

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO DE
GOVERNANÇA

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO DE
GOVERNANÇA

4ª EDIÇÃO
BRASÍLIA - DF
2025

avalia **coop**



Sistema **OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO DE
GOVERNANÇA

4ª EDIÇÃO

avaliacoop



Sistema **OCB**
ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Caderno de governança [livro eletrônico]. --
4. ed. -- Brasília, DF : SESCOOP Unidade Nacional,
2025. -- (Caminhos para a excelência)
PDF

Vários colaboradores.
Bibliografia.
ISSN: 978-85-93285-36-3

1. Cooperativas - Administração
2. Cooperativismo - Brasil 3. Governança I. Série.

25-264931

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas - presidente
Adão José Correa Paiani
Bruno Ribeiro Cardoso
Celso Ramos Régis
Cergio Tecchio
Edivaldo Del Grande
Luiz Vicente Suzin
Mauri Viana Pereira
Sabrina Soares de Araújo Góis

SUPLENTES

Joel Amaral Junior
José Merched Chaar
Leonardo Boesche
Luis Alberto Pereira
Nivair de Castro de Souza
Pedro Scarpi Melhorim

CONSELHO FISCAL

Titulares
Alexandre Gatti Lages
João Teles de Melo Filho
Max Monjardim Maneschy
Raphael Miguel da Silva Suplentes
José Aparecido dos Santos
José Ronkoski
Waldir Ferreira da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Tania Regina Zanella

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS - Qd. 4, Bloco “I” CEP: 70.070-936
Brasília-DF (Brasil) Tel: +55 (61) 3217-2119

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, do Sescoop.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

CADERNO DE GOVERNANÇA [LIVRO ELETRÔNICO].

-- 4. ed. -- Brasília, DF : Sescoop Unidade Nacional, 2025.
-- (Caminhos para a excelência) PDF

VÁRIOS COLABORADORES.

GERÊNCIA GERAL OCB

Fabiola da Silva Nader Motta

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

COORDENAÇÃO

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Márcia Bruno Ingrisano

Equipe técnica do Sescoop
Simone Pereira Montandon
Sabrina Carvalho do Carmo

Equipe técnica da FNQ
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação
Samara Araujo

Equipe técnica de comunicação
Lucas de Oliveira Badú
Naiara Duarte Lemos de Souza

Projeto Gráfico e diagramação
Contatus Comunicação

BIBLIOGRAFIA.

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo - Brasil 3. Governança I. Série. 25-264931 CDD-334

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

APRESENTAÇÃO

Este caderno compõe a série Caminho para a Excelência, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas sobre o modelo referencial para a governança e gestão das cooperativas, baseado no Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB, bem como auxiliar na implantação e melhoria de processos organizacionais. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua governança e gestão e aumentar sua competitividade.

Seguindo a filosofia de melhoria contínua que pauta todas as suas iniciativas, a série Caminho para a Excelência, publicada na forma de fascículos, foi revista para se adequar à criação do novo nível de maturidade Excelência, que promoveu uma atualização dos instrumentos de autoavaliação e está organizada em 12 volumes:

- 1.** Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias
- 2.** Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa
- 3.** Repositório Digital de Boas Práticas de Governança e Gestão
- 4.** Caderno de Governança
- 5.** Cadernos de Critérios de Gestão:
 - 5.1** Liderança;
 - 5.2** Estratégias e Planos;
 - 5.3** Clientes;
 - 5.4** Sociedade;
 - 5.5** Informações e Conhecimento;
 - 5.6** Pessoas;
 - 5.7** Processos;
 - 5.8** Resultados.

Escrito em linguagem acessível, este fascículo descreve como os processos gerenciais requeridos no instrumento de autoavaliação da governança podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustrações, são apresentados exemplos de cooperativas reconhecidas e práticas de mercado, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os cadernos sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – www.somoscooperativismo.coop.br.

SUMÁRIO

Introdução	10
Governança Cooperativista	13
Princípios da Governança Cooperativa	14
Sistema de governança cooperativa	14
Cooperados	16
Manutenção ou adequação do quadro social conforme estratégia de atuação	17
Admissão e integração de novos cooperados	20
Desligamento de cooperados	22
Mecanismos de governança para relacionamento com os cooperados	24
Recebimento e tratamento de manifestações dos cooperados	26
Organização do quadro social	28
Educação cooperativista para o quadro social	31
Engajamento do cooperado à cooperativa	33
Avaliação da satisfação dos cooperados com os processos de governança	34
Assembleia Geral	38
Processo Assemblear	39
Processo eleitoral	41
Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos	44
Definição de diretrizes para atuação do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos	46
Definição de diretrizes estratégicas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos	50
Gerenciamento de riscos corporativos	52
Gerenciamento de crises	57
Política de sustentabilidade	59
Gerenciamento da comunicação institucional	63
Atuação ética no ambiente	65
Garantia da conformidade com leis e regulamentos	67
Desenvolvimento dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos	71

Desenvolvimento de novas lideranças _____	73
Avaliação do desempenho em relação aos interesses dos cooperados _____	76
Avaliação do desempenho dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos _____	77
Avaliação do desempenho da Gestão Executiva contratada _____	80
Prestação de contas do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos _____	81
Busca de oportunidades de intercooperação _____	82
Conselho Fiscal _____	86
Definição de diretrizes para atuação do Conselho Fiscal _____	87
Relacionamentos do Conselho Fiscal _____	89
Gestão Executiva Contratada _____	93
Definição de diretrizes para atuação da Gestão Executiva Contratada _____	93
Prestação de informações às partes interessadas _____	96
Desenvolvimento de novas lideranças para a sucessão da Gestão Executiva contratada _____	98
Comitês/Auditorias _____	101
Comitês de assessoramento e suporte ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos _____	102
Auditoria interna _____	103
Auditoria externa independente das demonstrações financeiras _____	105
Resultados _____	108
Manifestações vindas dos cooperados _____	108
Educação cooperativista do quadro social _____	109
Satisfação dos cooperados com relação aos processos de governança _____	110
Desempenho da Gestão Executiva contratada _____	111
Participação dos cooperados nas assembleias gerais ordinárias e extraordinárias _____	111
Relativos à gestão de riscos da cooperativa _____	112
Apontamentos da auditoria interna e/ou externa _____	112
Avaliação dos Resultados _____	113
Referências bibliográficas _____	115

INTRODUÇÃO

O sucesso de qualquer organização depende, em parte, da qualidade de sua governança. De acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista, 2ª. edição, governança é um sistema de direção estratégica que articula cultura (princípios e valores), regras (políticas e diretrizes), órgãos, processos, pessoas e práticas, todos interconectados e organizados para promover eficiência e transparência no processo decisório. Além disso, a governança opera em um ambiente institucional complexo, que inclui legislações, agências reguladoras, parceiros comerciais, compromissos contratuais e práticas de negócios.

Governança, de forma bem simples, é a maneira com que os sócios e a alta administração definem os objetivos, planejam como alcançá-los e depois avaliam se tudo saiu conforme o esperado. É por isso que ela é tão essencial: decisões bem feitas e análises bem pensadas são o que garantem o crescimento e a sustentabilidade da organização ao longo do tempo.

Em cooperativas, governança é o alicerce que dá sustentação à confiança, à transparência e à participação democrática dentro das cooperativas. Em um ambiente onde as decisões são tomadas coletivamente, a governança desempenha um papel crucial ao permitir que todas as vozes sejam ouvidas e que os interesses de todos os cooperados sejam respeitados e equilibrados, de forma ética, responsável e sustentável.

Além disso, a governança deve propiciar a escolha das pessoas adequadas para executar suas diretrizes, que criam os planos, processos, práticas, métricas e controles internos para cumprir os objetivos estabelecidos e permitir uma prestação de contas transparente para os cooperados sobre a atuação da cooperativa. Uma boa governança geralmente resulta em uma boa gestão.

Em virtude desse contexto, o tema governança em cooperativas vem sendo discutido profundamente pelo Sistema OCB e é um dos eixos da atuação finalística do SESCOOP. Em 2013, foi lançado o primeiro instrumento de autoavaliação da governança, como parte integrante do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas, atualmente denominado de Diagnóstico de Governança e Gestão.

A aplicação desse instrumento por inúmeras cooperativas no país ampliou a base de conhecimento sobre as práticas adotadas e resultou na necessidade de discussão de um conceito de governança cooperativa, visto que os principais estudos e publicações sobre o tema são geralmente voltados para empresas com ações na bolsa de valores, cujas práticas nem sempre são totalmente aderentes a características próprias das sociedades cooperativas.

Em 2016, como resultado do trabalho de um grupo específico e multidisciplinar, o Sistema OCB lançou o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, que apresentou conceitos, princípios e recomendações para o desenvolvimento de sistemas de governança robustos e fiéis aos valores e princípios cooperativistas. Já em 2025, o Sistema OCB realizou uma ampla atualização do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista, reconhecendo que a governança é dinâmica e que, portanto, precisa estar conectada aos avanços da sociedade e do ambiente de negócios. A partir

da publicação do manual, percebeu-se a necessidade de revisar o instrumento de autoavaliação da governança, visando ao alinhamento, aos conceitos e princípios da governança aplicada a sociedades cooperativas e a propor processos pertinentes para a consecução das recomendações presentes no documento.

O objetivo deste caderno é apresentar esses processos, sem esgotar o tema, contribuindo para futuras discussões sobre os desafios impostos à governança de cooperativas. Os processos estão agrupados por agente da governança: Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, Gestão Executiva, Conselho Fiscal e Comitês e Auditoria; e sinalizados conforme sua presença nos níveis de maturidade do instrumento de autoavaliação da governança, utilizando as siglas a seguir:





GOVERNANÇA COOPERATIVISTA

GOVERNANÇA COOPERATIVISTA

Segundo o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB, governança cooperativa é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos princípios e valores cooperativistas, que estabelece práticas éticas para a consecução dos objetivos sociais, além garantir que a gestão da cooperativa ocorra de forma sustentável, alinhada com os interesses dos cooperados. A adoção da governança na cooperativa favorece a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades:

- Assegurar a transparência entre os diversos órgãos de governança da cooperativa, gerando informações relevantes, oportunas, confiáveis e verificáveis, minimizando os conflitos de interesse existentes.
- Assegurar um equilíbrio adequado no funcionamento da Assembleia de Associados, do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, do Conselho Fiscal e da Gestão Executiva Contratada, como principais órgãos de governança da cooperativa.
- Aumentar a confiança das partes interessadas no trabalho da cooperativa aumentando seu valor e credibilidade a longo prazo.
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas.
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista.
- Aprimorar a participação do cooperado em toda a vida da cooperativa, desde o desenvolvimento dos negócios até o processo decisório.
- Obter melhores resultados econômico-financeiros.
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social.
- Aplicar a responsabilidade social como forma de integração da cooperativa com a sociedade civil.

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA COOPERATIVA

Além dos princípios do cooperativismo, quando se pensa em uma gestão pautada nas boas práticas da governança cooperativa, também é importante conhecer quais são os princípios de governança propriamente que se aplicam à realidade dessas sociedades e sustentam sua atuação.

Princípio da Participação Democrática

A governança proporciona a participação democrática dos cooperados nos processos decisórios, garantindo-lhes voz ativa nas assembleias e permitindo que sejam eleitos para órgãos de direção estratégica. Essa participação vai além do âmbito assemblear, abrangendo o acesso a informações e a apresentação de sugestões e pleitos, fortalecendo o envolvimento contínuo na vida da cooperativa. Para garantir que os membros tenham o conhecimento necessário para tomar decisões com base nas informações apresentadas, são fundamentais a formação e a educação, por meio de capacitação contínua, certificações e diversidade de conhecimento.

Princípio da Transparência

A governança facilita o acesso voluntário das partes interessadas a informações que vão além das exigências legais. Envolve uma comunicação clara, tempestiva, respeitosa e fidedigna, assegurando um fluxo de informações contínuo e adequado, com vistas à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

Princípio da Equidade

A governança estabelece que cooperados e demais partes interessadas sejam tratados de forma justa, respeitando suas particularidades e zelando pelo senso de justiça em todas as relações.

Princípio da Responsabilização

A governança exige que os seus agentes desempenhem suas funções com diligência e independência, e que assumam a responsabilidade por suas decisões e omissões, em conformidade com as obrigações legais e regulatórias, sempre com o objetivo de mitigar riscos e gerar valor sustentável no longo prazo.

Princípio da Sustentabilidade

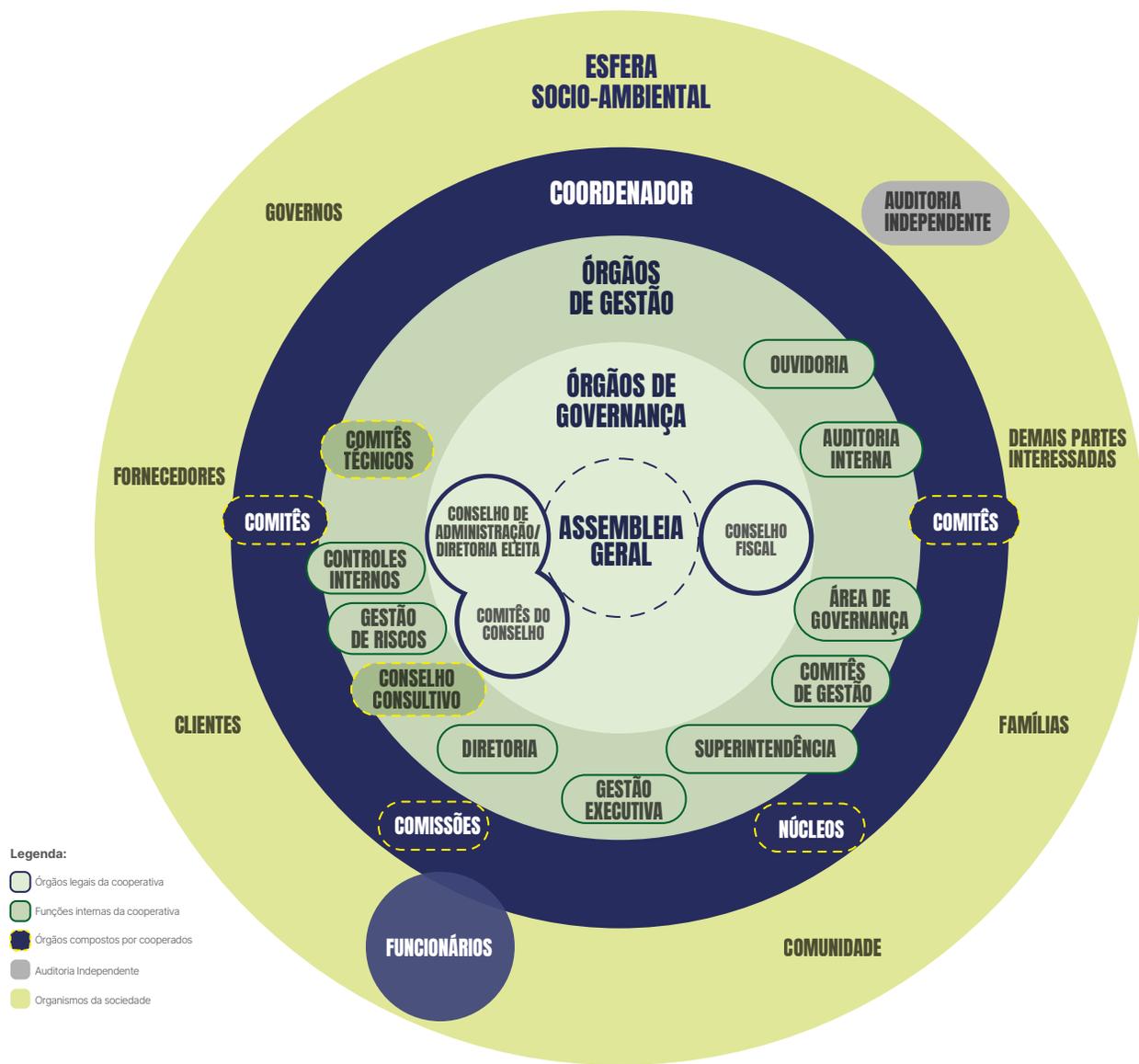
A governança promove a perenidade da cooperativa no longo prazo por meio de uma gestão ética que vise o resultado econômico, sempre considerando a interdependência da organização com os ecossistemas ambientais e sociais, buscando a geração de valor para todas as partes interessadas.

Sistema de governança cooperativa

Dentro do modelo de governança cooperativa, todos os agentes desempenham seus papéis com a finalidade de maximizar o propósito da cooperativa, sob bases éticas como meio de promovê-lo. Isso ocorre ao ampliar a transparência da administração, facilitar o desenvolvimento das suas atividades e melhorar a competitividade, contribuir para a sustentabilidade, aprimorar a participação de cooperados, obter melhores resultados econômico-financeiros, incentivar a inovação, proporcionar a melhoria na qualidade dos serviços.

Para que o sistema funcione, é fundamental que os agentes de governança atuem em consonância com seus princípios e de maneira interdependente. A figura 1 apresenta o sistema de governança cooperativa interdependente.

Figura 1 - Estrutura Básica de Governança Cooperativa



As responsabilidades e atribuições de cada agente da governança cooperativa acompanham a lógica posta pelo sistema interdependente, que também norteia o desenho dos processos de governança nas cooperativas.

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista apresenta uma arquitetura completa de governança para cooperativas, mas com diferentes composições, contemplando uma diversidade de situações.



COOPERADOS

COOPERADOS

São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa, e que, ao aderirem aos propósitos sociais e preencherem as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiárias dos objetivos sociais. Os cooperados têm direito de propriedade e de participação ao mesmo tempo. Essa participação ocorre na forma de gestão democrática, posto que cada cooperado tem direito a um voto, independentemente do capital social de sua titularidade.

O modelo de referência para a governança em cooperativas estabelece processos gerenciais para este agente da governança, que iniciam com a manutenção ou adequação do quadro social conforme a estratégia de atuação, a organização do quadro social, a educação cooperativista, incluem os mecanismos de relacionamento com os cooperados, o recebimento e tratamento das suas manifestações, a promoção do engajamento dos cooperados e a avaliação da satisfação dos cooperados com os processos de governança da cooperativa.

PP

Manutenção ou adequação do quadro social conforme estratégia de atuação

CE

Em uma cooperativa, o quadro social é composto pelos cooperados e é um elemento vital para a sua existência.

RE

Os cooperados fornecem recursos para que a cooperativa possa realizar suas atividades econômicas, bem como são consumidores de produtos e serviços prestados pela cooperativa.

E

Um quadro social ativo, engajado e com o perfil e qualificação necessários contribui para o crescimento e o sucesso de uma cooperativa. É fundamental também para a sua perenidade, visto que os membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria e do Conselho Fiscal são, necessariamente, cooperados eleitos em Assembleia Geral. Mesmo no caso de cooperativas de crédito, que possuam conselheiros independentes, a maioria do Conselho de Administração e/ou Diretoria deve ser formada por cooperados eleitos.

É uma das responsabilidades do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, estabelecer uma estratégia de atuação capaz de aproveitar as principais oportunidades e de proteger a cooperativa das constantes ameaças do mercado, definindo as principais regras de funcionamento do negócio e os caminhos a serem adotados em busca do crescimento e sustentabilidade das operações.

