

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM SOCIEDADES COOPERATIVAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Valéria Pereira dos Santos

Universidade Federal do Pará – UFPA

valeria.santos@icsa.ufpa.br

Paulo Vitor Souza de Souza

Universidade Federal do Pará – UFPA

paulovsouza@ufpa.br

Resumo

Objetivo: A presente pesquisa buscou verificar a contribuição da produção científica acerca das práticas de Governança Corporativa em Sociedades Cooperativas, disponíveis na literatura.

Método: Para atingir o objetivo do estudo, utilizou-se a metodologia *ProKnow-C (Knowledge Development Process-Constructivist)*, para realizar uma revisão sistemática de literatura. Foram selecionados 53 artigos publicados no intervalo de 2019 a 2025, nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Spell*.

Relevância: A relevância desta pesquisa reside na crescente importância das sociedades cooperativas no cenário socioeconômico brasileiro e na necessidade de aprimorar os mecanismos de governança compatíveis com sua lógica democrática e participativa. Apesar da expansão do cooperativismo e de seu impacto social positivo, a literatura científica ainda apresenta lacunas quanto à sistematização do conhecimento sobre governança nesse tipo de organização.

Resultados: Os resultados evidenciaram uma concentração de publicações recentes, especialmente em 2024, e uma predominância de estudos voltados às cooperativas de crédito e à estrutura de governança. Observou-se que a maior parte das pesquisas adota abordagens normativas e estruturais, com foco nos mecanismos formais de controle e gestão. No entanto, lacunas permanecem quanto à inclusão de dimensões simbólicas, culturais e participativas da governança cooperativa.

Contribuições Teóricas: O estudo oferece uma sistematização crítica da literatura existente, destacando padrões temáticos, lacunas de pesquisa e tendências emergentes. A pesquisa reforça a importância de expandir os referenciais teóricos aplicados à governança cooperativa, incorporando perspectivas que contemplam a complexidade institucional e a diversidade organizacional do cooperativismo brasileiro.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Sociedade Cooperativa, Revisão Sistemática, *ProKnow-C*.

Área de Conhecimento da Pesquisa: Eixo 5 – Organizações, Gestão Criativa e Eco Sociobiodiversidade.

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, envolvendo estruturas e processos que especificam a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2023). Esse sistema estabelece as regras para a tomada de decisões organizacionais, visando assegurar a transparência, equidade, responsabilidade e prestação de contas (Kyazze *et al.*, 2017).

A boa governança está no centro de qualquer cooperativa bem-sucedida, sendo definida como um sistema de estruturas e processos para administrar e controlar a organização, estabelecendo obrigações entre os envolvidos (Jamaluddin *et al.*, 2023). Essa estrutura fortalece a confiança dos *stakeholders* e contribui para o valor sustentável da organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2023). Sua ausência pode comprometer decisões estratégicas e até levar à dissolução da cooperativa (Jamaluddin *et al.*, 2023).

Embora os princípios da governança corporativa sejam amplamente aplicáveis a diferentes tipos de organizações, seu uso em sociedades cooperativas requer adaptações que considerem os valores do cooperativismo, como participação democrática e solidariedade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2023; Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2022).

A governança em cooperativa estrutura-se a partir das especificidades do modelo cooperativista, exigindo práticas que conciliem eficiência organizacional e engajamento dos associados (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2022). Nesse contexto, os mecanismos de controle, liderança e transparência devem refletir tanto os princípios da boa governança quanto os fundamentos do cooperativismo (Kyazze *et al.*, 2017).

A governança em cooperativas é um sistema de direção e controle que, além de alinhar os interesses dos agentes internos, deve respeitar os princípios cooperativistas, como a participação democrática, a transparência e a equidade entre os associados (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2022; Cunha *et al.*, 2023). Por possuírem estrutura organizacional distinta das empresas tradicionais, essas organizações requerem práticas específicas de governança e assegurar sua sustentabilidade (Cunha *et al.*, 2023).

A relevância do cooperativismo pode ser observada pelos dados divulgados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), por meio do Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2024), o país contava em 2023, com um total de 4.509 cooperativas, reunindo aproximadamente 23,4 milhões de cooperados e gerando mais de 550 mil empregos, organizadas em sete ramos (Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Saúde - Trabalho, Produção de Bens e Serviços - e Transporte).

Nesse sentido, essa pesquisa se mostra relevante ao analisar a estrutura de governança das sociedades cooperativas, sendo a questão central a ser respondida: **Como a literatura existente discorre sobre a estrutura de governança corporativa em sociedades cooperativas no Brasil?** Portanto, conforme a questão de pesquisa delineada, o presente estudo tem como objetivo verificar a contribuição da produção científica acerca das práticas de governança corporativa em sociedades cooperativas, disponíveis na literatura nacional e internacional.