Portanto, uma das condições para o sucesso de uma cooperativa é o alinhamento entre a adequação do seu quadro social com a sua estratégia de atuação, pois garante o atendimento técnico, econômico e social dos cooperados e o cumprimento de seus acordos contratuais com clientes. São exemplos desse alinhamento:

- Uma cooperativa singular, ou uma central ou federação que presta serviços ao mercado, de qualquer ramo, estabeleceu em seu planejamento o objetivo de expandir suas operações. Para tanto, torna-se necessário ampliar o número de cooperados ativos, buscando novos cooperados e/ou promovendo o engajamento dos cooperados atuais;
- Uma cooperativa singular, também de qualquer ramo, tem um percentual anual constante de desligamento de cooperados. Portanto, para assegurar o atendimento aos clientes e, quando pertinente, dependendo de seu ramo, o atendimento a requisitos legais, ela deve estabelecer mecanismos para repor esses cooperados;
- Uma central ou federação que presta serviços apenas às cooperativas singulares associadas, para garantir sua perenidade, deve assegurar o engajamento das cooperativas singulares atuais e, quando pertinente, estimular a adesão de novas ou observar a necessidade de desligamento daquelas que, deliberadamente, não estão alinhadas com o planejamento sistêmico.

Seja qual for a estratégia de atuação da cooperativa, serão necessárias a prospecção de novos cooperados e a existência de práticas padronizadas, com padrões documentados, para manter e adequar o quadro social ativo.

Prospectar significa, de modo geral, pesquisar, investigar características de uma pessoa, explorar oportunidades. No contexto desse processo gerencial, uma definição mais adequada é iniciar uma conversa com alguém para descobrir a viabilidade desta pessoa, ou de sua organização, aderir aos propósitos da cooperativa, passando a ser seu usuário e proprietário.

Entretanto, antes de sair em busca de novos cooperados, a cooperativa deve possuir informações suficientes para subsidiar o estabelecimento das suas estratégias de prospecção. Essas informações incluem:

- Análises históricas sobre a evolução do quadro social, com uso de informações como taxa de entrada de novos cooperados, tempo médio de cooperação, taxa de desligamento de cooperados nos últimos anos e os principais motivos para o desligamento;
- Pesquisas de mercado, para auxiliar a identificação de oportunidades e fornecer informações sobre o tamanho do mercado, o potencial de novos negócios e a quantidade de pessoas e organizações que podem tornar-se novos cooperados;

- Avaliações internas para verificar a necessidade de investimento e a disponibilidade de recursos para o processo de prospecção, a complexidade da transação e o perfil ideal de cooperado, considerando as regras de admissão estabelecidas no Estatuto Social.

De posse de todas essas informações, a cooperativa pode escolher sua forma de prospecção:

- Ativa, quando o contato parte da cooperativa, como visitas, e-mails, ligações, publicação de editais de seleção;
- Passiva, quando o contato parte do potencial cooperado, que busca a cooperativa para solucionar uma necessidade. São exemplos disso técnicas do marketing digital como campanhas e links patrocinados e Search Engine Optimization (SEO).

É importante ressaltar que nas cooperativas de crédito, conforme estabelecido pela Lei Complementar nº 196/2022, que atualiza a Lei Complementar nº 130/09, em seu Art. 7º, § 2º, as políticas para captação de novos associados ou para aumento do capital social pelo quadro de associados, bem como a realização de campanhas e a oferta ou a distribuição de bonificações, de prêmios ou de outras vantagens com essas finalidades, devem ser definidas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, observada a regulamentação do Conselho Monetário Nacional (CMN).

Com o sucesso da prospecção, a cooperativa deve realizar a admissão do novo cooperado e sua integração ao quadro social, processos muito importantes para a construção do relacionamento com o cooperado e que são abordados a seguir neste Caderno. No entanto, não basta alcançar sucesso na prospecção; é essencial que a cooperativa construa um relacionamento duradouro com seus cooperados, focado no cumprimento de seus objetivos econômicos e sociais. Assim, é fundamental dedicar atenção aos cooperados atuais, implementando práticas formais e padronizadas para manter o quadro social engajado e ativo. Essas práticas devem incluir os seguintes processos:

- Organização do quadro social e educação cooperativista;
- Mecanismos formais de governança para relacionamento com os cooperados;
- Identificação e atendimento às necessidades e expectativas dos cooperados;
- Tratamento das manifestações e avaliação da satisfação dos cooperados com a governança e com os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa;
- Ações para promoção do desenvolvimento dos cooperados;
- Ações para promoção do engajamento dos cooperados.

Esses processos também fazem parte do Modelo de Referência para a Governança em Cooperativas do Sistema OCB e são tratados neste Caderno e em outros fascículos da série Caminho para a Excelência, como Liderança, Clientes e Processos.

Para aplicação do aprendizado organizacional, a cooperativa deve estabelecer indicadores que permitam monitorar os processos de prospecção de novos cooperados, além da manutenção ou adequação do quadro social. Também é necessário definir métodos para analisar os resultados obtidos, com o objetivo de aprimorar continuamente esses processos. São exemplos de indicadores:

- Entrada de novos cooperados;
- Desligamento de cooperados;
- Ingressos (receitas de atos cooperativos) decorrentes de novos produtos ou serviços;
- Custo de aquisição de novo cooperado;
- Ingresso (receita de atos cooperativos) por cooperado.

A adesão descontrolada de médicos à Unimed Goiânia poderia resultar na inviabilidade de atendimento técnico e econômico de seus cooperados e, por consequência, na impossibilidade de obter um resultado satisfatório. Por isso, em 2003, foi estruturado o processo seletivo para admissão de novos cooperados. A cada dois anos, a definição de vagas é feita utilizando um critério matricial, que considera a evolução da carteira de beneficiários nos últimos 12 meses. Com a definição da quantidade de vagas, é elaborado e publicado o edital do processo seletivo. Como requisito para admissão, é necessário participar de um curso oferecido pela cooperativa. Os candidatos aprovados no curso são submetidos a uma prova de caráter eliminatório, em que o candidato deve ter no mínimo 50% de acertos. A relação dos aprovados é publicada no sítio eletrônico da cooperativa e, no prazo indicado, o candidato tem seu nome homologado em reunião do Conselho de Administração, assina a ficha de matrícula e integraliza o capital social. Finalmente, o novo cooperado, para iniciar suas atividades, recebe treinamento sobre as regras da cooperativa e o uso dos formulários do sistema de gestão.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2017/2018, 2018).

PP

Admissão e integração de novos cooperados

CE

Qualquer pessoa pode se associar a uma cooperativa, o ingresso é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que concordem com os propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto. O estabelecimento de regras adequadas de admissão é muito importante, a fim de evitar prejuízos à cooperativa com a admissão de participantes que não atendam ao seu fim social ou que exerçam atividades que configurem conflito de interesse com a atividade da cooperativa.

RE

E

No estatuto social, deve constar, de modo objetivo, quais pessoas poderão associar-se àquela cooperativa. O art. 21, inciso II, da Lei nº 5.764/1971 estabelece que o estatuto deve indicar as condições de admissão, permitindo regulamentar as formas de entrada.

Os requisitos para admissão devem ser objetivos e isonômicos, possibilitando que o interessado se candidate, mas, ao mesmo tempo, que a cooperativa avalie se o candidato se adequa aos seus princípios e necessidades e se há conflitos de interesse entre as suas atividades e as atividades exercidas pela cooperativa.

Além dos requisitos para admissão contidos no estatuto, as cooperativas devem padronizar e documentar o seu processo de admissão, que deve conter basicamente as seguintes etapas:

- Recebimento de solicitação de adesão;
- Recebimento e análise da documentação;
- Análise e deliberação da solicitação, considerando a existência de conflitos de interesse entre as atividades do candidato e as atividades exercidas pela cooperativa;
- Quando pertinente, de acordo com o ramo, a realização de testes de produtos ou avaliações de conhecimento para assegurar a qualificação necessária;
- Resposta à solicitação;
- Formalização (em caso de aprovação da solicitação) – subscrição de quotas-partes e inscrição no livro de matrícula.

Após a admissão do novo cooperado, é importante que ele seja integrado ao quadro social. As atividades de integração devem ser padronizadas e precisam estar descritas em um documento que estabeleça as ações realizadas para recepcionar o novo associado, a fim de que ele possa conhecer a sociedade, os valores e princípios do cooperativismo, seus direitos e deveres como cooperado e a estrutura de governança da cooperativa.

O processo de integração deve contemplar, também, a apresentação da identidade organizacional da cooperativa, suas principais políticas, normas e regulamentos e, de acordo com o ramo, possuir mecanismos para assegurar que o novo cooperado está apto para atuar na cooperativa, incluindo por exemplo, atividades de qualificação para utilização de sistemas, equipamentos, produtos ou serviços da cooperativa necessários à sua atividade como cooperado.

Caso a cooperativa faça a organização do seu quadro social, é importante prever a integração do novo cooperado ao grupo (núcleo, comitê ou outra forma de organização) ao qual ele irá pertencer. São exemplos de práticas adotadas para integração dos novos cooperados:

- Entrega ou envio de kit boas-vindas com materiais sobre a cooperativa;
- Participação em cursos, presenciais ou a distância, sobre cooperativismo, políticas da cooperativa, utilização de sistemas e outros temas relevantes para a sua atuação;

- Eventos nas instalações da cooperativa para conexão e relacionamento;
- Ligações de monitoramento após a admissão para verificação de dúvidas e necessidade de mais orientações.

Desde 2012, antes da associação à Coopanest - CE, o interessado em ingressar no quadro social deve participar de um curso obrigatório para efetivação da admissão. O curso apresenta uma visão inicial do cooperativismo e seus princípios, bem como conhecimentos específicos sobre a cooperativa, ministrado pela diretoria, um facilitador externo e colaboradores da cooperativa. Além de conteúdo teórico, há a simulação de casos práticos, sobre os quais os candidatos têm de realizar discussões em grupo e buscar soluções.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2017/2018, 2018).

Na Unimed Circuito das Águas, o programa de integração de novos cooperados tem carga horária de cinco horas. O programa inicia pelas boas-vindas da diretoria executiva ao novo cooperado, quando são apresentados a identidade organizacional, os recursos próprios existentes, o manual de benefícios destinado aos cooperados e outros assuntos. A próxima etapa é a reunião de integração ao processo operacional com a equipe de relacionamento com o cooperado e a equipe de provimento e regulação assistencial, em que são oficializados os processos operacionais para a admissão, oferecidas informações operacionais do dia a dia da cooperativa e é feito contato com a enfermeira auditora para compreensão do cotidiano assistencial de modo que o cooperado possa exercer sua atividade de forma integrada com os processos da cooperativa com os quais está envolvido. Para finalizar, o novo cooperado é guiado pela assessora institucional em uma visita às dependências da cooperativa e aos recursos próprios locais.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

PP

Desligamento de cooperados

CE

Assim como para as condições de admissão de novos cooperados, o art. 21, inciso II, da Lei nº 5.764/1971 estabelece que o estatuto deve indicar as condições de demissão, eliminação e exclusão de cooperados. O processo de desligamento de cooperados deve estar desenhado e seguir um padrão definido e documentado, considerando as atividades pertinentes a cada tipo possível de desligamento.

RE

E

a) Demissão

A demissão de cooperado não pode ser negada e ocorre exclusivamente a seu pedido, que deve ser feito formalmente, por escrito. Com o pedido, o cooperado pode requerer a restituição de suas quotas-partes integralizadas, de acordo com o estatuto social. Para as cooperativas de crédito, a lei especifica a forma de restituição de quotas de capital, que depende, inclusive, da observação dos limites de patrimônio exigíveis na forma da regulamentação vigente, a devolução parcial é condicionada ainda à autorização específica do Conselho de Administração ou, na sua ausência, da Diretoria Executiva.

É uma boa prática realizar uma entrevista com o cooperado demissionário para identificar os motivos de sua saída e utilizar as informações coletadas para mapear oportunidades de melhorias nos processos e práticas da cooperativa, quando pertinente, com o objetivo de ampliar a satisfação e o engajamento dos cooperados.

b) Eliminação

A eliminação do cooperado é aplicada em virtude de infração legal ou estatutária ou por fato especial previsto no estatuto, mediante termo firmado no livro de matrícula, com a descrição dos motivos que levaram à eliminação. O processo deve conter, de maneira documentada:

- A notícia do fato;
- Documentos comprobatórios e vinculados ao fato;
- Relatório descritivo dos fatos, com o registro das informações verbais fornecidas pelas partes envolvidas;
- Encaminhamento do processo ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos para providências.

O órgão de administração tem o prazo legal de 30 dias para comunicar ao cooperado eliminado a decisão. É importante que o processo de eliminação assegure o direito ao contraditório e à ampla defesa do cooperado envolvido.

c) Exclusão

A exclusão ocorre por dissolução da pessoa jurídica, em caso de morte do cooperado, em caso de incapacidade civil ou se o cooperado deixar de atender aos requisitos estatutários para permanência na cooperativa. Por exemplo, se o estatuto previr exclusividade, ou seja, que o cooperado só pode operar com ela, não é possível que ele opere com alguma outra, sob o risco de ser excluído por contrariar uma norma interna, que é o Estatuto.

É importante que o processo de desligamento, independentemente da situação, preveja a orientação ao demissionário, eliminado ou excluído, no sentido de que sua responsabilidade como cooperado perante terceiros, por compromissos da sociedade, perdura até a aprovação das contas do exercício em que se está procedendo o desligamento. O processo também deve prever ações que tornem o desligamento menos

desgastante, minimizando recursos e manifestações em Assembleia Geral ou ações judiciais. A cooperativa pode adotar meios de resolução de conflitos, tornando a deliberação em assembleia a última instância. São exemplos de meios que podem ser adotados, desde que expressos em seu estatuto:

- **Mediação:** é um processo pelo qual, com a ajuda de um terceiro, as partes em conflito constroem um acordo favorável a ambas. Para que a mediação seja eficaz, as partes devem ter autonomia e estar dispostas a chegar a um acordo. Nesse caso, um mediador imparcial e conhecedor das técnicas apropriadas é fundamental ao bom andamento da mediação;
- **Conciliação:** é um processo consensual breve, que busca uma efetiva harmonização social e a restauração, dentro dos limites possíveis, da relação social das partes;
- **Arbitragem:** é um método de resolução de conflitos em que as partes definem que uma pessoa ou entidade privada irá solucionar o seu problema, sem a participação do Poder Judiciário. Qualquer pessoa capaz, desde que escolhida pelas partes, pode ser árbitro. Para que uma questão seja resolvida por arbitragem, as partes devem inserir no contrato uma cláusula específica determinando que qualquer questão relativa ao contrato será solucionada por arbitragem ou, após o surgimento do conflito, fazer um compromisso afirmando que a questão será resolvida por arbitragem.

A cooperativa deve monitorar os resultados relativos aos desligamentos de cooperados, como quantidade de desligamentos no período, quantidade de desligamentos por demissão, por eliminação e por exclusão, principais motivos para o desligamento, entre outras informações para realizar uma análise crítica com o intuito de estabelecer melhorias no processo, no relacionamento com os cooperados e no atendimento de suas necessidades.

É sempre importante lembrar que, para evitar desgastes no desligamento, a cooperativa deve agir proativamente:

- por meio da realização de um processo adequado e transparente de integração no momento da admissão, no qual já são explicadas as regras de demissão, eliminação ou exclusão;
- mantendo um processo de comunicação transparente e contínuo com o cooperado ou, no caso de falecimento, com seus herdeiros, sobre as decisões tomadas e os procedimentos a serem realizados.

PP Mecanismos de governança para relacionamento com os cooperados

CE

RE

E

Segundo o conceito de governança cooperativa, um dos seus objetivos é assegurar a gestão de modo sustentável, em consonância com os interesses dos cooperados, além de ampliar a transparência da administração da sociedade. Para tanto, a cooperativa deve possuir um conjunto de mecanismos formais de governança para desenvolver o relacionamento com os cooperados, visando ao fortalecimento do sentimento de pertencimento e ao aumento do engajamento e da confiança entre ambos.

Além da assembleia geral ordinária, mecanismo formal estabelecido por lei, a cooperativa pode adotar um conjunto de práticas para atender a dois objetivos:

- A divulgação de serviços e de informações que podem impactar a atividade dos cooperados e o negócio da cooperativa;
- O conhecimento e atendimento das necessidades e expectativas dos cooperados.

Para a divulgação a cooperativa pode adotar inúmeros meios de comunicação, tais como:

- Informativos, impressos ou digitais;
- Publicação de relatórios de desempenho, de gestão ou de sustentabilidade;
- Canais digitais como youtube, redes sociais e aplicativos de mensagem;
- Promoção de reuniões, seminários e outros eventos;
- Organização do quadro social.

Algumas dessas práticas, como a organização do quadro social, podem também auxiliar o conhecimento das necessidades e expectativas dos cooperados, assim como a realização de outras práticas padronizadas e formais, como existência de canais para manifestações, pesquisas, consultas, entrevistas e reuniões com esta finalidade.

A cooperativa deve evitar que essas práticas tenham um tratamento difuso na sua operação, com responsabilidade dividida entre várias áreas ou pessoas, o que pode prejudicar a visão sistêmica do relacionamento com o cooperado e o monitoramento da eficiência e da eficácia das práticas adotadas. É aconselhável criar uma área, setor ou designar uma pessoa responsável pela comunicação e pelo relacionamento entre a governança e o quadro social, além de gerenciar as práticas relacionadas ao tratamento de assuntos de interesse dos cooperados. O objetivo é promover a integração e o inter-relacionamento entre ambos, visando a:

- Incentivar a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa;
- Prestar aos cooperados orientações e informações confiáveis, de forma transparente, bem como estabelecer um canal de comunicação eficaz para a divulgação de informações;
- Promover programas de educação continuada, sobretudo os que estimulem a cultura cooperativista, a partir de seus princípios básicos e técnicos;
- Promover a aproximação dos cooperados com as entidades representativas de classe;
- Coordenar a realização de pesquisas junto aos cooperados e o tratamento dos resultados obtidos para estabelecimento de ações de melhoria.

Um importante mecanismo formal de governança a ser adotado pelas cooperativas é a definição formal de uma política de relacionamento com os cooperados. Essa política deve dispor sobre os princípios a serem

observados no relacionamento da cooperativa com os seus associados e estabelecer diretrizes a serem seguidas por todas as áreas e em todas as fases de relacionamento, desde a admissão do cooperado na cooperativa, passando por sua participação no processo decisório, pela utilização de produtos e serviços, até o seu eventual desligamento.

A Cocamar implantou um mecanismo de gestão da experiência dos cooperados denominado Jornada do Cooperado. Para tanto, foi realizado um diagnóstico para entendimento das principais necessidades e expectativas dos cooperados por meio de pesquisas e entrevistas, foram definidas personas para aprofundar os conhecimentos sobre os grupos de cooperados a fim de personalizar o atendimento e direcionar os negócios e a oferta de produtos. O processo se retroalimenta a partir de pesquisas com cooperados em todos os pontos da sua jornada com a cooperativa e do monitoramento de indicadores para acompanhar a performance das unidades no atendimento e nos negócios. A implantação da Jornada também resultou na criação de um modelo de governança e comunicação de resultados para sustentação do processo no longo prazo.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

PP Recebimento e tratamento de manifestações dos cooperados

CE

RE

E

A cooperativa deve disponibilizar canais para que os cooperados possam se manifestar sobre sua experiência no relacionamento com a organização, seja ela positiva ou negativa. É importante oferecer uma diversidade de canais, adequados aos diferentes segmentos de cooperados. São canais comuns utilizados pelas organizações: e-mail, formulários no site, caixa de sugestões, redes sociais, aplicativos ou sistemas de atendimento ao cooperado. Todas as manifestações recebidas devem ser tratadas visando minimizar eventuais insatisfações dos cooperados e ampliar seu engajamento à cooperativa.