O trabalho apresenta relevância ao consolidar o conhecimento científico sobre práticas de governança aplicadas a organizações cooperativas, que operam sob princípios distintos das empresas convencionais (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2022). A pesquisa contribui para preencher lacunas teóricas e metodológicas, ao sistematizar estudos publicados entre 2019 e 2025 com base na metodologia *ProKnow-C*. Tal esforço é fundamental diante da crescente importância socioeconômica do cooperativismo e da necessidade de aprimorar seus mecanismos de controle e participação (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2023).

O presente estudo visa contribuir com a literatura ao oferecer uma visão estruturada da produção científica recente sobre o tema, destacando padrões, lacunas e tendências emergentes. A pesquisa é capaz de ampliar literaturas nacionais e internacionais aplicadas à governança cooperativa, incorporando perspectivas que consideram sua complexidade institucional e diversidade organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência

A ideia de que as firmas surgem para reduzir os custos de transação presentes no mercado, ao substituir múltiplos contratos por relações hierárquicas internas, surgiu inicialmente no estudo de Coase (1937). Sob a perspectiva de Coase (1937), a firma é vista como uma estrutura onde o agente (funcionário) obedece às ordens do principal (empresário), dentro de limites contratuais.

Nessa perspectiva, surge a Teoria da Agência, a qual busca explicar as relações contratuais entre duas partes: o principal (quem delega uma tarefa) e o agente (quem a executa), em contextos nos quais há assimetria de informações e interesses divergentes (Jensen & Meckling, 1976). Tal teoria fundamenta-se na premissa de que o agente pode não agir de forma alinhada aos interesses do principal, o que gera custos de monitoramento, incentivos e perdas residuais. Assim, essa teoria propõe mecanismos contratuais para alinhar comportamentos e reduzir os chamados custos de agência (Eisenhardt, 1989; Lambert, 2001).

Na aplicação clássica da Teoria da Agência em empresas de capital aberto, destaca-se a separação entre propriedade e controle, em que os acionistas delegam aos gestores a responsabilidade pela condução dos negócios. Essa relação contratual de trabalho está sujeita a riscos de comportamento oportunista por parte dos gestores, que podem agir em benefício próprio. Para mitigar esses conflitos, utilizam-se mecanismos de governança como remuneração variável, auditoria e conselhos de administração (Jensen & Meckling, 1976).

Nas sociedades cooperativas, a aplicação da teoria da agência assume contornos distintos, especialmente na relação de trabalho entre membros e gestores. Cook (1995) observa que cooperativas enfrentam múltiplas estruturas de agência, dado que os cooperados são simultaneamente donos e usuários, o que pode gerar conflitos internos e dificuldades de monitoramento. Hansmann (1996) complementa que, devido à heterogeneidade dos interesses dos membros e à ausência de investidores externos, os custos de governança e as decisões coletivas se tornam mais complexos, exigindo arranjos institucionais específicos para mitigar os custos de agência.

Na lógica da teoria da agência, sociedades cooperativas enfrentam desafios nas relações de trabalho, como o risco de gestores agirem em benefício próprio, negligenciando os interesses coletivos dos cooperados. Cook (1995) exemplifica esse conflito em cooperativas agroindustriais, onde dirigentes priorizam investimentos que favorecem sua gestão, mas não maximizam o retorno dos membros.

Hansmann (1996), exemplifica que, em cooperativas de trabalhadores, como entidades jurídicas ou agrícolas, a falta de incentivos individuais claros pode gerar ineficiências e decisões com baixa qualidade. Além disso, a necessidade de consenso entre membros com interesses diversos eleva os custos de governança e reduz a agilidade administrativa.

A partir da compreensão da Teoria da Agência, que evidencia os conflitos de interesse e os custos de monitoramento nas relações entre principais e agentes, torna-se necessário explorar os mecanismos capazes de mitigar tais assimetrias nas organizações (Jensen & Meckling, 1976). Nesse contexto, a governança corporativa surge como um conjunto de práticas e estruturas destinadas a alinhar os interesses dos diversos stakeholders, promovendo transparência, responsabilidade e controle gerencial (IBGC, 2023; Guterres et al., 2024). Assim, o próximo tópico aprofunda a discussão sobre os fundamentos, objetivos e desafios da governança corporativa nas organizações contemporâneas.

2.2 Governança Corporativa

A governança corporativa surgiu nas décadas de 1980 e 1990 como resposta a crises e escândalos financeiros que evidenciaram falhas nos mecanismos de controle das organizações, especialmente nas estruturas acionárias dispersas (Cavalheiro et al., 2024). A função da governança corporativa é assegurar que a organização seja dirigida com integridade, transparência, responsabilidade e equidade, protegendo os interesses dos *stakeholders* e promovendo sua sustentabilidade no longo prazo (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2023).