O ponto crítico no tratamento das solicitações, sugestões ou reclamações dos cooperados – especialmente as reclamações – é garantir uma solução ágil e eficiente, para preservar a relação de confiança. A gestão das manifestações inclui a análise das causas e a determinação de prioridades, com base no impacto das demandas nos custos, na satisfação do cooperado e na imagem da cooperativa. Todo o processo pode ser apoiado pela atuação de grupos multifuncionais para a solução de problemas e por sistemas informatizados que permitam o registro e acompanhamento das manifestações.

As manifestações dos cooperados devem servir de aprendizado para a cooperativa, permitindo que ela aprenda com os incidentes. Um processo estruturado de tratamento de manifestações inclui a definição de padrões de atendimento, tempo para resposta formal aos cooperados e mecanismos de controle.

É importante também destacar que o cooperado deve ser informado sobre os resultados da sua demanda, como uma demonstração da importância do seu contato com a cooperativa. Caso a solicitação seja considerada procedente, a solução deve necessariamente atender à demanda e, se possível, incluir algum mecanismo para surpreender agradavelmente o cooperado.

Um importante mecanismo de governança para o tratamento de manifestações de cooperados é a Ouvidoria. Sua missão é atuar no aprimoramento da estrutura e dos processos disponibilizados na cooperativa para atendimento aos cooperados e clientes.

É recomendável que a Ouvidoria seja vinculada ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos ou ao representante legal da cooperativa. Ela deve agir como última linha de defesa da cooperativa ao acolher as manifestações dos cooperados e tentar resolver conflitos que surjam no atendimento, contribuindo para aperfeiçoamento dos processos de trabalho da cooperativa, por meio da identificação de eventuais deficiências ou falhas em seu funcionamento e sugestão de ações de correção.

São atribuições da Ouvidoria:

- Receber, registrar, instituir, analisar e dar tratamento formal e adequado às manifestações dos cooperados, em especial àquelas que não foram solucionadas pelo atendimento habitual realizado pelas unidades de atendimento, presenciais ou remotas da cooperativa;
- Prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos cooperados sobre o andamento de suas demandas e das providências adotadas;
- Informar aos cooperados o prazo previsto para resposta à demanda apresentada, não superior a sete dias úteis, sendo admitida a pactuação junto ao cooperado de prazo maior, não superior a 30 dias úteis, nos casos excepcionais ou de maior complexidade, devidamente justificados;
- Receber demandas dos órgãos e associações de defesa do consumidor, respondendo-as formalmente;
- Apresentar ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, ou representante legal da cooperativa, ao fim de cada exercício anual ou quando oportuno, relatório estatístico e analítico do atendimento, contendo no mínimo: dados e informações sobre o que a Ouvidoria recebeu no período; ações desenvolvidas; recomendações de medidas corretivas e de melhoria dos processos da cooperativa.

A cooperativa deve divulgar amplamente sua Ouvidoria (caso ela exista), bem como fornecer informações completas sobre sua finalidade, competência, atribuições, prazos para resposta às demandas apresentadas, forma de utilização e canais de acesso para registro e acompanhamento das demandas.

É importante ressaltar que a Ouvidoria é exigência das agências reguladoras para os segmentos crédito e operadoras de saúde. As cooperativas de crédito devem observar as disposições da Resolução CMN nº 4.860/2020, atualizada pela Resolução CMN nº 5.182/2024. Já as cooperativas operadoras de planos privados de assistência à saúde, devem observar as disposições da Resolução Normativa ANS nº 323/2013.

As reclamações e outras manifestações dos cooperados, recebidas pela ouvidoria ou por outros canais, devem servir de aprendizado para a cooperativa, permitindo que ela aprenda com os incidentes e utilize as informações para melhoria de sua governança. Para tanto, quatro atividades são primordiais:

- Classificação da manifestação, separando as que são relativas aos processos de governança das manifestações relativas ao consumo de produtos e/ou serviços, para o devido encaminhamento e tratamento adequado.
- Identificação da causa raiz do problema que gerou a manifestação e implantação de ações proativas para evitar a recorrência do problema.
- Análise sistêmica e periódica de todas as manifestações recebidas para a identificação de problemas recorrentes, necessidades de melhoria no processo de tratamento e/ou situações que podem tornar-se indesejáveis, visando ao estabelecimento de ações de correção ou prevenção.
- Divulgação das situações identificadas e das melhorias realizadas para conhecimento e envolvimento de todas as áreas que se relacionam com o tema, incluindo, se pertinente, os parceiros.

Devido à grande diversidade de canais que a cooperativa utiliza para se relacionar com seus associados como, pesquisas de satisfação, anuais e bimestrais, pesquisas de satisfação dos eventos e ações da cooperativa, assembleias e pré-assembleias, ouvidoria, Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações do BACEN (RDR), caixa de sugestões, canal “fale conosco” no site, visitas gerenciais, surgiu a necessidade de gerenciar em um só local as demandas originadas nesses canais, bem como as tratativas de cada uma delas e a subsequente resposta aos demandantes. Para gerir essas informações de forma padronizada, o Sicoob União Centro Oeste criou o Sistema de Gestão de Relacionamentos (SGR), que integra todo o fluxo de comunicação entre os associados e a cooperativa e permite o controle do tratamento das demandas e geração de relatórios de reporte, com indicadores e estatísticas.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2020/2021,2021).

PP

Organização do quadro social

CE

Um dos desafios para a governança das cooperativas é a prática do princípio cooperativista da gestão democrática, que muitas vezes é prejudicada pela pouca participação dos cooperados nas Assembleias Gerais e pelo distanciamento que existe em relação ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e Conselho Fiscal.

RE

E

Para que a governança possa tomar decisões coesas e alinhadas aos interesses dos cooperados, é importante ampliar a representatividade do processo decisório e estabelecer estratégias e processos que permitam a participação mais frequente dos cooperados e uma melhor comunicação destes com as instâncias formais de poder da sociedade cooperativa.

A organização do quadro social é uma estratégia de comunicação que busca estabelecer um processo contínuo de educação, formação, informação e integração do quadro social, com a finalidade de melhorar a participação e a consciência dos cooperados em relação ao empreendimento cooperativo, além de encurtar a distância existente entre cooperados e órgão de administração.

Ela consiste em organizar os cooperados em um conjunto de subgrupos que se formam a partir de diversos critérios de organização, com o intuito de oferecer melhores condições para que os cooperados participem das tomadas de decisão da cooperativa e se tornem ainda mais engajados. Por meio desses subgrupos, a cooperativa pode:

- Conhecer melhor as necessidades e expectativas de seus cooperados;
- Discutir problemas comuns para a busca de soluções mais justas e adequadas;
- Promover o engajamento com a cooperativa;
- Melhorar a comunicação com os cooperados;
- Desenvolver futuras lideranças;
- Desenvolver a educação cooperativista de maneira mais eficiente;

Esses subgrupos podem ser denominados núcleos, comitês, comunidades ou outro nome de escolha da cooperativa e consistem em pequenos grupos de cooperados que se reúnem periodicamente com o apoio de um profissional da cooperativa. Os núcleos são a base de funcionamento do trabalho de organização do quadro social e todos os cooperados devem estar inseridos em algum deles. Os agrupamentos podem ser realizados por meio de diversos critérios:

- Proximidade geográfica;
- Tipos de produtos fornecidos ou serviços prestados;
- Temas de interesse.

Na organização do quadro social existem determinadas especificidades que algumas cooperativas optam por implementar, como é o caso da organização de grupos específicos de mulheres e de jovens.

Recomenda-se também a implantação de um Comitê Educativo, uma instância consultiva composta por membros cooperados representantes dos núcleos cooperativistas que é responsável por discutir coletivamente os assuntos debatidos nesses núcleos, socializando as impressões, opiniões e demandas de cada um deles. É recomendado que os membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos participem ativamente desse comitê com o intuito de se aproximarem cada vez mais da realidade vivenciada por todos os cooperados.

A organização do quadro social pode ser desenvolvida pelas cooperativas por meio de diferentes práticas, dependendo dos objetivos almejados com a sua adoção. Além disso, o porte e a atividade podem influenciar a estruturação e a aplicação dessa estratégia.

Cabe destacar que as práticas adotadas pela cooperativa, incluindo as diretrizes para organização ou atuação dos grupos definidos, devem ser padronizadas, documentadas e monitoradas por um responsável para verificar se os resultados previstos estão sendo alcançados ou se há a necessidade de melhorias nas práticas adotadas. É importante também que as práticas sejam utilizadas para promover a participação do cooperado no processo decisório e não apenas para desenvolvimento de ações de socialização e confraternização.

O processo de implantação da organização do quadro social é dividido em quatro etapas:

- Diagnóstico, para conhecer os cooperados, seu perfil socioeconômico e sua realidade;
- Planejamento, para definir o modelo de organização do quadro social que será implantado, o cronograma de implantação, o orçamento, o responsável, as diretrizes para organização ou atuação dos grupos definidos e os padrões para o monitoramento;
- Desenvolvimento, com a mobilização dos cooperados, formalização dos grupos, identificação das lideranças de cada grupo e realização das reuniões e ações educativas;
- Acompanhamento e avaliação, monitoramento por um responsável do funcionamento dos núcleos e a análise dos resultados dos indicadores estabelecidos no planejamento para a avaliação, visando à implantação de melhorias.

Estudos realizados sobre a utilização da organização do quadro social em cooperativas brasileiras demonstram que sua adoção traz diversos benefícios, tais como:

- Existência de espaço de discussão das atividades da cooperativa, subsidiando a tomada de decisão;
- Melhor desempenho das cooperativas, atrelado à organização dos cooperados;
- Adesão de novos sócios e aumento da participação dos cooperados nas instâncias deliberativas e consultivas da cooperativa.

A organização do quadro social imprime qualidade à participação. A prática democrática e participativa se torna uma constante em todos os momentos da cooperativa e no cotidiano dos cooperados, que passam a se ver como responsáveis pelo sucesso da organização da qual são donos (PRESNO AMODEO, 1999). Para saber mais, acesse o curso Núcleos e Comitês: Como Organizar e Fortalecer o Quadro Social, disponível na plataforma Capacita Coop.

O Sistema OCB também publicou dois guias para auxiliar as cooperativas que queiram implantar comitês de jovens e de mulheres: [Manual de implantação e funcionamento de comitês de jovens em cooperativas](#) e [Manual de Implementação de Comitês de Mulheres nas Cooperativas](#), disponíveis em www.somoscooperativismo.coop.br.

Em 2012, a Coocafé criou o Conselho Consultivo, composto por cooperados representantes das cidades onde a cooperativa possui unidade comercial e presidido pelo Conselho de Administração. De maneira planejada, esses líderes participam anualmente de quatro reuniões com pautas predefinidas. A Gerência de Comunicação e Marketing é responsável pela organização e registro das reuniões. Nesses encontros, a equipe da cooperativa apresenta as ações realizadas, coleta demandas dos cooperados, comunica sobre soluções dadas às demandas e identifica a percepção dos cooperados quanto à sua imagem da cooperativa. A prática também é útil no que diz respeito à sucessão, uma vez que permite a identificação de potenciais lideranças: cinco membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal foram oriundos do Conselho Consultivo.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2020/2021, 2021).

PP

Educação cooperativista para o quadro social

CE

Segundo Schneider (2003), a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas nas cooperativas elas são questão de sobrevivência. Sem essas práticas, as cooperativas são desvirtuadas ou até absorvidas pelo sistema socioeconômico e processos sociais dominantes, que são a concorrência e o conflito. É preciso transformar o perfil do associado não participativo e individualista em um perfil de associado solidário e participativo. Isso não é fácil, nem acontece de uma hora para outra, por isso a educação cooperativista é tarefa essencial de qualquer cooperativa.

RE

E

Valadares (2009) entende por educação cooperativista o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação. Para o Sistema OCB, a educação cooperativista é um processo contínuo de desenvolvimento humano, cujo objetivo é capacitar os associados, conselheiros/dirigentes e seus familiares e colaboradores para que possam interagir ativamente na gestão econômica e social da cooperativa, fortalecendo os princípios cooperativistas.

Esses conceitos não se limitam a pregar a doutrina e a defender os princípios e valores cooperativistas, eles incluem também a capacitação dos associados para melhorar o nível de participação e de interação no dia a dia da cooperativa, de modo a viabilizá-la como empresa, dando-lhe condições reais de competir nos mercados, e como associação, de forma a promover seu desenvolvimento.

A educação cooperativista tem como objetivo não apenas capacitar os cooperados com conhecimentos sobre cooperação e a identidade única das sociedades cooperativas, mas também atrair novos associados, fortalecer e qualificar a participação dos cooperados atuais. Além disso, conforme o princípio da governança cooperativa voltado à educação, busca formar novas lideranças que integrem à sua expertise em gestão e administração os valores essenciais da identidade cooperativa.

Ela deve ser realizada regularmente e de forma abrangente pela cooperativa para o quadro social, não devendo ser tratada apenas nas ações de integração ocorridas quando da admissão de novos cooperados. Por ser fundamental para a perenidade da cooperativa e para o fortalecimento de um de seus diferenciais competitivos em relação às empresas mercantis, deve ser pensada estrategicamente pelos dirigentes, resultando no planejamento de ações abrangentes alinhadas às práticas de relacionamento com os cooperados, organização do quadro social e desenvolvimento de novas lideranças. Essas ações podem incluir programas de educação, de formação profissional e melhoria das técnicas gerenciais.

Finalmente, como em todo processo gerencial, a cooperativa deve monitorar o alcance dos objetivos da educação cooperativista, estabelecendo indicadores de monitoramento, a fim de controlar os resultados alcançados para verificar o alcance dos objetivos pretendidos e avaliar a sua efetividade, identificando o que pode ser melhorado para potencializar sua contribuição para a participação dos cooperados no processo decisório e para o seu engajamento com a cooperativa.

São exemplos de ações de educação cooperativista:

- Inserção de conteúdos sobre cooperativismo no processo de integração de novos cooperados;
- Oferta de palestras e/ou cursos sobre cooperativismo, presenciais e a distância, realizados com o apoio de centrais, federações, organizações estaduais do Sistema OCB ou por meio de plataformas como a CapacitaCoop que possui diversos cursos e trilhas disponíveis, por exemplo, a trilha Identidade Cooperativista;
- Utilização de pílulas de conhecimento sobre o cooperativismo nos canais de comunicação da cooperativa com os seus cooperados;
- Realização de gincanas e jogos para estimular o conhecimento sobre o cooperativismo.

O Encontro de Negócios é uma plataforma de comunicação que oferece aos associados a possibilidade de participar gratuitamente de palestras de alto nível que tratam de temas relevantes na sociedade com foco na educação financeira e cooperativista, prática adotada pela Sicoob Credicom desde 2014. São realizados, em média, quatro encontros por ano e os eventos normalmente contam com duas palestras: uma institucional e outra com palestrante convidado. Eles são realizados em várias regiões onde a cooperativa presta atendimento e, sempre que possível, são transmitidos pela página da cooperativa no Facebook, possibilitando uma abrangência ainda maior para o quadro social.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2020/2021, 2021).

Engajamento do cooperado à cooperativa

Um dos problemas enfrentados pelas cooperativas é a questão da falta de engajamento dos cooperados, decorrente do duplo papel que eles possuem na sociedade. O associado é, ao mesmo tempo, trabalhador e dono dos recursos, o que faz com que ele procure maximizar os seus próprios resultados, mesmo que seja em detrimento da empresa cooperativa, uma vez que é movido pelo princípio da racionalidade.

Isso acontece em cooperativas de todos os segmentos, seja no setor agropecuário, quando o cooperado opta por vender sua produção ou parte dela para outras empresas, em vez de entregar para a cooperativa, seja no setor de crédito, quando opta por serviços financeiros de outra instituição. No segmento de saúde, não é incomum alguns cooperados limitarem o número de consultas disponíveis para clientes do plano de saúde oferecido pela cooperativa. Outros exemplos comuns de ausência de engajamento é o não cumprimento de políticas, a não participação em ações de capacitação e a não utilização de sistemas e ferramentas colocados pela central ou federação à disposição de suas cooperativas singulares.

Há uma série de justificativas para esse comportamento, baseado na busca de benefícios individuais, e que sempre existirá. Segundo Zylbersztajn (2002), “o que importa para as cooperativas é a percepção de que a relação com o cooperado não pode ser tomada como estável por natureza, mas deve ser fomentada e trabalhada estrategicamente, de acordo com cada situação particular. A adoção de estratégias de engajamento é muito importante para ser negligenciada ou, ainda, para ser tratada como inexistente no universo das cooperativas onde o perfil doutrinário é tido como suficiente para garantir o relacionamento fiel. Tal tratamento pode levar a consequências graves para as cooperativas”.

Portanto, as cooperativas devem criar, desenvolver e adotar ações para promover o engajamento de seus cooperados, as quais podem estar relacionadas a benefícios que podem ser usufruídos de acordo com a participação do cooperado, tais como: prêmios, bonificações, serviços diferenciados, entre outros. Também podem estar relacionadas a penalizações por eventuais quebras de contrato tais como: suspensões ou impedimento de uso de benefícios.

Essas ações devem ser realizadas de maneira planejada e regular, garantindo transparência e tratamento igualitário a todos os cooperados. É importante também que a cooperativa acompanhe os resultados das ações realizadas para verificar sua efetividade. Um resultado comum a todas as cooperativas que pode ser acompanhado é a participação dos cooperados nas ações e capacitações por elas promovidas, com peso especial para as assembleias gerais. Outros exemplos de resultados para monitorar a efetividade são:

- Nas cooperativas de crédito, o engajamento do cooperado está relacionada à principalidade, ou seja, se a cooperativa é a principal instituição financeira do associado. Para torná-lo mais engajado, são feitas campanhas e ações de divulgação dos serviços financeiros oferecidos, cuja efetividade geralmente é acompanhada por meio do número de produtos ou serviços adquiridos pelo cooperado.

- No ramo agropecuário, a efetividade das ações para promoção do engajamento é monitorada pela quantidade de produção entregue para a cooperativa, bem como pelo consumo de produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.
- No ramo saúde, é comum a realização de programas de incentivo à participação, em que o cooperado recebe prêmios de acordo a pontuação alcançada anualmente, cuja efetividade pode ser monitorada pela evolução das bonificações, prêmios ou subsídios distribuídos.

Outros exemplos de indicadores, aplicáveis a qualquer ramo, são:

- Tempo médio de permanência de cooperados na cooperativa;
- Evolução dos ingressos por cooperado;
- NPS aplicado junto aos cooperados.

A partir da análise dos resultados alcançados com suas ações para promover o engajamento do cooperado, a cooperativa obtém informações relevantes e deve utilizá-las para a proposição e implantação de melhorias no relacionamento com os cooperados.