A governança corporativa contribui para o fortalecimento da confiança entre os agentes envolvidos e para a eficácia dos processos decisórios (Cavalheiro et al., 2024). Assim, atua como mecanismo essencial para mitigar riscos, garantir a legitimidade institucional e impulsionar o desempenho organizacional (Guterres et al., 2024).

Mitchell et al. (2022) redefinem o conceito de governança corporativa a partir de uma abordagem praxeológica, enfatizando que governança é o conjunto de normas e restrições que limitam o exercício da função de propriedade dentro das organizações. Já Klepczarek (2023), introduz o conceito de cultura de governança corporativa, ressaltando que normas e estruturas formais muitas vezes assumem valor mitológico, sendo adotadas mais por sua legitimidade simbólica do que por sua efetividade prática, e defende a importância de abordagens comportamentais e culturais na avaliação da eficácia das instituições de governança.

A governança corporativa, tradicionalmente estruturada em modelos hierárquicos e centralizados, enfrenta limitações quando aplicada a organizações baseadas na coletividade e na participação ativa dos membros. Mitchell et al. (2022) argumentam que a descentralização favorece a efetividade da governança ao permitir o uso do conhecimento local e a autogestão. Complementarmente, Klepczarek (2023) destaca que a cultura institucional influencia

diretamente a eficácia dos mecanismos de governança, o que é especialmente relevante em sociedades cooperativas.

2.3 Governança Corporativa em Sociedade Cooperativa

A sociedade cooperativa é uma entidade formada por pessoas que se organizam de forma democrática para prestar serviços aos seus associados, sem finalidade de lucro, conforme estabelece a Lei nº 5.764/1971 que trata da Política Nacional de Cooperativismo (Brasil, 1971).

De acordo com a Interpretação Técnica Geral (ITG 2004), essas entidades devem segregar, em sua contabilidade, os atos cooperativos e não cooperativos, evidenciando a movimentação específica de cada atividade (Conselho Federal de Contabilidade [CFC], 2017). Devido a isso, distingue-se das demais formas organizacionais por adotar um modelo baseado na união de pessoas, e não de capital e com gestão democrática (Brasil, 1971).

Além de sua função econômica, as cooperativas exercem impacto social positivo ao praticar valores como democracia, equidade e participação (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2022). Essa relevância é reconhecida institucionalmente pela legislação brasileira e por organismos que promovem boas práticas de governança no setor cooperativo (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2023).

A governança em cooperativas surge da necessidade de estruturar mecanismos de controle e direção compatíveis com a lógica democrática e participativa que rege esse modelo societário (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], 2022). Sua aplicação considera a organização dos papéis entre os órgãos de governança, assembleia, conselhos e diretoria, promovendo transparência, equidade e responsabilidade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2023). Essa governança se adapta aos princípios do cooperativismo, fortalecendo a sustentabilidade e legitimidade da gestão junto aos associados.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Adotou-se a metodologia *ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist)*, proposta por Ensslin *et al.* (2010). O processo foi dividido em quatro etapas, adaptado: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); (ii) Análise Bibliométrica; (iii) Mapa da Literatura; e (iv) Pergunta/agenda de pesquisa (Valmorbida & Ensslin, 2016).

Trata-se de uma abordagem qualitativa descritiva e documental, com o objetivo de interpretar padrões e contribuições da literatura científica. De acordo com Yin (2016), a escolha metodológica em pesquisas qualitativas deve considerar a adequação ao fenômeno investigado, sendo apropriado o uso de delineamentos adaptativos quando se busca compreender padrões em contextos específicos por meio de dados secundários, como ocorre em revisões sistemáticas de literatura.

A análise de conteúdo configura-se como uma metodologia eficaz para examinar, categorizar e interpretar sistematicamente mensagens presentes em documentos textuais. Segundo Bardin (2016), essa técnica permite decompor o conteúdo em unidades significativas, facilitando a identificação de padrões, temas e inferências que sustentam interpretações teóricas rigorosas em pesquisas qualitativas.

Através de pesquisa documental, foram coletados artigos científicos via internet, mediante pesquisa no site <https://www.periodicos.capes.gov.br>, na opção acesso remoto via CAFé. Como atributo de pesquisa, para que a publicação fosse considerada na amostra, foi limitado aos artigos que continham os termos “*Corporate Governance*” e “*Cooperative Governance*” no título, mediante utilização de atributo de opção de pesquisa avançada, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Seleção do Portfólio Bibliográfico

Definição de palavra-chave e comando de busca ("Corporate Governance") AND ("Cooperative Governance")	
Base de dados	Resultados
<i>Scopus</i>	21
<i>Spell</i>	26
<i>Web of Science</i>	6
Total de artigos bruto	53 publicações

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em 13 de maio de 2025, foi realizado o levantamento do Banco de Artigos Bruto nas bases de dados *Scopus*, *Spell* e *Web of Science*, compreendendo o intervalo do período de 2019 a 2025, refinando os resultados por Tipo de material “Artigos”. A pesquisa retornou 53 publicações, procedeu-se a filtragem do banco de artigos bruto, os dados foram exportados para o *Excel* para eliminar artigos duplicados e desalinhados a temática da pesquisa. Após este processo, restaram 17 artigos que compõem a amostra, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Filtragem do banco de artigos bruto

Etapa	Critério Aplicado	Número de Artigos Restantes
1. Remoção de duplicatas	Identificação de artigos repetidos entre bases	53 → 38
2. Leitura dos títulos	Eliminação de artigos sem relação direta com o tema	38 → 32
3. Leitura dos resumos	Exclusão de artigos fora do escopo temático e metodológico	32 → 27
4. Acesso ao texto completo	Remoção de artigos inacessíveis na íntegra	27 → 23
5. Leitura do texto completo (triagem)	Exclusão por desalinhamento com o foco em governança corporativa em sociedade cooperativa	23 → 17

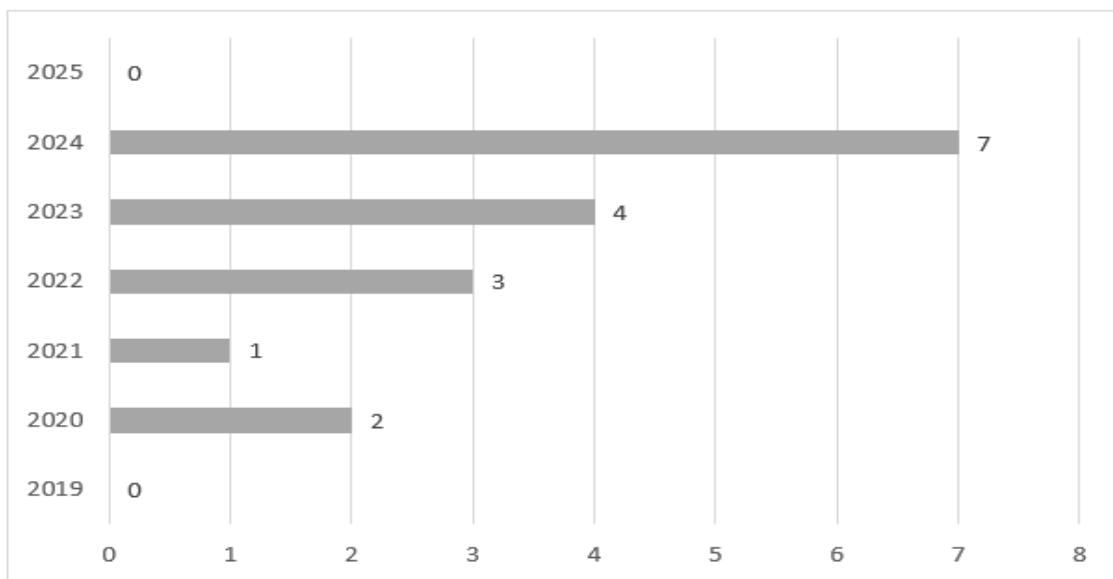
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 2 apresenta o processo de filtragem do banco de artigos bruto, no qual se aplicaram critérios rigorosos para assegurar a relevância e alinhamento dos estudos à temática da governança em cooperativas. As etapas envolveram a remoção de duplicatas, leitura de títulos, resumos e textos completos, resultando na seleção de 17 artigos que compõem a amostra final. Essa triagem metodológica, conforme orientações da abordagem *ProKnow-C* (Valmorbida & Ensslin, 2016).

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DE RESULTADOS

A análise bibliométrica básica é utilizada como ferramenta para desenvolver conhecimento sobre determinado tema, ao identificar variáveis como ano de publicação dos artigos e região geográfica. No estudo de Thiel *et al.* (2017), essa técnica foi empregada para explorar particularidades da pesquisa, permitindo fundamentar argumentos dos pesquisadores. Dessa forma, a bibliometria contribui para a compreensão da estrutura e evolução do campo investigado.