Em 2003, a Unimed Poços de Caldas percebeu a necessidade de criar uma forma de valorizar e recompensar os cooperados que se envolvessem e apoiassem as iniciativas e ações prioritárias da cooperativa, como a utilização de seus recursos próprios, para que pudessem compreender seus benefícios e contribuir para um melhor desempenho e crescimento da cooperativa. Foi criado o Programa de Desenvolvimento Cooperativo (PDC), que atribui uma pontuação que qualifica os cooperados de acordo com o seu nível de envolvimento e participação, oferecendo-lhes benefícios progressivos que os estimulam a frequentar eventos e aderir aos projetos, sempre que ofertados. Essa prática é um grande catalisador da estratégia, uma vez que sua utilização aumenta a adesão do cooperado às práticas da cooperativa.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2017/2018, 2018)

PP

Avaliação da satisfação dos cooperados com os processos de governança

CE

O sucesso de qualquer cooperativa não é exclusivamente dependente da qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos cooperados. Ele também é influenciado diretamente pela qualidade das relações sociais existentes entre a cooperativa e seus associados. Nesse contexto, os processos de governança são fundamentais para a construção de relacionamentos éticos, transparentes, aderentes aos valores da sociedade e que atendam às necessidades e expectativas dos cooperados e auxiliem na consecução dos objetivos da cooperativa.

RE

E

Portanto, a cooperativa deve realizar avaliações regulares, por meio de um método formal, para medir a satisfação dos cooperados em relação aos seus processos de governança, com o objetivo de identificar oportunidades de aprimoramento no relacionamento com eles.

A satisfação está associada a um sentimento de prazer ou de desapontamento, resultante da comparação do desempenho esperado com as suas expectativas. A avaliação da satisfação pode incluir escalas numéricas (avaliação quantitativa) ou descritivas (avaliação qualitativa). Uma avaliação eficaz deve fornecer informações confiáveis sobre os atributos do processo, segundo a visão do cooperado, bem como sobre a relação entre essa visão do cooperado e a probabilidade de suas ações futuras relacionadas à continuidade do relacionamento e ao fornecimento de referências positivas sobre a cooperativa.

São métodos usuais de obtenção de informações relativas à satisfação: pesquisas por meio do envio ou aplicação de questionários, de maneira presencial, à distância ou por telefone e a realização de grupos focais com amostras representativas do quadro social. Independentemente dos métodos utilizados, é importante que a cooperativa avalie a satisfação de todos os segmentos de cooperados, buscando estratificar os resultados por grupo, para poder estabelecer eventuais ações de melhoria mais assertivas e adequadas ao perfil de cada grupo de cooperados. São exemplos de atributos relacionados aos processos de governança que podem compor os instrumentos utilizados pela cooperativa para aferir a opinião de seus cooperados:

- Satisfação com o processo assemblear e conhecimento do processo eleitoral;
- Satisfação com a atuação dos dirigentes;
- Transparência nas ações da cooperativa;
- Conhecimento dos resultados da cooperativa;
- Entendimento da distribuição de sobras e satisfação com a prestação de contas;
- Facilidade de acesso aos canais de comunicação adotados pela cooperativa;
- Imagem da cooperativa;
- Educação cooperativista.

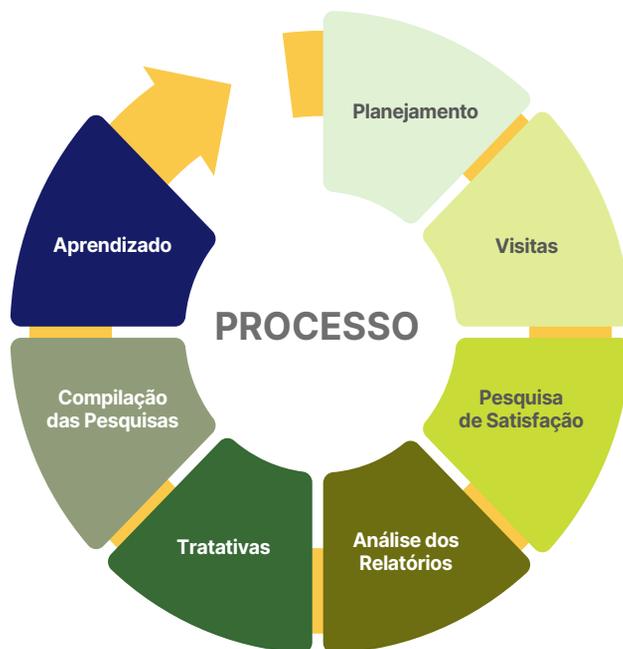
O contínuo acompanhamento da satisfação do cooperado em relação aos processos de governança é característica das cooperativas que buscam a excelência da gestão. Qualquer desvio precisa receber o conveniente tratamento, para contribuir para o aumento do engajamento do cooperado e para evitar danos à imagem da cooperativa. O controle e a análise adequados dos resultados da avaliação da satisfação com os processos de governança e o estabelecimento de ações de melhoria permitem a estruturação de uma sistemática de relacionamento em que a credibilidade, a confiança e a lealdade estejam presentes.

Entretanto, para o que processo possa gerar valor para a cooperativa, é necessário que os métodos utilizados para avaliação da satisfação dos cooperados com a governança sejam regularmente avaliados para verificar sua efetividade. O método deve permitir a coleta de informações e o cálculo de indicadores que contribuam

para a tomada de decisão da cooperativa e a melhoria do relacionamento, evitando situações que os dados não gerem valor ou dificultem a identificação de necessidades de mudanças.

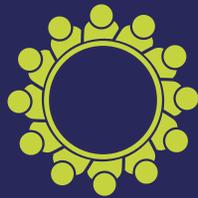
Anualmente, a Unimed Circuito das Águas avalia a satisfação de seus cooperados por meio de uma pesquisa aplicada durante visitas realizadas pelo setor de Relacionamento com o Cooperado. A Figura 2 apresenta o ciclo de execução da prática.

Figura 2 – Visitas periódicas aos cooperados e aplicação da pesquisa de satisfação



Em 2017 a Unimed BH realizou, pela primeira vez, uma pesquisa para aferir o seu índice de reputação. A avaliação dos públicos prioritários trouxe insumos para aprimorar ainda mais o relacionamento com cooperados, clientes, colaboradores, prestadores e sociedade, gerando valor para a marca. A partir dos resultados dessa pesquisa, em 2018, foi estruturado o processo de Gestão da Reputação, realizado em cinco fases com os seguintes objetivos: implantar um sistema de governança, ampliar o olhar sobre os públicos estratégicos priorizados, reunir em uma plataforma os principais pontos a serem trabalhados com impacto na imagem, implementar um processo para gestão de crises e integrar as ações do planejamento estratégico como insumo para a reputação. Além disso, para o acompanhamento desse trabalho, foi definido um sistema de indicadores e metas. O processo permite à cooperativa atuar de forma preventiva em aspectos intangíveis que impactam diretamente a percepção e a imagem da marca, contribuindo para a sustentabilidade da cooperativa e sua competitividade no mercado.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2020/2021, 2021).



ASSEMBLEIA GERAL

ASSEMBLEIA GERAL

A assembleia geral é o órgão supremo de decisão e representação dos cooperados. É durante a assembleia geral que os cooperados exercem seu direito de voto. Ela desempenha um papel fundamental na direção estratégica da cooperativa, na eleição de representantes, na aprovação de políticas e orçamentos, na distribuição de excedentes ou perdas e na promoção dos princípios cooperativistas de democracia, transparência e participação ativa dos membros. As deliberações feitas na assembleia vinculam todos os cooperados, mesmo que não concordem ou estejam ausentes durante a votação.

O órgão de administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos cooperados nas deliberações da Assembleia Geral, uma vez que é nesse órgão soberano que os cooperados exercem o seu direito de voto.

O sucesso de qualquer ato de natureza assemblear depende de providências que antecedem as deliberações tomadas durante a Assembleia Geral, sendo, portanto, de suma importância que o processo assemblear da cooperativa esteja desenhado e contemple as etapas de planejamento, execução e registro.

O modelo de referência para a governança em cooperativas foca principalmente a etapa de planejamento do processo assemblear, visto que as práticas adotadas nela são fundamentais para que os cooperados possuam as informações no tempo adequado e com a qualidade necessária para participar de maneira consciente e efetiva da Assembleia Geral, reduzindo a percepção de que sua opinião não é importante e contribuindo para a eficácia do processo decisório.

O modelo de referência também apresenta recomendações e boas práticas para o processo eleitoral da cooperativa. As cooperativas são sociedades geridas democraticamente, em que os cooperados elegem representantes, que serão os responsáveis pela consecução dos objetivos sociais e alcance dos interesses dos cooperados, tornando o processo eleitoral primordial para o estabelecimento e condução de uma boa governança.

Processo Assemblear

A etapa de planejamento do processo assemblear deve conter as atividades que antecedem cada Assembleia Geral, como canais pré-assembleares, convocação e disponibilização de informações. Essas atividades devem ter características proativas, que permitam a antecipação de situações e a agilidade necessária para prevenir sua ocorrência.

A participação dos cooperados deve ser estimulada, criando-se ambientes e instrumentos que permitam que eles se expressem e sejam ouvidos, principalmente com o objetivo de desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa, fortalecendo com isso o engajamento.

Portanto, durante a fase de planejamento da Assembleia Geral e definição dos temas que serão discutidos no dia, é importante que a cooperativa disponha de canais para receber propostas de cooperados sobre temas que eles tenham interesse em incluir na ordem do dia. Esses canais podem incluir e-mails, espaço para sugestões em ambiente específico no site ou aplicativo da cooperativa e consultas aos comitês ou núcleos de cooperados existentes.

Adicionalmente, a participação dos cooperados nas Assembleias Gerais pode ser estimulada por meio da definição de prazo adequado de convocação e dos meios de publicação do edital. A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a facilitar a presença do maior número possível de cooperados e a oferecer tempo suficiente para que se preparem adequadamente para a deliberação.

A legislação prevê uma antecedência de dez dias para o anúncio da convocação, porém é importante lembrar que a Assembleia Geral deve servir de foro adequado para a reflexão, deliberação e solução de questões importantes para a condução da cooperativa e sua perenidade.

A deliberação deve ser precedida de análise por parte dos cooperados. A cooperativa deve oferecer prazo suficiente para que eles se preparem e possam contribuir positivamente para o debate das deliberações propostas, tornando o processo decisório mais eficiente. Recomenda-se que o prazo de convocação da assembleia ocorra com tempo superior aos dez dias previstos na lei e que se aproxime dos 30 dias.

A adoção de prazos superiores a 30 dias é recomendada quando a Assembleia Geral for tratar de situações relacionadas a alterações fundamentais na continuidade da cooperativa, como revisões estatutárias, incorporações, fusões ou desmembramentos, cujos projetos devem ser amplamente discutidos por todos os cooperados envolvidos, explicitando as condições pactuadas.

De acordo com o art. 38, § 1º, da Lei 5.764/1971, o edital deve ser publicado em jornal de circulação regular onde está sediada a cooperativa e afixado em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos cooperados, além de comunicação aos cooperados por meio de circular.

Em cooperativas de trabalho, a convocação pode ser pessoal ou por notificação postal. Não sendo possível, o edital será afixado na sede da cooperativa e publicado em jornal de circulação regular na região onde

ela está sediada ou atue. A convocação pessoal ou por notificação postal deve respeitar o prazo legal de antecedência em relação à realização da Assembleia Geral. Segundo a Lei Complementar 196/2022, que atualiza a Lei Complementar 130/2009, para as cooperativas de crédito ou confederações de serviço, a divulgação da convocação deve ser feita no sítio eletrônico da cooperativa ou em repositório de acesso público irrestrito na internet.

Para assegurar que todos os cooperados tenham acesso ao edital de convocação e estimular sua participação na Assembleia Geral, a cooperativa pode utilizar práticas adicionais de divulgação, tais como:

- Postagem informativa e de convite nas redes sociais e aplicativos de mensagens;
- Envio de convite por e-mail ao cooperado;
- Divulgação no informativo periódico da cooperativa;
- Divulgação de faixas ou cartazes nas instalações da cooperativa e em parceiros institucionais (tomadores, fornecedores, associações, agremiações, entidades públicas e outras a que o cooperado tenha acesso);
- Divulgação no aplicativo disponibilizado ao cooperado;
- Divulgação em rádios e outros meios de comunicação.

O edital de convocação deve ser objetivo, preciso, bem definido e atender a algumas formalidades. A publicação Guia para Dirigentes de Cooperativas traz os itens que o edital deve conter e um modelo de edital. É importante evitar a inclusão de itens de teor vago, impreciso ou genérico e, principalmente, os temas sujeitos a deliberações pela Assembleia Geral não podem ser descritos no edital como assuntos gerais.

A formação da opinião de cada cooperado e as decisões tomadas na Assembleia Geral são impactadas pela análise realizada das informações apresentadas. De maneira proativa, para permitir a sua avaliação de maneira adequada, todas as documentações que embasarão as discussões e decisões devem ser disponibilizadas para os cooperados, com o melhor nível de informação possível, preferencialmente, antes da publicação do edital de convocação, para que possam analisar e se posicionar a respeito dos assuntos a serem votados. Isso pode ser feito pela disponibilização do acesso às informações em meio físico ou eletrônico ou sua publicação eletrônica em ambiente específico do site da cooperativa ou aplicativo.

A utilização de página específica de relacionamento com os cooperados ou de portal da governança serve como ferramenta de estímulo à transparência e é um convite aberto à participação dos cooperados.

Após a publicação do edital e a disponibilização de informações, as cooperativas podem direcionar os canais pré-assembleares existentes para receber dúvidas ou questionamentos dos cooperados sobre as informações disponibilizadas e os temas constantes da ordem do dia. Entretanto, é importante ter o cuidado de dar publicidade, permitindo o acesso de todos os cooperados às perguntas feitas por esses canais e respectivas respostas dadas pela cooperativa.

Outra prática recomendada para socializar as informações e prestação de contas inerentes às Assembleias Gerais é a realização de reuniões preparatórias, por exemplo, pré-assembleias.

Essas reuniões, cuja quantidade é determinada conforme o tamanho do quadro social e os recursos disponíveis da cooperativa, proporcionam aos cooperados um entendimento melhor dos assuntos que serão discutidos na Assembleia Geral, permitindo o amadurecimento das ideias para a tomada de decisões. Além disso, são um importante mecanismo para fortalecer a participação e o ativismo dos associados, servindo também para divulgação das Assembleias Gerais.

Conforme citado anteriormente, é fundamental que o processo assemblear da cooperativa seja formalmente estruturado. Uma boa prática recomendada é a elaboração de um manual de participação em assembleias, que facilite e estimule o engajamento dos cooperados, incluindo orientações sobre as regras de convocação, funcionamento e formalização.

Outro ponto fundamental é a regularidade legal desse processo, para evitar futuros questionamentos sobre a validade da Assembleia Geral, portanto a cooperativa deve estar atenta às leis que regulam esse processo. No caso da realização de Assembleias Semipresenciais ou Digitais, deve ser considerada a Instrução Normativa 79/2020 do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

A cooperativa deve estabelecer indicadores relativos ao processo assemblear e à participação dos cooperados nas Assembleias Gerais, com o objetivo de monitorar os resultados obtidos e coletar informações relevantes para avaliar o processo. Isso permitirá tomar decisões sobre a necessidade de implementar melhorias nas práticas adotadas ou sobre a continuidade de sua realização.

Saiba mais nos cursos Assembleia Geral na Prática e Assembleias Semipresenciais e Digitais, disponíveis na plataforma CapacitaCoop.

PP

Processo eleitoral

CE

A legítima definição dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e do Conselho Fiscal exige processos eleitorais instituídos e executados com base no estatuto e em documento adicional de regulamentação, o regimento ou regulamento eleitoral.

RE

E

Conforme estabelecido pela legislação vigente, o estatuto deve indicar o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais. O regimento ou regulamento eleitoral é o instrumento normativo elaborado pela cooperativa e aprovado pelos cooperados para disciplinar, por meio de protocolo único, os processos eleitorais na sociedade.

Para assegurar a transparência do processo eleitoral, o regimento ou regulamento eleitoral deve ser divulgado aos cooperados e balizar as seguintes questões:

- Trabalhos relativos à eleição (da instalação do certame até o encerramento, que deve ocorrer em Assembleia Geral);
- Inscrições e elegibilidade de candidatos e chapas registrados nos processos eleitorais;
- Meios permitidos e prazos para apresentação das propostas dos candidatos aos cooperados;
- Meios permitidos de votação;
- Direito e autonomia dos votantes, assim como restrições, impedimentos, impugnações e modificações vinculadas;
- Designação das mesas coletoras e apuradoras de votos;
- Aplicação e respeito aos princípios e às diretrizes eleitorais;
- Prazos e tempos para inscrição, escrutínio, recontagens, deliberações, votações, recursos e outros atos pertinentes ao processo eleitoral deflagrados por quaisquer partes envolvidas ou exigíveis para o bom andamento dos trabalhos;
- Definição, organização e aplicação de recursos necessários ao processo eleitoral;
- Registros em atas e outros documentos aplicáveis, assim como a manutenção de arquivos necessários.

Para a apresentação das propostas dos candidatos, mesmo em caso de chapa única, a cooperativa deve utilizar os seus meios para disponibilização prévia de informações aos cooperados antes das Assembleias Gerais. Em caso da inscrição de mais de uma chapa, é possível a realização de debates, desde que previstos no regimento ou regulamento eleitoral da cooperativa.

Caso haja a previsão de eleições para a escolha de conselheiros e/ou diretores, a cooperativa deve formar o Comitê Eleitoral, composto por, no mínimo, três membros indicados pelos conselhos e pela diretoria da cooperativa. Pelo menos um dos membros deve ser, preferencialmente, conselheiro da sociedade, e não é obrigatório que todos sejam candidatos a cargos eletivos.. O Comitê Eleitoral é o responsável por organizar o processo eleitoral junto à Assembleia Geral, difundindo a todos como será procedida a eleição, com base no regimento ou regulamento eleitoral.



**CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO E/OU
DIRETORIA ELEITOS**

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU DIRETORIA ELEITOS

De acordo com o art. 47 da Lei nº 5.764/1971, a sociedade será administrada por um órgão de administração eleito em Assembleia Geral. A cooperativa pode optar por denominar seu órgão de administração como Conselho de Administração ou como Diretoria. Neste caderno, é utilizada a expressão Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos para identificar o órgão de administração da cooperativa.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos são órgãos eleitos pela assembleia geral cujas decisões são colegiadas. Eles são os guardiões do propósito e dos valores da cooperativa, sendo os responsáveis pelo bom funcionamento do sistema de governança da cooperativa. São deles a responsabilidade de definir o direcionamento estratégico, acompanhar seu cumprimento pela gestão executiva contratada ou outros órgãos definidos em estatuto social, regimento interno ou organograma e tomar decisões, buscando a criação de valor sustentável de longo prazo para os cooperados e demais partes interessadas. A atuação do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos não pode se confundir com a atuação da gestão executiva contratada, que é a de conduzir a gestão diária da cooperativa e a operação, executando a estratégia aprovada pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos são o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta com as demais partes interessadas. Eles recebem poderes dos cooperados e prestam contas a eles por meio de Assembleia Geral.

O mandato máximo para o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos é de quatro anos, com renovação obrigatória de, no mínimo, um terço de seus membros. O estatuto social deve prever os cargos do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, com as respectivas atribuições e responsabilidades.

O número de conselheiros e/ou diretores pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da cooperativa e necessidade de criação de comitês. O recomendado é que seja composto por, no mínimo, três e, no máximo, 11 conselheiros/diretores, considerando sempre uma composição em número ímpar.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem preservar os legítimos interesses dos cooperados, assim como o objeto social e a sustentabilidade da cooperativa no longo prazo, contribuindo assim com o seu papel importante de representação e defesa dos interesses de todas as demais partes interessadas da cooperativa, além dos cooperados. Sua missão é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento econômico e social dos cooperados.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem ter pleno conhecimento dos valores da cooperativa, seus propósitos e crenças e expectativas dos cooperados, zelando pela sua manutenção e desenvolvimento e, ainda, prevenindo e administrando situações de conflito de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da cooperativa sempre prevaleça.

Para as cooperativas de crédito e as confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito, a Lei Complementar no 196/2022 em seu art. 5º, § 1º, estabelece que o CMN, nos termos da regulamentação, poderá admitir a contratação de conselheiro de administração independente não associado, na forma prevista no estatuto social, desde que a maioria dos conselheiros seja composta de pessoas naturais associadas.

Por ser o principal componente do sistema de governança, o modelo de referência para a governança em cooperativas estabelece importantes processos gerenciais para o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, que se iniciam com a definição de diretrizes para sua atuação e incluem os mecanismos de prestação de contas, a definição das diretrizes estratégicas para a cooperativa, a busca de oportunidades de intercooperação e o gerenciamento de riscos, de crise e da comunicação institucional.

O modelo também trata do estabelecimento de uma política de sustentabilidade e dos meios utilizados para assegurar uma atuação ética no ambiente de operação e garantir a conformidade com as leis e regulamentos.

Finalmente, são abordados os processos para desenvolvimento de novas lideranças e dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, avaliação do desempenho dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, da gestão executiva e avaliação do desempenho da cooperativa em relação aos interesses dos cooperados.

Para saber mais sobre o órgão de administração de uma cooperativa e o papel dos administradores eleitos, a plataforma CapacitaCoop oferece os cursos: Formação de Conselho de Administração e Governança Cooperativa: Fundamentos e Responsabilidades do Conselho de Administração - Conselheiros Administrativos.

PP

CE

RE

E

Definição de diretrizes para atuação do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos

Por ser um órgão colegiado, é importante que o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos estabeleçam diretrizes documentadas para normatizar o seu funcionamento, definindo as responsabilidades e atribuições, além das alçadas decisórias. A prática recomendada é a elaboração de um regimento interno que contemple regras essenciais para disciplinar as atividades dos órgãos de administração, tais como:

- Atuação e objetivos;
- Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos;
- Secretaria do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos;
- Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação;
- Orçamento próprio;
- Processo de transição de mandato;
- Interação com os demais órgãos da governança da cooperativa.

O regimento interno pode ser elaborado e aprovado pelo próprio Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, porém é importante que ele seja divulgado para os cooperados, para que estes conheçam as regras de atuação dos órgãos de administração da cooperativa.

Os membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, para efeitos da legislação criminal, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas. Eles não serão responsabilizados pessoalmente por obrigações contraídas em nome da sociedade, podendo, contudo, responder solidariamente quando houver prejuízos decorrentes de culpa ou dolo. Portanto, além das regras essenciais, o regimento interno deve abordar outros temas fundamentais para assegurar a atuação responsável do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos. São eles:

a) Qualificações desejadas para seus membros

É importante definir as qualificações desejadas para os membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, para comunicar os candidatos à função sobre os conhecimentos necessários para sua atuação, bem como orientar o estabelecimento de programas de capacitação e desenvolvimento que auxiliem os conselheiros/diretores eleitos a desenvolver as competências básicas para a execução das atividades e cumprimento das responsabilidades do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos. É um dos requisitos do nível de maturidade Excelência que uma das qualificações desejadas seja a certificação de conselheiros, oferecida por instituições como o IBGC e o Sistema OCB.

b) Política de remuneração

Neste item, o regimento interno do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos deve definir as regras para estabelecimento de uma remuneração adequada à responsabilidade da função, ponderadas as qualificações, o valor gerado à cooperativa, os riscos da atividade e os valores praticados no mercado. Essas regras devem ser utilizadas para definir o valor da remuneração, que deve ser submetido e aprovado pela Assembleia Geral. Um critério que pode ser adotado, junto com as demais regras citadas, para compor a política de remuneração, é a vinculação ao alcance de resultados ou a aspectos de sustentabilidade. Porém, é importante ressaltar que a remuneração baseada em resultados de curto prazo deve ser evitada para o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, sendo recomendada a vinculação a resultados de médio e longo prazos.

c) Formas de integração dos novos conselheiros e/ou diretores eleitos

Os novos conselheiros/diretores eleitos devem ser integrados às atividades do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, sendo uma boa prática a participação em um programa de integração, que pode ser realizado antes da posse, para que eles estejam prontos para atuar em consonância com os valores, princípios e diretrizes da cooperativa. Caso isso não seja possível, é importante que as ações relacionadas à integração dos novos conselheiros/diretores eleitos ocorram logo após a sua posse. O regimento interno do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos deve estabelecer como é feita a integração e o conteúdo que deve ser abordado nas ações escolhidas.

Um bom plano de preparação e integração de novos conselheiros/diretores eleitos deve proporcionar uma imersão nos valores e crenças, propósito, missão, visão e cultura da cooperativa. Além disso, o conselheiro/diretor deve pesquisar a respeito do setor de atuação da cooperativa e seus concorrentes, visitar suas instalações e interagir com os demais membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, de modo a alinhar expectativas e obter o melhor entendimento da estratégia e decisões de que irá participar.

O programa de integração deve prever a apresentação das pessoas-chave da cooperativa e das principais atividades e instalações aos novos conselheiros/diretores eleitos, bem como o recebimento das informações necessárias para o exercício das funções. São exemplos de informações a que os novos conselheiros/diretores eleitos devem ter acesso durante o programa de integração:

- Legislação básica vinculada ao cooperativismo;
- Estatuto social da cooperativa;
- Regimento interno do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos;
- Últimos relatórios anuais de prestação de contas;
- Planejamentos estratégico e orçamentário;
- Sistema de gestão de riscos;
- Situação econômico-financeira detalhada e outras informações relevantes para a cooperativa;

- Permissão de acesso às atas das Assembleias Gerais e das reuniões do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos;
- Quando cabível, senha com nível de acesso aos sistemas informacionais.

d) Meios utilizados para mitigar eventuais conflitos entre a propriedade e a gestão

Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização. Em uma cooperativa, todos os membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos são cooperados, eleitos pelos demais associados em Assembleia Geral, com exceção das cooperativas de crédito, que podem, mediante regulação do Conselho Monetário Nacional e previsão em estatuto, contratar conselheiros independentes. A relação do cooperado como cliente, fornecedor ou outra posição de parte interessada da cooperativa pode acentuar as possíveis relações de conflito, visto que a gestão ou o agente (cooperado eleito) pode tomar decisões que o beneficiem, em detrimento dos interesses da propriedade ou do principal (demais cooperados). Os conflitos entre a propriedade e a gestão são também chamados conflitos de agência.

O contexto da governança em cooperativas exige dos cooperados que ocupam o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos uma postura de independência em sua conduta e uma reflexão permanente sobre sua atuação. Os membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem estar atentos e prontos a identificar situações de conflito de interesses e declarar-se impedidos de participar de discussões e decisões relativas ao tema em que foi identificado o conflito. É possível também que outros membros descubram situações de conflito. Para facilitar essa identificação, o regimento interno deve estabelecer os meios utilizados para mitigar os eventuais conflitos de interesse, que podem ser:

- **Diretos:** quando um membro do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos decide em função de sua remuneração ou das vantagens que irá obter e não objetiva o melhor para a cooperativa;
- **Indiretos:** quando a vantagem financeira é secundária para o membro Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, por exemplo, interesse de grupo de cooperados, de concorrentes, clientes, fornecedores e outros;
- **Condicionados:** quando o membro do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos exerce liderança sobre os demais e conduz as decisões a seus interesses ou de grupos e não aos da cooperativa.

O regimento interno deve também prever o que deve ser feito pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e como deve ser a conduta do conselheiro/diretor eleito quando identificado conflito de interesse em relação a um tema específico.

É importante verificar exigências legais relativas ao conflito de interesses. A Lei Complementar nº 130/2009, atualizada pela Lei Complementar nº 196/2022, em seu art. 5º, § 3º, veda aos ocupantes dos cargos de presidente ou vice-presidente de conselho de administração ou de diretor executivo em cooperativas de crédito ou em confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito o exercício simultâneo desses cargos com os de:

- presidente ou vice-presidente do conselho de administração ou de diretor executivo de cooperativa singular de crédito, cooperativa central de crédito ou confederação integrantes do mesmo sistema cooperativo;
- presidente ou vice-presidente do conselho de administração ou de diretor executivo nos fundos garantidores;

e) Confidencialidade das deliberações estratégicas

Algumas deliberações devem ser tratadas com confidencialidade, especialmente quando abordam temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou que possam expor a cooperativa a riscos. A transparência é um princípio que deve ser exercido com responsabilidade e sempre considerando os demais princípios da boa governança cooperativa, como a autogestão e a equidade. Portanto, é necessário sigilo para que não haja comunicação de informações privilegiadas para qualquer cooperado ou outra parte interessada.

O regimento interno deve prever as regras de confidencialidade a que os membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos estão submetidos, bem como os mecanismos de tratamento para os eventuais casos de não cumprimento dessas regras. Elas devem estar alinhadas com as diretrizes previstas nos padrões relativos à conduta ética, à conformidade e à segurança das informações estabelecidos pela cooperativa e com as práticas adotadas de comunicação institucional.

f) Existência de um orçamento próprio

O regimento interno do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos deve prever a existência de um orçamento anual próprio, incluído no orçamento da cooperativa e aprovado em Assembleia Geral. O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela cooperativa, para obter os subsídios apropriados em matérias de relevância. Entre os itens que podem constar desse orçamento, estão:

- Remuneração do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, dos comitês e da secretaria;
- Remuneração do conselheiro independente, se houver (exclusivo para cooperativas de crédito);
- Cédulas de presença, ajudas de custo, deslocamento, hospedagem e alimentação necessárias para o comparecimento dos conselheiros/diretores às reuniões;

- Despesas referentes à contratação de consultorias especializadas e honorários de profissionais externos;
- Despesas de treinamento e desenvolvimento dos conselheiros/diretores;
- Despesas de viagens para representação da cooperativa;
- Despesas da secretaria e eventos do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos;
- Seguro de responsabilidade civil de administradores. Esse seguro é conhecido como “Seguro D&O” (Directors & Officers, na sigla em inglês). Trata-se de uma modalidade de seguro que visa a garantir a tranquilidade e proteção para executivos e administradores de empresas, considerando que podem ser responsabilizados por seus atos de gestão. O seguro de D&O garante cobertura para processos judiciais, administrativos ou arbitrais que estejam relacionados com os atos de gestão de executivos.

Periodicamente, o Sicoob Credialto passa por um período de transição com a renovação de seu Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria, por isso em 2019, institui o Workshop de Governança, realizado a cada renovação de Conselhos e Diretoria, um mês depois da posse dos conselheiros/diretores. O Workshop é ministrado por facilitadores sobre boas práticas de governança, cumprimento dos dispositivos legais, conduta ética, entre outros assuntos pertinentes, para que os conselheiros e diretores tenham conhecimento sobre a relevância de cada órgão dentro da cooperativa, respeitando a hierarquia e autonomia de cada um.

(SESCOOP. Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão - 2020/2021,2021)

PP **CE** **RE** **E** **Definição de diretrizes estratégicas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos**

Uma das principais atribuições do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos é refletir sobre os objetivos futuros da cooperativa, antecipando riscos, identificando a necessidade de inovação e vislumbrando oportunidades. Ele deve pensar estrategicamente para maximizar o valor da sociedade, porém sem nunca esquecer a sustentabilidade da cooperativa e do planeta, nem sua responsabilidade de resguardar os interesses dos cooperados que representa.

Cabe ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos estabelecer as diretrizes estratégicas de curto e longo prazos, que são base para o processo de planejamento estratégico; seu resultado, o plano estratégico, deve quantificar e materializar essas diretrizes. É preciso diferenciar o pensar estratégico, processo que define as bases sobre as quais o planejamento da cooperativa deve ser construído ou revisado, do processo de planejamento estratégico, que estabelece as estratégias e como elas serão colocadas em prática.

Para formular essas diretrizes, é necessário que o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos possua um processo formalizado, com comunicação aos cooperados, que ocorra continuamente e permita a identificação da necessidade de reavaliação e definição de diretrizes estratégicas, que resultarão em possíveis mudanças no planejamento estratégico. É importante também que a definição das diretrizes de curto e longo prazo considere aspectos econômicos, sociais, ambientais e climáticos a fim de promover a sustentabilidade da cooperativa e do planeta.

São boas práticas a serem incluídas nesse processo: ouvir os cooperados sobre sua visão da cooperativa, seus interesses e o que imaginam para o futuro, ouvir as demais partes interessadas para que as diretrizes resultantes considerem também suas necessidades e comunicar aos cooperados as diretrizes definidas após a escuta e análise dos interesses das partes interessadas. Esse processo deve incluir também uma análise contínua do macroambiente, conforme abordado no caderno Liderança. É importante que as diretrizes estratégicas resultantes do processo incluam os seguintes aspectos:

- Reafirmação do propósito, da missão e explicitação da visão definida para médio e longo prazos;
- Adequação aos valores e objetivos da cooperativa;
- Atendimento aos interesses dos cooperados;
- Atendimento às necessidades e expectativas das demais partes interessadas;
- Reflexões sobre fatos novos e a viabilidade de alternativas no mercado, para avaliar ameaças e oportunidades e seus possíveis impactos positivos e negativos;
- Definições de como a cooperativa lidará com as mudanças sociais, estruturais, tecnológicas, ambientais, entre outras, que se apresentam continuamente no ambiente de negócios, por exemplo inovação, novas tecnologias, mudanças climáticas, diversidade, inclusão e equidade;
- No caso de diretrizes de crescimento, formas preferidas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos (por exemplo, orgânico, intercooperação, fusão/aquisição, internacionalização etc.);
- Limites a serem observados (velocidade de implementação, qualidade do produto/serviço, compromissos financeiros etc.);
- Nível aceitável do apetite a riscos na formulação da estratégia;
- Definições sobre como a cooperativa lidará com os desafios de sua sustentabilidade e da sustentabilidade do planeta.

Gerenciamento de riscos corporativos

O risco, no contexto da governança e do mundo dos negócios, é um evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma distribuição de probabilidades de ocorrência. Sendo o risco inerente a qualquer atividade e impossível de eliminar totalmente, seu gerenciamento é um elemento-chave para a sobrevivência das cooperativas.

O gerenciamento de riscos deve integrar a governança da cooperativa, pois o risco precisa ser identificado, avaliado, tratado e monitorado e essas informações alimentam o processo decisório do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

Conforme visto anteriormente, é responsabilidade do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos estabelecer o nível aceitável de apetite a riscos da cooperativa. Portanto, é sua responsabilidade monitorar o funcionamento do processo de gerenciamento de riscos e acompanhar o perfil de riscos da cooperativa e os planos de ação definidos em resposta aos riscos. Ele também deve avaliar se o desempenho da cooperativa está de acordo com o apetite e a tolerância a riscos estabelecidos.

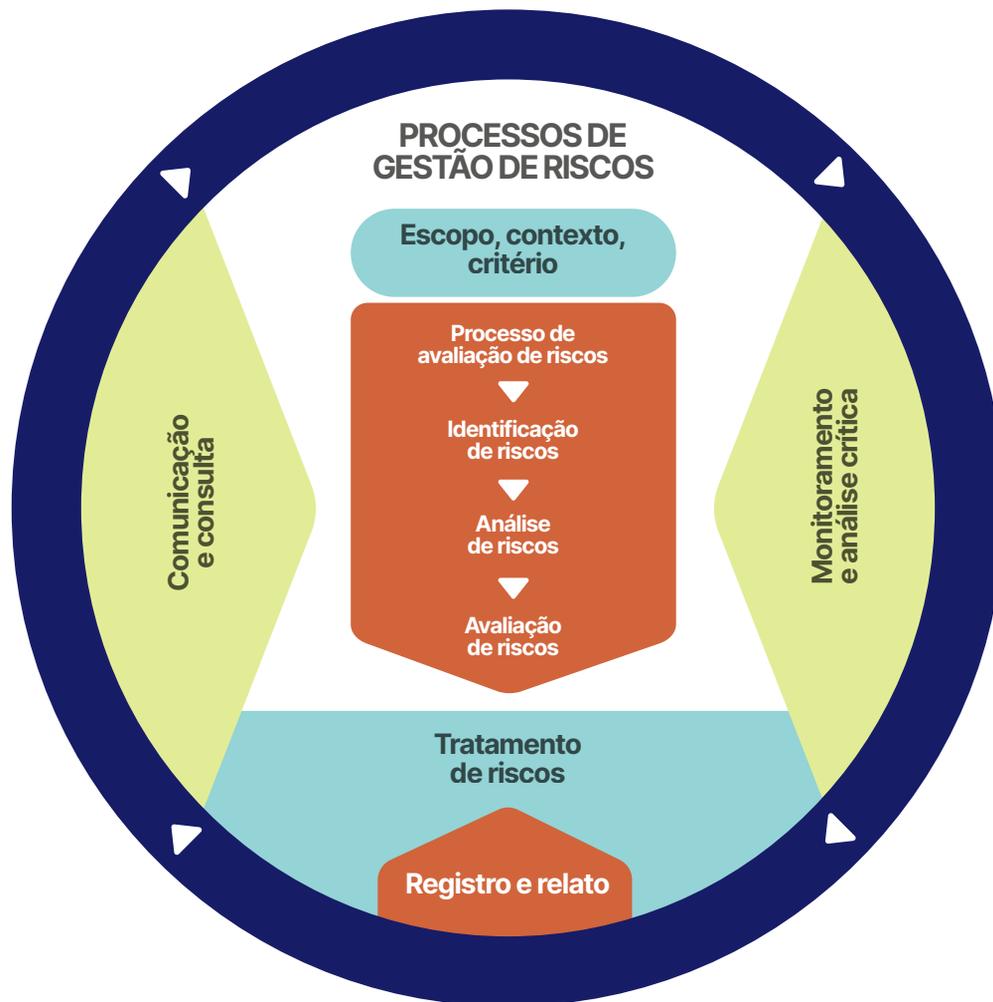
Para auxiliar o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos nessas atividades, a cooperativa deve designar um responsável pela gestão de riscos para atuar como um guardião da metodologia adotada e auxiliar as áreas da cooperativa a aplicar o processo de maneira adequada. Esse responsável pode ser um comitê, área ou profissional da cooperativa e a metodologia adotada deve estar formalizada e documentada. É responsabilidade também desse responsável auxiliar o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos no monitoramento dos resultados relativos à gestão dos riscos, bem como conduzir análises regulares sobre o processo de gerenciamento de riscos da cooperativa para identificar eventuais oportunidades de melhoria e tomar decisões sobre a continuidade de práticas adotadas, com o intuito de assegurar efetividade do processo.

Existem diversas metodologias e técnicas que podem ser adotadas pelas cooperativas para o gerenciamento dos seus riscos corporativos, mas de acordo com os principais normativos internacionais e nacionais, sempre estão presentes as seguintes etapas:

- a.** Entendimento do contexto;
- b.** Identificação dos riscos;
- c.** Análise e avaliação dos riscos;
- d.** Tratamento dos riscos;
- e.** Monitoramento, revisão e comunicação.