Figura 1: Ano de Publicação do Estudos



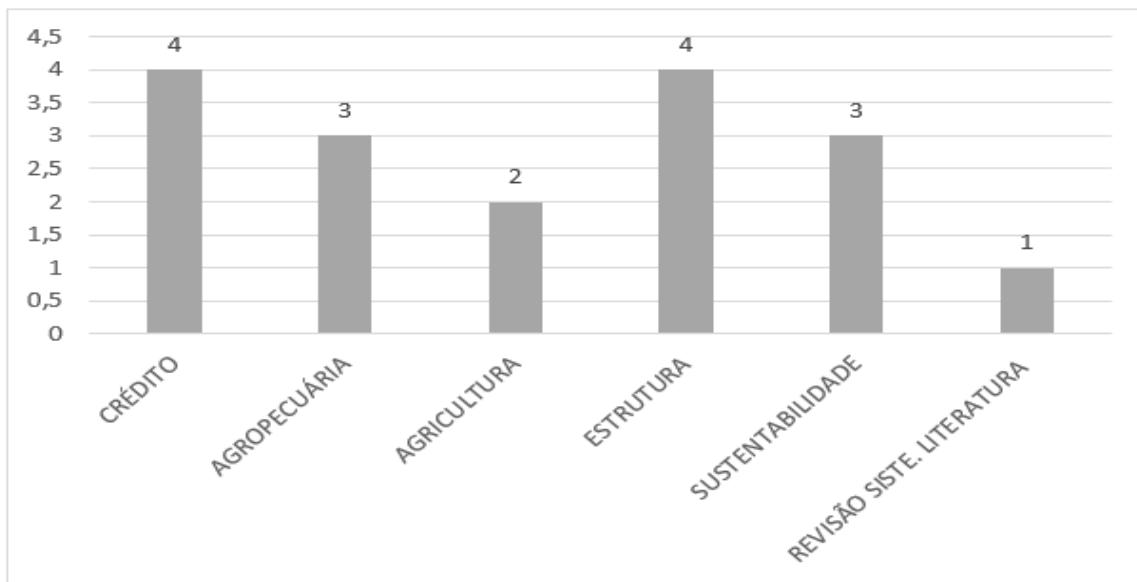
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise da evolução temporal dos estudos evidenciou um crescimento expressivo da produção científica sobre governança corporativa em sociedades cooperativas a partir de 2020, com destaque para o ano de 2024, que concentrou 41% dos artigos selecionados. Esse aumento recente pode estar relacionado à ampliação do interesse acadêmico e institucional pelo aprimoramento dos mecanismos de governança no cooperativismo, alinhado à busca por maior transparência, equidade e responsabilidade na gestão (IBGC, 2023; Jamaluddin *et al.*, 2023).

Essa intensificação também revela o reconhecimento de que a governança é um instrumento essencial para a sustentabilidade das cooperativas em um ambiente cada vez mais regulado e competitivo (Cavalheiro *et al.*, 2024; Guterres *et al.*, 2024).

O mapa da literatura é uma ferramenta que permite organizar visualmente os estudos selecionados, evidenciando a distribuição temática, metodológica e temporal da produção científica sobre um determinado assunto. Segundo Guterres *et al.* (2024), sua construção possibilita identificar padrões, lacunas e tendências de pesquisa, favorecendo uma análise crítica e estruturada do campo investigado. Dessa forma, o mapa contribui para a consolidação do conhecimento e direcionamento de futuras investigações.

Figura 2: Tipos de Cooperativas na Publicação dos Estudos



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Quanto aos tipos de cooperativas analisados, observou-se uma predominância de estudos voltados para cooperativas de crédito (4), seguidos por investigações sobre estrutura de governança (4) e cooperativas agropecuárias (3). Tal concentração reflete o interesse por setores mais organizados e regulados, como o sistema financeiro cooperativo, cujas práticas de governança são frequentemente mais formalizadas e sujeitas a normas específicas (OCB, 2022).

A análise da Figura 2 evidencia a concentração de estudos em cooperativas de crédito e agropecuárias, setores com estruturas mais formalizadas e sujeitas a regulação específica, o que favorece a aplicação de mecanismos clássicos da Teoria da Agência. Nesses contextos, os conflitos entre dirigentes e cooperados tendem a ser mitigados por instrumentos institucionais de controle, como conselhos fiscais e auditorias. (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Por outro lado, chama atenção a escassez de estudos voltados a cooperativas de outros ramos relevantes, como infraestrutura ou saúde, além da baixa presença de revisões sistemáticas (apenas um estudo), o que indica uma lacuna metodológica e temática ainda a ser explorada por futuras pesquisas (Valmorbida & Ensslin, 2016).