Para exemplificar, a figura 3 apresenta os processos para o gerenciamento de riscos segundo a ISO 31000:2018.

Figura 3 – Processos de gestão de riscos ABNT ISO 31000:2018



Fonte: ABNT, 2018

a) Entendimento do contexto

O entendimento do contexto consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual a cooperativa está inserida. Segundo a norma brasileira, examinar o contexto externo da cooperativa pode incluir, mas não está limitado a:

- Fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local;
- Direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da cooperativa;
- Relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas;
- Relações e compromissos contratuais.

Ainda segundo a ABNT NBR ISO 31000: 2018, examinar o contexto interno da cooperativa pode incluir, mas não está limitado a:

- Visão, missão, propósito e valores;
- Governança, estrutura organizacional, papéis e responsabilizações;
- Estratégia, objetivos e políticas;
- Cultura da cooperativa;
- Normas, diretrizes e modelos adotados pela cooperativa;
- Capacidades entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, propriedade intelectual, processos, sistemas e tecnologias);
- Dados, sistemas de informação e fluxos de informação;
- Relacionamentos com partes interessadas internas, levando em consideração suas percepções e valores;
- Relações contratuais e compromissos;
- Interdependências e interconexões.

b) Identificação dos riscos

Depois de compreender o contexto, pela análise de fatores externos e internos, a próxima etapa é a identificação dos riscos. O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos. Informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são importantes na identificação de riscos.

Além de identificar os riscos, é importante definir a qual categoria de riscos eles pertencem. Não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual ou definitivo e aplicável a todas as organizações; a classificação deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada cooperativa, contemplando as particularidades de sua atividade, mercado e setor de atuação. O quadro 1 mostra as categorias definidas pelo SESCOOP para o seu processo de gestão de riscos corporativos.

Quadro 1 – Categorias de riscos corporativos do SESCOOP

Categoria	Descrição
Risco Estratégico	Eventos que possam impactar as decisões estratégicas e que podem gerar perda substancial do valor econômico/financeiro ou da imagem da organização.
Risco operacional	Associado à possibilidade de ocorrência de perdas (ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos, como catástrofes naturais, que paralise as operações da organização.
Risco de conformidade	Associado ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de políticas, normas e procedimentos internos. Inclui, também, o risco associado à confiabilidade das informações financeiras transmitidas para usuários internos e externos.
Risco de integridade	Eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores da organização e a realização dos objetivos.

Fonte: SESCOOP, 2020.

c) Análise e avaliação do risco

O propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco adequado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.

O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional. Comumente, a avaliação de riscos considera três aspectos: a probabilidade de ocorrência, a vulnerabilidade e o impacto. Existem inúmeras técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas para a análise e avaliação do risco. A norma ABNT NBR IEC 31010:2021 oferece dezenas de exemplos de técnicas diferentes, incluindo abordagens qualitativas, quantitativas e mistas.

d) Tratamento do risco

O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar riscos. O tratamento de riscos envolve um processo iterativo de:

- Formular e selecionar opções para tratamento do risco;
- Planejar e implementar o tratamento do risco;
- Avaliar a eficácia deste tratamento;
- Decidir se o risco remanescente é aceitável;
- Se não for aceitável, realizar tratamento adicional.

O tratamento do risco está intimamente relacionado ao apetite a risco da cooperativa (quanto de risco ela está disposta a assumir) e à tolerância ao risco (nível aceito de variação da realização de objetivos) da administração. As formas de tratamento dos riscos são basicamente quatro:

- **Mitigar:** reduzir a probabilidade e/ou o impacto da ameaça.
- **Evitar ou prevenir:** eliminar ou remover totalmente a ameaça, pela descontinuação das atividades que geram os riscos.
- **Transferir:** transferir, total ou parcialmente, o impacto negativo a terceiros (contratando seguro, por exemplo).
- **Aceitar:** não fazer nada, pela disposição de lidar com os impactos negativos.

É importante destacar que em certas situações, não é possível eliminar totalmente o risco e mesmo que a probabilidade que ele aconteça seja baixa, se ele ocorrer, o impacto que causará à cooperativa é muito alto, demandando a adoção de mecanismos de contingenciamento. Um exemplo são os planos de contingência, que ajudam a cooperativa a lidar da melhor forma possível com os efeitos da incidência do risco.

e) Monitoramento, revisão e comunicação do risco

Os objetivos do monitoramento e revisão são assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. O monitoramento contínuo e a revisão periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados devem ser uma parte planejada do processo de gestão de riscos adotado pela cooperativa, com responsabilidades claramente estabelecidas. O monitoramento e a revisão incluem planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno.

A atividade de comunicação está presente em todo o processo de gestão de riscos com os seguintes objetivos:

- Comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a cooperativa;
- Fornecer informações para a tomada de decisão;

- Melhorar as atividades de gestão de riscos;
- Auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

O gerenciamento de riscos deve ser utilizado como um processo contínuo de aprimoramento dos controles internos e, quando formalizado, traz os seguintes benefícios:

- Permite maior controle dos riscos assumidos (quantificação da incerteza), por meio do mapeamento de riscos e da inclusão de barreiras contra adversidades e planos de contingência;
- Minimiza a ocorrência de crises e dos impactos da sua gestão, por meio de manutenção de planos de contingência e sistemas de pronta-resposta;
- Reduz a ocorrência de surpresas e problemas, pela introdução de mecanismos de prevenção;
- Protege a organização contra perdas catastróficas, por meio de política de seguros e planos de recuperação de desastres;
- Assegura o atendimento à regulamentação, pelo acompanhamento da evolução do acervo legal e regulamentar;
- Possibilita maior previsibilidade e melhor alavancagem de resultados, pela antecipação a adversidades e potencialização de ocorrências benéficas;
- Aumenta a probabilidade de sucesso da cooperativa.

Desde 2012, a Unimed BH realiza o gerenciamento de riscos com base na ISO 31000 – Gestão de Riscos – Diretrizes. A metodologia contempla as seguintes atividades: diagnóstico de risco; avaliação dos processos e atividades; mapeamento dos riscos inerentes às atividades e processos na matriz de riscos; classificação dos riscos apurados; identificação dos controles de mitigação; testes dos controles; e apuração do risco residual. O monitoramento é realizado com frequência definida de acordo com o nível de risco residual apurado. Nesses intervalos, realiza-se follow-up nas áreas diretamente, com o responsável pela atividade envolvida e pelo controle implementado. Além disso, eventuais incidentes de risco são registrados e tratados.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2013/2014, 2015).

RE

Gerenciamento de crises

E

Crise é um momento peculiar, difícil, perigoso ou decisivo na vida das pessoas, empresas e instituições. Tem características gerais e singulares, dependendo do setor, do contexto dinâmico sociopolítico e do ambiente econômico. Divide-se ainda em níveis de abrangência – local, regional e corporativa –, com ou

sem agravante. Caracterizam crise com agravante o envolvimento da imprensa e/ou de autoridades e a ocorrência de paralisações, vítimas e/ou perda financeira (ABRAPP, 2015).

Qualquer organização está sujeita a passar por uma situação anormal, desgastante e complicada que pode gerar impactos negativos em sua imagem e sustentabilidade. O gerenciamento de crises visa a mitigar esses impactos para que a cooperativa tenha os menores prejuízos possíveis. A prevenção é fundamental no tratamento de uma crise. Por isso, a cooperativa deve possuir práticas padronizadas, com padrões documentados, previamente estabelecidas e aprovadas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos sobre o que deve ser feito na ocorrência de uma crise e quem são os responsáveis por executar as atividades previstas, permitindo um ganho de tempo precioso, primordial para evitar o crescimento ou agravamento da crise.

É importante que esses procedimentos incluam os seguintes aspectos:

- Definição e classificação de crises: o que é uma crise para a cooperativa e a qual classificação ela pertence, de acordo com os critérios estabelecidos pela cooperativa. Essas informações são fundamentais para o estabelecimento das ações de tratamento;
- Definição do Comitê de Crise: composição, responsabilidades, grau de autonomia e forma de atuação;
- Procedimentos para prevenção da ocorrência de crises: identificação, análise e avaliação de riscos e análises e estudos de crises anteriores para a identificação de lições aprendidas;
- Procedimentos a serem seguidos durante a crise: acionamento do porta-voz da cooperativa, relacionamento com a imprensa, comunicação interna e externa com as partes interessadas afetadas, planos de contingência;
- Procedimentos para o aprendizado pós-crise: avaliação do impacto e registro de lições aprendidas. A realização de atividades de avaliação depois de uma crise é fundamental para o aperfeiçoamento das práticas adotadas pela cooperativa no gerenciamento de crises.

O Comitê de Crise deve ser composto por integrantes capacitados a agir nesse tipo de situação para organizar e racionalizar o processo, além de oferecer mais segurança a seus próprios membros para atuar de maneira equilibrada (o que inevitavelmente contribui para um melhor resultado de suas ações, reduzindo os estragos de imagem causados pelo evento que gerou a crise).

É importante destacar que o Comitê de Crise não deve ser criado apenas quando ocorre a crise. Uma de suas principais atribuições é prever situações de crise e procurar superá-las. Ele deve ser um órgão multidisciplinar, que se reúne regularmente, composto por dirigentes, gerentes e pessoas responsáveis pela comunicação institucional da cooperativa. É indispensável a presença de um representante da área jurídica entre seus membros, para prover assessoria legal. A coordenação deve ficar a cargo de um profissional da cooperativa com autoridade e autonomia para tomar decisões sobre conteúdo de comunicados e textos a serem divulgados, bem como delegar atribuições e estabelecer metas e prazos de ações.

Entre as ações importantes para uma boa atuação do Comitê de Crise, está a capacitação dos seus integrantes, dando-lhes aptidões e conhecimentos para análise metódica de cada situação, bem como habilidades de comunicação para uma boa e eficaz interlocução com os públicos externos. Treinamentos em métodos de análise e solução de problemas e em relacionamento com a imprensa e outros públicos são exemplos de capacitações mínimas que essas pessoas devem receber. A figura 4 apresenta o fluxo de tratamento de crises adotado pela Unimed-BH.

Figura 4 – Fluxo de gerenciamento de crises adotado pela Unimed-BH



Fonte: SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023

Para apoiar as cooperativas a gerenciarem eventuais crises de imagem, o Sistema OCB possui o Manual de Gestão de Crises de Imagem, disponível em www.somoscooperativismo.coop.br.

PP Política de sustentabilidade

CE No contexto das organizações, o conceito de sustentabilidade representa uma abordagem de se fazer negócios para sustentar a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, **RE** preservar a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e construir relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultando numa reputação positiva sólida. **E**

Em sociedades cooperativas, mais do que um conceito, a sustentabilidade está presente em um dos princípios do cooperativismo – Interesse pela comunidade –, que estabelece que as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, mediante políticas aprovadas pelos membros.

A sustentabilidade também é um princípio da governança cooperativa, definido como a busca pela perenidade da cooperativa por meio de relações éticas com os públicos internos e externos à cooperativa, considerando as dimensões ambiental, social e de governança, além da econômica, cultural e de outras ordens de forma a gerar e circular valor, e participar ativamente na regeneração dos ciclos geradores de vida na Terra.

Para além das questões doutrinárias do cooperativismo, é cada vez mais difícil para as cooperativas ignorar os desafios e as oportunidades relacionados com a sustentabilidade nos aspectos sociais, ambientais, culturais e econômicos. Mudanças climáticas e demográficas impõem às organizações alguns dos principais desafios nessa área, que tem se tornado cada vez mais estratégica. Adicionalmente, é cada vez maior a cobrança das partes interessadas pela adoção de práticas voltadas para a sustentabilidade.

Portanto, cabe ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos estabelecerem como a cooperativa abordará a sustentabilidade na definição dos seus negócios e operações, por meio da formalização e aprovação de uma política de sustentabilidade, para servir de base para o desenvolvimento de ações voltadas ao tema, norteando o caminho a ser seguido pela cooperativa, seus cooperados e colaboradores.

A política definida deve estar alinhada aos objetivos do Pacto Global, lançado em 2000 pelo então secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, e que representa uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações aos Dez Princípios Universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. Quem integra o Pacto Global também assume a responsabilidade de contribuir para o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Pacto Global Rede Brasil).

A política de sustentabilidade deve ser comunicada regularmente para os cooperados, colaboradores e demais partes interessadas, utilizando os meios de comunicação da cooperativa, não apenas com o objetivo de construir uma imagem positiva, mas para que todos saibam como a cooperativa atua em relação ao tema, quais são seus objetivos, o que é considerado aceitável e qual a contribuição da cooperativa para a sustentabilidade do planeta.

Dessa maneira, a política de sustentabilidade torna-se um importante instrumento de suporte ao processo decisório, ao planejamento estratégico e à gestão das operações. Por exemplo, se faz parte da política estabelecida o suporte ao desenvolvimento da comunidade local, os responsáveis pelo processo de aquisições devem incluir em seus requisitos de seleção de fornecedores a preferência pela compra em empresas locais, especialmente cooperativas.

A mera existência de uma política não assegura uma atuação sustentável. É preciso que a política seja implantada por meio de ações voltadas para assegurar a sustentabilidade econômica, ambiental e social

da cooperativa, bem como devem ser estabelecidos indicadores e metas para controlar sua efetividade, ou seja, seus efeitos na gestão da cooperativa e nas comunidades onde a cooperativa atua.

Em virtude da importância cada vez mais estratégica do tema sustentabilidade, a cooperativa deve estabelecer um comitê de sustentabilidade para assessorar o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos sobre as diretrizes e processos relacionados ao tema na cooperativa. Esse comitê busca refletir sobre as dimensões social, ambiental, climática e de governança em relação às políticas, processos, práticas e procedimentos da cooperativa e contribui para a cooperativa ser sustentável em seus produtos e serviços, recomendando estratégias, projetos e ações ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, além de apoiá-los no monitoramento da implantação e da efetividade da política de sustentabilidade da cooperativa.

Recomenda-se que o comitê de sustentabilidade seja composto por:

- Uma pessoa qualificada em assuntos ambientais e climáticos;
- Uma pessoa qualificada em assuntos sociais;
- Um representante do conselho de administração e/ou diretoria eleitos;
- Um cooperado qualificado, se houver;
- Profissionais internos responsáveis por área de sustentabilidade.

A figura 5 apresenta os direcionadores de sustentabilidade definidos em 2021 pelo Sicredi.

Figura 5 – Direcionadores de Sustentabilidade do Sicredi



Fonte: Relatório de Sustentabilidade, Sicredi, 2021

Os cadernos Sociedade e Pessoas descrevem mais processos socioambientais voltados para a prática do princípio da sustentabilidade pelas cooperativas e o caderno Processos aborda os processos para monitorar a sua sustentabilidade econômica.

A Unimed Fronteira Noroeste/RS estabeleceu um macroprocesso, denominado Gerenciar Governança e Sustentabilidade. Dentro desse macroprocesso, existe o processo Aprimorar Sistema de Governança e Práticas Socioambientais, que permite uma visão sistêmica e integrada da sustentabilidade em uma cooperativa e prevê as seguintes atividades:

- *Operacionalizar estrutura do sistema de governança;*
- *Realizar gestão de relacionamento com o cooperado;*
- *Aperfeiçoar boas práticas de governança e sustentabilidade;*
- *Aprimorar práticas socioambientais;*
- *Prevenir e gerenciar crises;*
- *Gerir partes interessadas.*

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão- 2022/2023, 2023).

RE

Gerenciamento da comunicação institucional

E

É muito difícil construir uma boa reputação; é um processo consistente e desafiador, que demanda muito tempo e investimento. No entanto, há poucas coisas tão fáceis e rápidas quanto a destruição de uma reputação. O mundo está cheio de exemplos de pessoas e empresas cujas reputações foram severamente danificadas ou mesmo destruídas em virtude de uma comunicação desastrosa.

A comunicação institucional é estratégica para as cooperativas, em virtude do aumento do nível de exigência de transparência pelo quadro social e demais partes interessadas e da necessidade da construção de uma reputação positiva perante a sociedade.

Uma comunicação malfeita ou ausente ou mesmo alguma questão mal respondida é suficiente para um confronto com o quadro social ou com a opinião pública, para a perda de credibilidade e até para uma perda financeira relevante, prejudicando o futuro da cooperativa e, conseqüentemente, dos cooperados e demais partes interessadas.

A comunicação institucional tem o objetivo de intermediar o relacionamento da cooperativa com os cooperados e seus demais públicos, a fim de garantir que tenham percepções semelhantes sobre as características e diferenciais da cooperativa, construindo uma imagem e uma reputação consistentes e alinhadas entre si.

Para tanto, a cooperativa precisa possuir práticas padronizadas, com padrões documentados e realizadas regularmente, para o gerenciamento da comunicação institucional feita pelas lideranças para o quadro social e demais partes interessadas, que incluam o planejamento da comunicação, as ferramentas e meios utilizados para sua execução e o monitoramento de sua eficácia por meio de informações qualitativas e quantitativas.

O gerenciamento da comunicação institucional abrange também a gestão e avaliação da marca, abordada no caderno Clientes, a avaliação e o zelo pela imagem, tratados nos cadernos Clientes e Sociedade e o gerenciamento de crises, abordado anteriormente neste caderno. Uma das diversas ferramentas empregadas para uma boa comunicação institucional é a política de porta-vozes. O porta-voz é o profissional autorizado a divulgar informações sobre uma organização. Tal política deve contemplar diretrizes quanto ao perfil desejado para as pessoas que assumam o papel de porta-vozes, considerando competências (habilidades e atitudes, especialmente). Além disso, é importante que estabeleça requisitos mínimos de treinamento e desenvolvimento para torná-las cada vez mais preparadas para a condução adequada do relacionamento com a mídia e outros públicos externos.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos deve aprovar e divulgar uma política de porta-vozes, designando claramente quem são os profissionais autorizados a divulgar informações da cooperativa, indicando, inclusive, a responsabilidade e as informações permitidas a cada indivíduo, para eliminar o risco de vazamento de informações estratégicas ou contradições entre as declarações das diversas áreas e dos conselheiros/diretores eleitos e membros da gestão executiva contratada da cooperativa.

Atenta às tendências, todo o conteúdo criado pela equipe de Comunicação e Marketing da Coocafé, com suporte de agência parceira, é pensado para ser multiplataforma, adequado a todos os formatos de mídia para, assim, chegar aos mais variados perfis de espectadores. O material é produzido de acordo com o objetivo e o público a serem atingidos, critérios estabelecidos com base em pesquisas com os públicos e de acordo com as melhores práticas de comunicação e marketing. As ações de comunicação institucional são pautadas em um calendário anual estabelecido conforme as sazonalidades que envolvem as culturas agropecuárias. Além disso, ações pontuais também são desenvolvidas conforme demanda. Todas são planejadas dentro de um framework com datas e responsáveis e os resultados são acompanhados por meio de relatórios trimestrais.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão- 2022/2023, 2023).

PP **Atuação ética no ambiente****CE****RE****E**

A velocidade das mudanças, transformações e dos negócios e a amplitude dos relacionamentos exigem uma permanente vigilância para assegurar uma atuação ética no ambiente de operações. As cooperativas que não têm regras definidas nem controle sobre o comportamento ético de seus dirigentes e colaboradores estão fadadas a desaparecer. A ética dentro das organizações é indispensável para sua sobrevivência e sustentabilidade.