Tabela 3 - Publicação em Periódicos área de avaliação Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Nº	PERIÓDICO	QUALIS	DOI
1	Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C)	B1	http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v16i1.86695
2	Sage Open	A1	https://doi.org/10.1177/21582440231192944
3	RAUSP Management Journal	A2	https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2019-0018
4	Revista em Agronegócio e Meio Ambiente (RAMA)	A4	https://doi.org/10.17765/2176-9168.2022v15n4e9572
5	European Management Journal	A1	https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.01.001

6	Scandinavian Journal of Management	A1	https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101192
7	M@n@gement	B3	http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2023.8478
8	Revista de Administração IMED	B3	https://doi.org/10.18256/2237-7956.2024.v14i1.5045
9	Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE	B3	https://doi.org/10.13059/racef.v15i2.11163
10	Revista Enfoque: Reflexão Contábil	B1	https://doi.org/10.4025/enfoque.v43i2.62580
11	Revista de Contabilidade e Controladoria	B3	http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v16i1.86695
12	Sociedade, Contabilidade e Gestão	B2	https://doi.org/10.21446/scg_ufpj.v19i1.60750
13	Revista Gestão & Conexões	A4	https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.3.40952.96-120
14	Organizações Rurais & Agroindustriais	B2	https://doi.org/10.48142/2520231985
15	Perspectivas em Gestão & Conhecimento	B3	https://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n2.59096
16	Gestão e Sociedade	B2	https://doi.org/10.21171/ges.v15i41.3383
17	Revista de Governança Corporativa	B3	RGC, São Paulo, v. 7, art.e071, pp. 45-63, dez. 2020

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise da Tabela 3 revela a diversidade de periódicos em que os estudos foram publicados, destacando-se revistas classificadas nos estratos A1 e A2, como *Sage Open*, *European Management Journal* e *RAUSP*. Esse padrão indica o reconhecimento do tema em periódicos de alto impacto, o que reforça a relevância acadêmica da governança em cooperativa (Guterres *et al.*, 2024).

Observa-se também a presença de periódicos especializados em contabilidade e administração, como a *Revista Enfoque: Reflexão Contábil* e a *Revista de Contabilidade e Controladoria*, que pertencem ao Qualis B1 e B3. Essa distribuição sugere uma predominância de abordagens normativas e estruturais, voltadas à formalização de mecanismos de controle (Cavalheiro *et al.*, 2024; IBGC, 2023).

A ampla gama de estratos Qualis e temáticas reflete a natureza interdisciplinar do tema, que transita entre contabilidade, administração e governança institucional. No entanto, o foco recorrente em periódicos técnico-normativos pode limitar a exploração de perspectivas socioculturais, conforme propõem Klepczarek (2023) e Mitchell, Packard e Clark (2022), que defendem abordagens mais descentralizadas e simbólicas da governança.

A Tabela 3 evidencia a ênfase em abordagens formais e estruturadas de controle organizacional. Essa predominância dialoga com os pressupostos da Teoria da Agência, que valoriza mecanismos contratuais e institucionais para reduzir conflitos entre principais e agentes. Assim, a literatura tende a reproduzir modelos de governança orientados à eficiência e à mitigação dos custos de agência (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976).

Tabela 4 - Grau de formação dos autores

FORMAÇÃO	QUAN.	FORMAÇÃO	QUAN.
Graduação Administração de Empresas	1	Doutor em Ciências Agrárias	2
Mestre em Ciências Contábeis	3	Doutor em Ciência Animal	1
Mestre em Ciência Econômica	1	Doutor Ciência de Gestão	1
Mestre em Administração	1	Doutorado em Engenharia de Produção	1
Mestre em Desenvolvimento Humano	1	Doutor em Sociologia	1
Doutor em Administração	13	Doutor em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade	1
Doutor em Ciências Contábeis	16	Pós Doutor em Administração	1
Doutor em Direito	1	Pós Doutor em Finanças	1
Doutor em Economia	6	NE (não encontrado)	5
TOTAL			57

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise do grau de formação dos autores revela uma expressiva presença de doutores, com destaque para as áreas de Ciências Contábeis (16) e Administração (13). Esse perfil acadêmico robusto reforça a maturidade e o rigor científico das publicações analisadas, alinhando-se à complexidade teórica do campo da governança (Guterres *et al.*, 2024).

A Tabela 4 reforça a influência da Teoria da Agência nas análises produzidas, uma vez que os autores tendem a adotar perspectivas que valorizam o controle formal, os contratos e a mitigação dos conflitos entre principais e agentes. Desse modo, o perfil acadêmico dos pesquisadores contribui para a consolidação de uma visão tecnicista da governança em cooperativas (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Autoras como Klepczarek (2023) e Mitchell, Packard e Clark (2022) defendem a ampliação do debate teórico, incorporando perspectivas culturais, comportamentais e descentralizadas. A diversidade de formações observada em menor escala, como sociologia, direito e desenvolvimento humano, aponta caminhos para futuras pesquisas interdisciplinares na governança cooperativa.

Ao conectar os resultados com os fundamentos teóricos, nota-se que a literatura concentra-se em abordagens normativas da governança, priorizando estruturas formais e mecanismos de controle. No entanto, autores como Mitchell, Packard e Clark (2022) sugerem a necessidade de descentralizar a governança para torná-la mais adaptada a contextos cooperativos, onde a autogestão e o conhecimento local desempenham papel fundamental.

Complementarmente, Klepczarek (2023) destaca que a eficácia da governança depende de sua legitimação simbólica e da cultura institucional, aspectos pouco explorados nos estudos analisados. Assim, a discussão evidencia a importância de se ampliar os referenciais teóricos e metodológicos, incluindo dimensões comportamentais e culturais que refletem as especificidades da governança no contexto cooperativo (Cunha *et al.*, 2023; Kyazze *et al.*, 2017).

4.1 Contribuições para o Estudo de Governança Corporativa em Sociedades Cooperativas: Sugerindo uma Agenda de Pesquisa

A partir da análise dos resultados, observa-se a necessidade de ampliar a agenda de pesquisa em governança cooperativa para além dos enfoques normativos predominantes, incorporando dimensões culturais, simbólicas e participativas. Autores como Klepczarek (2023) e Mitchell et al. (2022) sugerem que a eficácia da governança está também relacionada à sua legitimidade institucional e à capacidade de refletir o contexto social dos cooperados, aspectos ainda pouco explorados na literatura sistematizada.

Nesse sentido, futuras investigações podem abordar temas como a cultura organizacional nas cooperativas, os impactos da autogestão nos mecanismos de governança e o papel da confiança e da reciprocidade como alternativas aos tradicionais contratos de agência.

Além disso, a escassez de estudos em ramos cooperativos como saúde, infraestrutura e consumo aponta para a urgência de investigações empíricas nesses setores, especialmente no que tange à aplicabilidade e adequação dos mecanismos de governança em realidades operacionais diversas. Recomenda-se também o uso de métodos mistos e de abordagens interdisciplinares, que articulem elementos da teoria da agência com a teoria institucional, e perspectivas críticas, ampliando o repertório teórico-analítico sobre governança em sociedades cooperativas (Cunha et al., 2023; Valmorbida & Ensslin, 2016).

Diante disso, propõe-se uma agenda de pesquisa que contemple: (i) o desenvolvimento de estudos empíricos em cooperativas de setores pouco investigados; (ii) a aplicação de abordagens interdisciplinares que articulem a Teoria da Agência com Teoria Institucional; (iii) a análise do papel da confiança, da participação democrática e da cultura local como mecanismos informais de governança; e (iv) a avaliação comparativa entre diferentes modelos de governança adotados por cooperativas brasileiras e internacionais. Tais direções buscam aprofundar a compreensão da governança cooperativa como fenômeno plural e institucionalmente enraizado (Cunha et al., 2023; Hansmann, 1996).

Por fim, a agenda proposta serve como um roteiro para futuras investigações que desejem superar a visão tecnicista predominante, avançando para análises mais integradas e sensíveis ao contexto cooperativo. Essa ampliação é necessária para responder aos desafios contemporâneos do cooperativismo, que envolvem não apenas eficiência gerencial, mas também sustentabilidade, legitimidade e equidade. Com isso, espera-se fortalecer o campo de estudos da governança cooperativa, contribuindo com evidências empíricas e referenciais teóricos mais aderentes à complexidade dessas organizações (Mitchell et al., 2022; Klepczarek, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi mapear e analisar criticamente a produção científica sobre governança corporativa em sociedades cooperativas, identificando padrões, lacunas e tendências. Para isso, adotou-se a metodologia ProKnow-C, uma abordagem construtivista para revisões sistemáticas da literatura. A análise envolveu quatro etapas: seleção do portfólio bibliográfico, análise bibliométrica, construção do mapa da literatura e elaboração da agenda

de pesquisa. O portfólio final consistiu em 17 artigos publicados entre 2019 e 2025 nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Spell*.

A pesquisa evidenciou uma concentração de estudos recentes, principalmente em 2024, e o predomínio de abordagens normativas e formais de governança, voltadas à estrutura organizacional e mecanismos de controle. A maioria dos estudos foca em cooperativas de crédito, com escassa representação de outros ramos como saúde ou infraestrutura. A literatura tende a reforçar a Teoria da Agência, com pouca atenção às dimensões culturais, simbólicas e participativas da governança cooperativa.