O primeiro passo para criar uma cultura ética na cooperativa é a definição de diretrizes e padrões de conduta e ética, que devem ser documentados em regimentos, manuais, códigos ou políticas. Independentemente do tipo de documento escolhido, ele deve ser aprovado pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e divulgado para todas as partes interessadas e estar acessível a todos que se relacionam com a cooperativa.

As diretrizes e padrões de conduta ética devem abranger os principais relacionamentos da cooperativa, entre eles, o ambiente de trabalho, a comunicação interna, clientes e consumidores, cooperados, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviço, setor público, instituições de classe, sindicatos, comunidade, sociedade, meios de comunicação, organizações sociais, entre outras; bem como, as principais políticas, por exemplo, a de qualidade, de sustentabilidade, segurança e saúde no trabalho, conflitos de interesse, brindes, presentes e hospitalidades, entre outras. Outros pontos importantes que devem estar contidos no documento:

- A proibição de práticas como, atos de corrupção, fraude, improbidade administrativa, entre outras;
- A vedação de concessão de vantagens indevidas a agentes públicos;
- Orientações sobre participações em licitação e celebração de contratos com o poder público;
- Regras sobre a realização de doação filantrópica e patrocínio.

Uma prática usualmente adotada é a formalização de um código de conduta, que é um instrumento utilizado pelas cooperativas com a finalidade de estabelecer parâmetros de comportamento esperados de seus dirigentes, colaboradores, terceirizados e demais públicos com os quais se relaciona, bem como, servir como um guia para dilemas morais e éticos que venham a surgir na organização. Esse código é um importante mecanismo de compliance, visto que retrata a cultura da cooperativa, auxilia a comunicação de seus valores e compromissos para as partes interessadas e é critério legal de atenuação de pena em casos de aplicação das sanções previstas na Lei 12.846/2013.

Com as diretrizes e padrões de conduta ética devidamente aprovadas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e publicado, é preciso estabelecer mecanismos permanentes de orientação quanto à ética, a

fim de implantar, treinar, avaliar, disseminar e conscientizar todos os públicos para que a atuação ética realmente seja parte integrante da cultura e da rotina da cooperativa. Entre esses mecanismos, é possível citar:

- A apresentação das diretrizes e padrões de conduta ética para os cooperados durante sua integração e regularmente por meio dos canais de comunicação da cooperativa;
- O treinamento dos colaboradores, em sua admissão, e regularmente para os outros colaboradores, utilizando metodologias ativas como simulações de casos práticos e grupos de debate sobre procedimentos esperados em casos de conflitos éticos reais;
- Orientações para colaboradores de fornecedores externos que atuem dentro da cooperativa;
- Existência de mecanismos para detectar, prevenir e combater infrações às leis e aos regulamentos aplicáveis às suas atividades, bem como para assegurar que o código de conduta ética seja observado por todos os colaboradores.

A cooperativa, por meio do seu Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, deve instituir um comitê ou comissão de ética como instrumento de garantia da qualidade do relacionamento com as diversas partes interessadas. Suas principais funções são:

- Recebimento, avaliação e coordenação da apuração de eventuais denúncias, bem como recomendar a tomada de decisões ajustadas à gravidade dos fatos e que tragam os menores impactos possíveis às pessoas envolvidas.
- Atuar como órgão consultivo, auxiliando nas dúvidas de colaboradores e na elaboração de pareceres ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos sobre situações levadas ao seu conhecimento.
- Avaliar os resultados das ações realizadas pela cooperativa voltadas para assegurar a atuação ética para garantir sua efetividade, propondo melhorias que possam refletir na melhoria da conduta ética dos envolvidos. Essas melhorias podem incluir: alterações e reformas das diretrizes e padrões de conduta ética, levantamento de necessidades de treinamento e capacitação dos envolvidos ou melhoria nos métodos de apuração e deliberação sobre denúncias.

É recomendável que a composição do comitê ou comissão de ética atenda aos pré-requisitos dos órgãos reguladores, se houver, e privilegie a participação de cooperados e colaboradores. Eventualmente, ele poderá ser complementado pela contratação de profissionais qualificados no tema, que atuarão como especialistas.

Finalmente, a cooperativa deve estabelecer um canal de denúncias, um canal aberto de comunicação, amplamente divulgado aos cooperados, funcionários e demais partes interessadas. Ele deve ser criado para tratar relatos de fatos e suspeitas que possam configurar desvios éticos, irregularidades, ilicitudes e descumprimento de regras e que possam colocar em risco a reputação da cooperativa, a sua conformidade com as leis, ou, até mesmo, sua existência. A prática recomendada é a instalação de um canal independente que permita o anonimato da pessoa que está se manifestando.

A apuração de denúncias deve se basear em métodos que permitam ao investigado a ampla defesa. Isso possibilita que o comitê ou comissão de ética analise e avalie a conduta, recomendando a tomada de decisões ajustadas à gravidade dos fatos e que tragam os menores impactos possíveis às pessoas envolvidas.

O Canal de Denúncias da Unimed Vitória teve início em 2018 e está disponível para cooperados, colaboradores, terceirizados e parceiros comerciais. Ele funciona 24 horas por dia e sete dias por semana, podendo ser acessado pelo canal 0800, pelo site ou pelo aplicativo. A metodologia está disciplinada na Política PL-QUAL-015 e no Regimento Interno dos Comitês (RI-QUAL-010). Uma empresa terceirizada recebe todos os relatos. O atendimento é feito por psicólogos capacitados para colher as informações iniciais e acolher o denunciante. Posteriormente, uma equipe de advogados da empresa classifica o relato, identificando para qual comitê a demanda será encaminhada. A pessoa sempre recebe um número de protocolo, com o qual pode acessar o site do canal e acompanhar o andamento da apuração, bem como seus resultados.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2020/2021, 2021).

PP

Garantia da conformidade com leis e regulamentos

CE

RE

E

O termo “compliance” tem origem no verbo em inglês to comply, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. No contexto corporativo, é um conjunto de regras, práticas e procedimentos implementados nas organizações que visam a garantir sua conformidade com as leis e regulamentos vigentes, internos e externos. Seu objetivo é proteger a organização de atos ilegais ou antiéticos.

As cooperativas devem estabelecer práticas padronizadas, com padrões documentados, para assegurar sua conformidade com as leis e regulamentos, buscando a integração sistêmica entre as práticas adotadas em um programa de compliance ou um programa de integridade, cujos elementos variam de acordo com as características de cada organização, como, por exemplo, seu estágio de maturidade, setor de atuação, porte e recursos disponíveis. Há, no entanto, alguns elementos que são comuns à maioria dos programas, sendo importante a presença de mecanismos de prevenção, detecção e resposta, como demonstra a figura 6.

Figura 6– Programa de Compliance



O quadro 2 apresenta as práticas comuns relativas a cada um dos elementos ou mecanismos de um programa de compliance.

Quadro 2 – Práticas comuns em um programa de compliance

Elementos	Práticas
Prevenir	<ul style="list-style-type: none"> • Valores e princípios da organização • Padrões de conduta e ética documentados • Políticas e procedimentos • Gestão de riscos • Estrutura: responsáveis, comitês ou comissões • Ações para educação e treinamento dos colaboradores • Campanhas de comunicação dos conceitos e práticas de compliance
Detectar	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento e testes • Auditorias internas e externas • Canal de denúncias
Responder	<ul style="list-style-type: none"> • Investigações • Medidas disciplinares • Remediação e reporte

É importante também que, em conformidade com a Lei nº 12.846/2013, a cooperativa estabeleça medidas anticorrupção. Essa lei, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Também atribuiu especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em um eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado programa de integridade, cuja definição consta do art. 41 do Decreto nº 8.420/2015: “Programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira” (BRASIL, 2015).

Diante dessa definição, o programa de integridade deve orientar a conduta de todos, nos diversos inter-relacionamentos, e refletir o compromisso com a prática de compliance e com os mais elevados padrões de ética prevenindo a prática de crimes de lavagem de dinheiro, corrupção, fraudes, subornos e atos ilícitos praticados ou o embaraço às atividades de órgãos, entidades ou agentes públicos. São pilares de um programa de integridade:

- 1.** Comprometimento e apoio da alta direção: condição necessária para o fomento e aplicação efetiva do programa;
- 2.** Instância responsável: instância dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto à alta direção;
- 3.** Análise de perfil e riscos: análise dos riscos para o cometimento de atos lesivos efetuada com base no conhecimento dos processos e estrutura organizacional, bem como na identificação dos entes de interação;
- 4.** Regras e instrumentos: código de ética ou de conduta; as políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; os mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (canais de denúncia); medidas disciplinares; ampla divulgação e/ou treinamento dos colaboradores.
- 5.** Monitoramento contínuo: definição de procedimentos de verificação da aplicabilidade do programa de integridade, bem como a criação de mecanismos para que as deficiências encontradas sejam corrigidas.

Não há modelo pronto. Cada programa de integridade deve ser construído para atender às necessidades da cooperativa, observando seu perfil, modelo de negócio, estratégias e riscos da área de negócio. A Figura 7 apresenta a estruturação do programa de compliance da Unimed BH.

Figura 7 – Estrutura do programa de compliance da Unimed BH.



Fonte: Unimed BH, 2022

Os responsáveis pelo programa de compliance ou programa de integridade da cooperativa devem estabelecer indicadores de desempenho para medir o seu desempenho, bem como realizar o monitoramento periódico das práticas adotadas nesses programas a fim de estabelecer ações para melhoria de sua efetividade.

Em 2018, a Castrolanda implantou sua área de compliance com total independência da gestão executiva. A área, com gestão do controler e reportando-se ao Conselho de Administração, tem a missão de ser a guardiã dos valores institucionais, disseminar a cultura de integridade, melhorar os processos internos de conformidade, atuar em frentes de avaliação de riscos de conformidade, elaborar e monitorar políticas e normas internas, gerir a Linha Ética, avaliar relatos, planejar treinamento e desenvolvimento de colaboradores e cooperados e disseminar os valores institucionais. Após a implantação da área, o primeiro passo foi a criação de sua identidade visual e a escolha do nome pelos colaboradores, que optaram por “Cultura C Castrolanda”, pois ele descreve que as condutas corretas devem ser culturais e realizadas diariamente.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

A Sicoob Credialto implantou um programa de compliance estruturado em três eixos de atuação: 1. controles internos e riscos; 2. prevenção à lavagem de dinheiro e fraudes; 3. identidade organizacional - secretariado de governança e projetos institucionais. Após a implementação, foi divulgada a finalidade dos monitoramentos para as partes interessadas e estabelecido que, mensalmente, a prestação de contas das atividades realizadas pelo compliance deve ser apresentada para o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva, com registro em ata de cada órgão de governança.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

A plataforma CapacitaCoop possui diversos cursos relacionados ao processo de assegurar a conformidade da cooperativa: Compliance; Compliance em cooperativas médicas; Compliance trabalhista; Governança Cooperativa e Compliance.

E

Desenvolvimento dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos

A busca pela excelência do desempenho passa pelo desenvolvimento dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos. Pela característica do modelo de negócio cooperativo, nem sempre é fácil compor um Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos com o conjunto necessário de competências para enfrentar os desafios de pensar estrategicamente o futuro em um mundo em constante transformação e para motivar e engajar as partes interessadas na causa da cooperativa e no alcance de suas metas.

Portanto, para ampliar cada vez mais a contribuição dos conselheiros/diretores eleitos para o sucesso e perenidade da cooperativa, é fundamental estabelecer ações regulares, de forma padronizada, para o seu desenvolvimento contínuo, visando ao aprimoramento de suas competências, por meio da estruturação de um plano de educação continuada. Para identificar as necessidades de desenvolvimento, os responsáveis pela elaboração do plano podem analisar os seguintes insumos:

- Estudos e tendências sobre o futuro e o mercado;
- Qualificações desejadas para os conselheiros/diretores eleitos;
- Relatos de entrevistas com os conselheiros/diretores eleitos sobre temas que eles consideram importantes;
- Resultados da pesquisa de satisfação dos cooperados sobre os processos de governança;
- Diretrizes estratégicas da cooperativa;
- Resultados da avaliação de desempenho dos conselheiros/diretores eleitos.

Além das necessidades identificadas, existem temas relacionados ao papel de um Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos que devem ser abordados em qualquer programa de educação continuada para conselheiros/diretores eleitos. São eles: gestão de riscos, compliance e integridade, ESG (ambiental, social e governança), inovação, monitoramento do desempenho, sucessão, gestão de crise, comunicação. Definidos os temas, os responsáveis devem então:

- Definir as ações a serem realizadas e seus objetivos;
- Estabelecer o conteúdo mínimo a ser abordado;
- Escolher a metodologia adequada;
- Elaborar um plano de desenvolvimento, que contemple as ações a serem realizadas, os responsáveis pela execução, a indicação dos participantes, o cronograma de realização e, quando pertinente, a logística a ser planejada.

O modelo mais tradicional é o que os conselheiros/diretores eleitos vão a uma sala de aula, de maneira presencial ou a distância, para serem orientados por profissionais com conhecimento e experiência no tema. Essas ações podem ocorrer por meio da participação em cursos abertos ou por meio da realização de cursos fechados e customizados para as necessidades da cooperativa. No caso de conselheiros/diretores eleitos, é comum a participação em eventos de terceiros, como seminários, congressos e missões técnicas, que geram aprendizado e interação com outros dirigentes de cooperativas ou do sistema cooperativista.

Outros métodos que podem ser utilizados para o desenvolvimento de conselheiros/diretores eleitos são:

- Qualificação externa – participação em programas de pós-graduação oferecidos por instituições de ensino.
- Mentoring – escolha de profissionais bem-sucedidos para orientar os conselheiros/diretores eleitos.

O plano de educação continuada deve prever o controle do alcance dos objetivos desse processo para verificar se as ações realizadas estão realmente contribuindo para a melhoria da atuação individual do conselheiro/diretor eleito e da atuação colegiada do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos. Para tanto, é importante estabelecer um processo para avaliação do desempenho dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, abordado posteriormente neste caderno.

O Programa de Formação de Conselheiros, da Central Ailos, tem por objetivo promover o desenvolvimento dos conselheiros de administração e fiscais do Sistema Ailos. Ele visa ao desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais requeridas à função bem como o compartilhamento de boas práticas vigentes no Sistema e praticadas no mercado. O programa prevê encontros síncronos e assíncronos utilizando a andragogia para promover melhor absorção do conteúdo pelos participantes. Antes de iniciar as capacitações, os conselheiros respondem a um questionário para que seja possível verificar o seu nível de conhecimento e, após os módulos, outro questionário é aplicado para avaliar se houve ou não evolução no conhecimento do participante. No fim da formação, é realizada uma avaliação geral do módulo, em que o participante emite sua opinião sobre os recursos, os professores, o suporte e outros aspectos.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

PP

Desenvolvimento de novas lideranças

CE

Um dos atributos importantes de um líder é a capacidade de desenvolver novos líderes. A busca pela excelência requer que as organizações estejam sempre na vanguarda e demonstrem o senso de continuidade em suas operações. O sucesso nessa jornada tem início na forma como são identificadas e desenvolvidas as suas lideranças.

RE

Em sociedades cooperativas, cabe ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, com o apoio do Conselho Fiscal, definir as competências de liderança necessárias para atuação nos órgãos de administração e fiscalização, prover práticas padronizadas para o desenvolvimento de novas lideranças do quadro social, e estabelecer mecanismos para a identificação de potenciais novos líderes com base nas competências de liderança desejadas. A educação é um princípio fundamental da governança cooperativa, destacando a importância de investir no desenvolvimento do quadro social com foco na formação de lideranças.

E

A cooperativa deve contar com conselheiros/diretores eleitos com perfil adequado e as competências necessárias para enfrentar os desafios da atuação em um mercado competitivo. Algumas competências são vagas e definem perfis genéricos de um líder, como conhecimento sobre gestão, resiliência, capacidade de análise, pensamento estratégico, capacidade de motivar e inspirar. Contudo, cada cooperativa, em função de sua origem e cultura, dos mercados em que atua e de suas estratégias, pode definir um perfil de liderança próprio, com competências de liderança específicas. Em sociedades cooperativas, não devem ser esquecidos, entre as competências necessárias, o conhecimento e o alinhamento com a doutrina cooperativista, seus valores e princípios, que são a essência do modelo de negócio cooperativo.

São práticas comuns para o desenvolvimento de novas lideranças programas para a formação de novos líderes. Esses programas geralmente são realizados de maneira customizada, alinhados às competências desejadas pela cooperativa para os seus líderes.

Existem diversas práticas para identificar potenciais novos líderes, como o acompanhamento do desempenho de cooperados que exercem atividades na estrutura de governança da cooperativa e na organização do quadro social (delegados, coordenadores de núcleo ou comitês). Como o cooperado já exerce função de liderança, o grau em que as competências de liderança são demonstradas pode evidenciar o seu potencial. É possível também acompanhar a participação do cooperado nas atividades promovidas pela cooperativa: programas de educação cooperativista, reuniões de comitês, comissões ou núcleos, eventos e assembleias. Esse acompanhamento pode considerar algumas competências de liderança e identificar a presença de indícios ou evidências do potencial de liderança.

É uma boa prática o estabelecimento de uma política de sucessão, que é obrigatória para as cooperativas de crédito, e de um plano de sucessão. Essa política tem o objetivo de minimizar as incertezas sobre o futuro da liderança, bem como desenvolver os novos líderes de forma planejada e estruturada. Também é boa prática a instalação de um Comitê de Pessoas ou Talentos (ver capítulo Comitês e Auditorias), que pode auxiliar o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos na avaliação e supervisão dos processos, práticas e requisitos da sucessão na cooperativa.

Cabe destacar que, em sociedades cooperativas, a adoção de políticas de sucessão e de requisitos de acesso a cargos eletivos ou para seu exercício não pode retirar dos cooperados qualquer direito societário. Portanto, a política ou os requisitos definidos devem ser aprovados em Assembleia Geral para serem válidos para todo o quadro social. Sendo assim, todos que queiram assumir funções diretivas poderão fazê-lo, desde que cumpram as determinações fixadas democraticamente.

O processo de sucessão, além de buscar assegurar que os potenciais novos líderes possuam as competências desejadas, deve incluir aspectos relacionados à promoção da diversidade. Apesar dos avanços dos últimos anos, ainda existe no cooperativismo desigualdade de oportunidades, por exemplo, para mulheres. Segundo o Anuário do Cooperativismo 2024, em 2023, as mulheres representavam 41% dos mais de 23 milhões de cooperados no país, entretanto, apenas 23% das mulheres ocupavam posições de liderança nas cooperativas brasileiras.

Outro dado importante, é que em 2023, mais de 50% das lideranças cooperativistas tinham mais de 50 anos, o que mostra a necessidade da inclusão de jovens para garantir a perenidade das cooperativas brasileiras.

A cooperativa pode aliar suas práticas de desenvolvimento de novas lideranças com a sua organização do quadro social com a criação de comitês de mulheres e jovens, assunto já tratado neste caderno. Também deve considerar as práticas para a promoção da diversidade, inclusão e equidade abordadas no caderno Sociedade.