Teoricamente, o estudo sistematiza a produção científica recente, ampliando os referenciais teóricos e sugerindo a incorporação de abordagens interdisciplinares, como teoria institucional. Na prática, os achados podem orientar dirigentes, conselhos fiscais e reguladores no aprimoramento dos mecanismos de governança, adaptando-os à lógica democrática e participativa das cooperativas. Também fornece subsídios para políticas de transparência, conformidade e prestação de contas no setor.

A pesquisa sugere que modelos tradicionais de governança (baseados em controle formal e centralização) devem ser adaptados à realidade cooperativa, que demanda maior descentralização, legitimidade simbólica e valorização da cultura organizacional. Isso implica que reguladores e auditores devem considerar abordagens mais sensíveis ao contexto institucional das cooperativas. Já dirigentes e conselhos fiscais podem se beneficiar da adoção de mecanismos participativos que ampliem a legitimidade das decisões internas.

Entre as limitações, destacam-se: (i) o recorte temporal (2019–2025), que pode ter restringido a abrangência histórica; e (ii) a restrição às bases *Web of Science*, *Scopus* e *Spell*, limitando a amplitude do levantamento. Como sugestões futuras, propõe-se: estudos empíricos interdisciplinares; uso de métodos mistos; análise de governança em cooperativas dos ramos saúde, infraestrutura, transporte e consumo; avaliação da confiança, cultura organizacional e participação democrática como mecanismos estruturais de governança.

REFERÊNCIA

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edição revista e ampliada). Edições 70. Recuperado de <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Brasil. Lei nº 5.764 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm
- Cavalheiro, R. T., Kremer, A. M., & Gimenes, R. M. T. (2024). Estruturas de governança e seus vínculos com a justiça no contexto das organizações cooperativas. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 43(2), 1–13. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v43i2.62580>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Conselho Federal de Contabilidade. (2017). *ITG 2004 – Entidade cooperativa*. Brasília, DF.
Disponível em:

https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2017/ITG2004&arquivo=ITG2004.doc

Cook, M. L. (1995). The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153–1159. <https://doi.org/10.2307/1243338>

Cunha, V. C. da, Galli, L. C. do L. A., Prates, G. A., Maemura, M. M. D., Sala, O. T. M., Tamashiro, H. R. da S., Arroyo, C. S., & Galli, R. A. (2023). Desvendando a governança em cooperativas: uma análise comparativa dos modelos de avaliação. *Revista Observatório de la Economía Latinoamericana*, 21(8), 8217–8238. <https://doi.org/10.55905/oelv21n8-024>

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>

Ensslin, L. et al. (2010). ProKnow-C, knowledge development process - constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018241.00112017>

IBGC. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6^a ed.). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>

Guterres, M., Ensslin, S. R., & Rodrigues Junior, M. M. (2024). Estrutura de governança corporativa e avaliação de desempenho em instituições bancárias: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 27(3), 445–476. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v27i3.3339>

Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. <https://doi.org/10.1177/0899764099282006>

Jamaluddin, F., Hamzah, N., Jaffar, R., Aziz, S. A. A. G., Abdullah, A., Hassan, M. S., Saleh, N. M., & Embong, Z. (2023). *Cooperative Governance and Cooperative Performance: A Systematic Literature Review*. SAGE Open, julho-setembro, 1–21. <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Klepczarek, E. (2023). Myths and ceremonies among the corporate governance institutions: Introducing the concept of corporate governance culture. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 23(1), 109–131. <https://www-emerald-com.ez3.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/cg-12-2021-0462/full/html>

Kyazze, L. M., Nkote, I. N., & Wakaisuka-Isingoma, J. (2017). Cooperative governance and social performance of cooperative societies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1284391. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284391>

Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 3–87. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=235800

Mitchell, S. L., Packard, M. D., & Clark, B. B. (2022). Decentralizing corporate governance? A praxeological inquiry. *International Journal of Disclosure and Governance*, 19(3), 413–429. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00151-7>

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2022). *Manual de boas práticas de governança cooperativa*. Recuperado de <https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacoes-representacao/manual-de-governanca-cooperativa>

Organização das Cooperativas Brasileiras. (2024). *Anuário do cooperativismo brasileiro*. <https://anuario.coop.br/brasil/cooperativas>

Rodrigues, K., Ensslin, S. e Dutra, A. (2020). Avaliação da movimentação de cargas em portos: uma revisão de literatura. *Conferência Internacional de Negócios e Gestão Aplicados* (ICABM2020), ISAG-European Business School, Porto, Portugal, pp.131–147. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0026>

Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street Lighting Management and Performance Evaluation: Opportunities and Challenges. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(2), 303–328. [https://doi.org/10.4335/15.2.303-328\(2017\)](https://doi.org/10.4335/15.2.303-328(2017))

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123–148. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n28p123>

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Tradução Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016. ISBN 9788584290833.