Incluir a diversidade na cultura de uma organização não é um processo natural, são enfrentados vieses inconscientes, barreiras invisíveis, papéis culturais e preconceitos arraigados. A diversidade não muda apenas a composição da organização, muda também a dinâmica das relações internas. Por isso, o comprometimento da liderança atual com o tema é fundamental para que a igualdade de oportunidades seja parte da cooperativa e a mudança só será sustentada com o desenvolvimento de novos líderes alinhados

com o tema e se a busca por potenciais novos líderes traga novos modelos mentais, novas experiências, mais equidade e representatividade, gerando um ambiente mais colaborativo, inovador e atrativo, em que exista espaço para todos desenvolverem seu pleno potencial, independentemente de gênero, raça, etnia, idade e orientação sexual.

Para saber mais sobre a identificação e desenvolvimento de novas lideranças, acesse o curso Sucessão Cooperativista, na plataforma CapacitaCoop.

O envelhecimento dos cooperados, inclusive dos líderes, ameaçava colocar em risco a continuidade da cooperativa. Por isso, em 2013, entre outras ações, a C.Vale criou o Programa de Formação de Liderança Jovem, voltado a filhos de cooperados com idade entre 15 e 30 anos. O programa permite a renovação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal com associados que conhecem o cooperativismo e estão alinhados com o planejamento estratégico da cooperativa, reduzindo o risco de que associados com pouca atuação na sociedade assumam a função de conselheiros, o que diminui sua contribuição para a eficácia da gestão

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2013/2014, 2015).

Em 2018, a Cooxupé deu início ao Programa de Desenvolvimento de Gestão e Educação Cooperativista, um programa educacional e de formação de novas lideranças cooperativistas. Por meio da educação cooperativista, o programa tem o objetivo de proporcionar o conhecimento do funcionamento da Cooxupé e do cooperativismo aos produtores rurais e, assim, identificar, formar e desenvolver novas lideranças. A primeira etapa é a identificação de potenciais produtores com perfil de liderança. Eles então são convidados a participar do curso para a formação de líderes cooperativos, desenvolvido em etapas modulares e flexíveis, ajustadas periodicamente por uma equipe de coordenação, formada por especialistas da FUNDACE e da cooperativa e acompanhada por um grupo de especialistas da OCEMG.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2020/2021, 2021).

O Plano de Sucessão nasceu com o objetivo de preparar e desenvolver os médicos cooperados para concorrerem a cargos eletivos nos conselhos sociais e garantir uma transição segura, preservando a posição da Unimed Volta Redonda no mercado. O programa está previsto no Estatuto Social e no Regimento Interno e é composto por uma trilha de conhecimento que aborda cursos específicos de gestão. O Plano de Sucessão foi estruturado, em parceria com a Faculdade Unimed, por meio de trilhas de conhecimento, cursos e estágios que possibilitaram, ao cooperado, compreensão técnica sobre o negócio e seus desdobramentos na sociedade. Para aprovação no programa, os participantes tiveram de entregar os certificados de participação com nota e frequência igual ou superior a 75%. Como parte do programa, também fizeram o estágio preparatório, quando participaram de, ao menos, cinco reuniões dos Conselhos de Administração, Técnico e Fiscal, além do Comitê Executivo. Para complementar, os cooperados realizaram visitas técnicas nas áreas de interface com as posições de interesse em concorrer nas eleições.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

PP Avaliação do desempenho em relação aos interesses dos cooperados

CE

RE

E

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem preservar os legítimos interesses dos cooperados da cooperativa, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo. Conforme citado anteriormente, é seu papel estabelecer as diretrizes estratégicas de curto e longo prazos, ouvindo os cooperados para identificar seus interesses e sua visão de futuro para a cooperativa. Essas diretrizes estratégicas são posteriormente desdobradas pela gestão executiva contratada em um plano estratégico.

É uma etapa crítica do processo de construção do plano estratégico a definição de indicadores de desempenho relevantes. Eles ajudam a avaliar a qualidade da execução e fundamentam ajustes necessários no desempenho para assegurar que a cooperativa esteja no rumo pretendido e consiga reverter resultados indesejáveis.

Para verificar o atendimento dos interesses dos cooperados, é necessário que seja possível estabelecer um relacionamento direto entre esses interesses e os indicadores escolhidos ou parte deles. Para tanto, a cooperativa deve traduzir esses interesses, identificados por meio do levantamento das necessidades e expectativas dos cooperados, em requisitos e indicadores para os processos e estabelecer níveis esperados de desempenho para esses indicadores. Esse processo é abordado no caderno de critério de gestão Liderança. Os níveis de desempenho esperados para os indicadores devem ser considerados na definição das metas dos indicadores estratégicos da cooperativa, conforme tratado no caderno de critério de gestão Estratégias e Planos.

Recomenda-se a participação do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos na etapa de definição dos indicadores a serem utilizados na avaliação do desempenho da cooperativa e de sua estratégia, bem como a existência de uma etapa para definição dos indicadores cujos resultados serão monitorados periodicamente nas reuniões do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

O trabalho de avaliação do desempenho da cooperativa realizado pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos exige um grupo reduzido de indicadores relevantes para evitar que o órgão se envolva demais em questões operacionais e deixe de cumprir o seu papel de pensar estrategicamente de maneira contínua.

Depois de definidos os indicadores, cabe aos conselheiros/diretores eleitos avaliar regularmente os resultados alcançados para permitir eventuais correções de rumo e, também, demonstrar aos cooperados o atendimento de seus interesses.

Sempre que necessário, a gestão executiva contratada pode detalhar os indicadores e analisar outros fatores para investigar as razões por trás do desempenho abaixo do esperado. Esse processo busca aprofundar a compreensão do problema, fomentar a discussão e definir ações de melhoria que garantam o atendimento aos interesses dos cooperados.

Com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de monitoramento dos resultados e das condutas corporativas, a Sicoob Copermec implementou a prática “Visão 360°” que visa a acompanhar o alcance das metas relacionadas ao atendimento dos interesses dos cooperados. Inicialmente, os gestores da Unidade Administrativa, Diretoria Executiva e do Conselho de Administração reúnem-se para definir as metas de vendas de produtos, metas financeiras e indicadores de desempenho por pontos de atendimentos para o ano seguinte. Em seguida, esses índices são repassados aos colaboradores e gerentes de cada agência por meio de reuniões presenciais, incluídas no módulo Visão 360° dentro do sistema próprio desenvolvido pela cooperativa, o Syntex. Mensalmente, as informações são atualizadas pelos gestores da Unidade Administrativa. Ao final do exercício, os gestores da Unidade Administrativa realizam a apuração dos resultados e organizam um evento para entrega do troféu para o ponto de atendimento destaque, juntamente com um vale-presente.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

E

Avaliação do desempenho dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa recomenda a realização de uma avaliação formal do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e de seus conselheiros/diretores eleitos. Essa recomendação também está presente em outros códigos de governança, como os propostos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A avaliação do desempenho do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos também está

presente na Lei no 13.303/2016, a chamada Lei das Estatais. Segundo o IBGC (2020), o contexto atual enfatiza a prática de avaliação do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, estimulando a sua adoção mesmo por organizações desobrigadas pelo aparato regulatório em virtude da importância de as organizações evoluírem para além do cumprimento das normas, buscando construir uma cultura de melhoria contínua em todos os níveis.

A avaliação do desempenho dos membros do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos traz os seguintes benefícios para a cooperativa:

- Oferece insumos para que o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos desempenhem melhor suas responsabilidades pelo direcionamento da estratégia da cooperativa e de supervisão do desempenho econômico, social e ambiental;
- Melhora a qualidade do processo de tomada de decisão e a assertividade do colegiado;
- Promove o desenvolvimento individual dos conselheiros/diretores eleitos;
- Permite ampliar a contribuição individual de cada conselheiro/diretor eleito para o colegiado;
- Reforça o papel do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos como o guardião dos princípios, valores e cultura da cooperativa;
- Aumenta a credibilidade do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

A sistemática de avaliação precisa ser padronizada, realizada regularmente e estar adaptada à cultura e maturidade de cada cooperativa. O quadro 3 apresenta um resumo dos tipos de avaliação que a cooperativa pode adotar.

Quadro 3 – Tipos de avaliação de desempenho dos membros do Conselho de Administração/Diretoria

Escopo	Tipos de avaliação		
Avaliação do colegiado	 Avaliação pelo presidente	Avaliação pelos membros	Avaliação pelas partes
Avaliação individual dos membros	 Avaliação pelo presidente	Autoavaliação	Avaliação pelos pares

Fonte: adaptado de IBGC, 2020.

A cooperativa pode escolher entre um tipo de avaliação ou, de acordo com a maturidade da governança, realizar uma avaliação combinando mais de um tipo, por exemplo, autoavaliação e avaliação pelo presidente. Em qualquer um dos modelos, caso a cooperativa tenha interesse, consultorias externas podem ser convidadas para auxiliar na avaliação, realizando parcialmente ou totalmente o processo, para ampliar a isenção e a imparcialidade da avaliação. Como ferramentas de avaliação podem ser utilizados questionários, entrevistas semiestruturadas ou estruturadas e observação de reuniões.

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa recomenda que a avaliação seja anual e deve ser conduzida sob a responsabilidade da presidência do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

Em relação ao que pode ser avaliado, o IBGC (2020) recomenda cinco dimensões para uma avaliação do colegiado e três dimensões para avaliação individual dos membros. Essas dimensões são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões de avaliação

Escopo da avaliação	Dimensões
Avaliação do colegiado	<ul style="list-style-type: none"> • Composição e dinâmica • Pessoas e cultura • Estrutura e processos • Estratégia e negócios • Riscos corporativos e controles internos
Avaliação individual dos membros	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação do perfil • Competências e comportamentos • Papel e responsabilidades

Ao desdobrar essas dimensões em sua metodologia de avaliação, a cooperativa deve incorporar tópicos econômicos, sociais e ambientais, para assegurar o alinhamento da atuação do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos com a promoção da sustentabilidade da cooperativa e do planeta.

Dois aspectos importantes que devem ser discutidos e previstos na sistemática de avaliação:

- Realização da devolutiva individual, ou ao colegiado, de maneira sigilosa e imparcial;
- Divulgação dos resultados do processo. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023) recomenda a divulgação de informações sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas.

Os resultados da avaliação de desempenho devem ser utilizados para o estabelecimento ou melhoria de ações para o desenvolvimento contínuo dos conselheiros/diretores eleitos, por meio de planos individuais ou coletivos, dependendo da sistemática adotada pela cooperativa. Adicionalmente, é importante que a

efetividade, ou os efeitos desse processo na melhoria geral da governança e gestão da cooperativa, seja monitorada regularmente. Para tanto, a governança pode acompanhar a evolução dos seguintes resultados:

- Satisfação dos cooperados com a governança;
- Percentual de alcance das estratégias definidas;
- Desempenho econômico-financeiro da cooperativa;
- Satisfação das partes interessadas;
- Evolução dos resultados das práticas socioambientais;
- Atendimento aos requisitos das partes interessadas;
- Relativos à gestão de risco;
- Relativos aos apontamentos de auditorias.

CE RE E Avaliação do desempenho da gestão executiva contratada

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem avaliar regularmente o desempenho da gestão executiva contratada, considerando o cumprimento de suas atribuições, o percentual de alcance das metas da cooperativa e tópicos econômicos, ambientais e sociais.

É responsabilidade do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos avaliar formalmente, de preferência a cada ano, o desempenho dos executivos principais e analisar e aprovar as avaliações dos demais membros da gestão executiva contratada, encaminhadas pelo executivos principais. Nessas atividades, pode contar com o auxílio de um Comitê de Pessoas ou Talentos, se houver (ver capítulo Comitês e Auditorias).

Para o desenvolvimento do processo de avaliação da gestão executiva contratada, é importante definir: o tipo de avaliação, a unidade de análise, as formas de avaliação e as técnicas de coleta de dados.

A avaliação pode ser:

- **Interna:** realizada pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos ou pelo Comitê de Pessoas ou Talentos, se existir;
- **Externa:** realizada por consultor ou empresa de consultoria;
- **Combinada:** realizada pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, com o apoio de consultoria externa.

Quanto à unidade de análise, a avaliação pode ser feita pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos de maneira colegiada ou por seus membros individualmente e as formas de avaliação podem incluir autoavaliação dos membros da gestão executiva contratada, avaliação por pares e/ou avaliação pelos subordinados diretos. A forma de avaliação pode incluir também os resultados da avaliação de desempenho realizada pela cooperativa para os seus colaboradores, caso ela inclua os membros da gestão executiva

contratada, e uma avaliação do alcance de metas de eventuais programas de participação de resultados existentes na cooperativa.

Finalmente, quanto às técnicas de coleta, é possível utilizar entrevistas, questionários com perguntas fechadas, questionários com perguntas abertas ou mesmo uma combinação delas. Para ter mais informações sobre avaliação do desempenho, recomenda-se a leitura do caderno de critério Pessoas.

Os resultados da avaliação de desempenho da gestão executiva contratada devem ser controlados e utilizados para a análise crítica do processo, a fim de identificar necessidades de implantação de eventuais melhorias ou a tomada de decisão sobre a continuidade ou não dos métodos adotados, com o intuito de assegurar a efetividade do processo e a sua contribuição para a melhoria da governança e gestão da cooperativa.

PP **Prestação de contas do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos**

CE

RE

E

Os agentes da governança cooperativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos e omissões que praticarem no exercício de seus mandatos. Segundo a Lei nº 5.764/1971, anualmente deve ser convocada e instalada uma Assembleia Geral Ordinária no primeiro trimestre, imediatamente após o término do exercício social, ou nos quatro primeiros meses do exercício, no caso das cooperativas de crédito.

É pauta exclusiva da Assembleia Geral Ordinária, entre outros assuntos, a prestação de contas da administração, acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, se houver, e compreendendo: relatório da gestão, balanço e demonstrativo das sobras ou das perdas.

O relatório da gestão é o documento que integra o processo de prestação de contas da administração. Seu principal objetivo é disponibilizar aos cooperados informações que permitam avaliar de forma objetiva e transparente o desempenho da cooperativa dentro do exercício, com perspectivas de investimento e desenvolvimento. Conforme citado anteriormente, ele deve ser elaborado e submetido anualmente à Assembleia Geral Ordinária, acompanhado de parecer do Conselho Fiscal, se houver. Nas cooperativas de trabalho, deverão ser elaborados semestralmente um para a Assembleia Geral Ordinária, no primeiro semestre, e outro para a Assembleia Geral Especial, no segundo semestre, conforme a Lei no 12.690/2012.

A prestação de contas na Assembleia Geral Ordinária e a divulgação anual do relatório da gestão são as formas legais de prestação de contas aos cooperados, mas não devem ser usadas como limitadores da tempestividade e da periodicidade da comunicação da cooperativa. É importante adotar práticas padronizadas e regulares, complementares às exigidas por lei, para a prestação de contas aos cooperados e ao Conselho Fiscal. Canais digitais, como redes sociais, site, aplicativos e outros meios de comunicação, por exemplo, informativos ou relatórios periódicos devem ser explorados para buscar maior transparência e proatividade.

É recomendável dar publicidade aos relatórios periódicos, informando, além dos dados econômico-financeiros e demais exigidos por lei, todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de caráter intangível, principalmente os relativos aos eventuais riscos. Esses relatórios devem conter, ainda, relatos sobre as atividades do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e seus comitês (se existirem), assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem também prestar contas de sua atuação ao Conselho Fiscal, caso ele exista na estrutura de governança da cooperativa, por meio da submissão de atas de reunião e relatórios para análise e apreciação do Conselho Fiscal. É uma boa prática, que o órgão de administração, sempre que pertinente, solicite o apoio do Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum. Essa colaboração contribui para a análise de temas críticos que impactam os processos da cooperativa, além de abordar as questões legais sobre as quais o Conselho Fiscal tem a obrigação de se manifestar.

PP

Busca de oportunidades de intercooperação

CE

RE

E

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos são os responsáveis pelo direcionamento estratégico da cooperativa, que deve sempre focar na ampliação do valor da sociedade e no retorno aos cooperados. Nessa busca por crescimento e desenvolvimento dos negócios, a intercooperação é uma importante estratégia a ser adotada. Cooperando entre si, as cooperativas desenvolvem parcerias e alianças estratégicas, com vistas à criação de novos produtos e serviços e à realização de negócios em conjunto para alcançar seus objetivos.

Ao atuar em sintonia, exercem o sexto princípio do cooperativismo – Intercooperação –, que estabelece que, para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Para identificar oportunidades de intercooperação, o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem interagir regularmente com dirigentes de outras cooperativas. Essa interação pode ocorrer por meio de:

- Participação em grupos e redes formais, como comitês de centrais do segmento de atuação, comitês ou comissões das organizações estaduais ou da unidade nacional do Sistema OCB ou comitês locais de desenvolvimento;
- Visitas a outras cooperativas;
- Participações em seminários, congressos, missões e programas de capacitação;
- Participação em redes informais, como um grupo de dirigentes de cooperativas de um mesmo município ou região que se reúnem periodicamente para confraternizar e discutir desafios.

Para a intercooperação ocorrer de fato, ela deve trazer contrapartida de benefícios econômicos e ser uma estratégia para as cooperativas ampliarem sua competitividade, reduzirem custos e enfrentarem a concorrência e a concentração do mercado. Portanto, as oportunidades identificadas devem ser concretizadas em:

- **Parcerias:** consistem na reunião de esforços com objetivo comum, como a aquisição conjunta de insumos ou de serviços ou a execução de projetos ou programas de desenvolvimento da cooperativa ou com impacto positivo nas suas partes interessadas.
- **Alianças estratégicas:** segundo Dussauge e Garrete (1999), uma aliança é definida como estratégica quando contribui significativamente para as estratégias das empresas e envolve a junção e combinação das capacidades dos parceiros e o compartilhamento de competências para expandir e diversificar os recursos das empresas, a fim de que alcancem vantagens. Esse tipo de aliança pode ser utilizado para conquistar um novo mercado, desenvolver um novo produto ou serviço ou adquirir novas competências. Para Garai (1999), alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Uma variante das alianças estratégicas são as joint ventures, que se caracterizam pela partilha da propriedade de uma nova empresa.

Nesse contexto, as ações entre cooperativas podem resultar em ganhos de eficiência, com inovação em produtos, serviços e processos, tanto em cooperativas de mesmo segmento de atuação quanto em cooperativas de setores diferentes.

Seja por meio de uma cooperativa central, de aliança produtiva ou integração vertical, seja por intermédio de atuação conjunta operacional ou para a aquisição de bens e serviços, a intercooperação pode ser uma estratégia bem-sucedida de expansão e desenvolvimento, para a qual o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos devem estar sempre atentos.

Para monitorar a intercooperação, é importante que a cooperativa acompanhe e avalie os resultados alcançados por suas parcerias e/ou alianças estratégicas a fim de poder demonstrar às partes interessadas os benefícios resultantes da prática desse princípio. Para definição dos indicadores para monitoramento dos resultados, a cooperativa deve considerar os objetivos da parceria ou aliança estratégica estabelecida.

O quadro 5 apresenta alguns exemplos de intercooperação e os respectivos indicadores que podem ser monitorados.

Quadro 5 – Exemplos de intercooperação e indicadores para monitoramento dos resultados

Parceria ou aliança estratégica	Resultado
Ponto de atendimento compartilhado entre duas cooperativas de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Economicidade • Número de atendimentos
Realização em parceria entre duas cooperativas de um projeto cultural em uma comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Número de pessoas impactadas • Satisfação da comunidade com o projeto • Índice de exposição positiva na mídia • Investimento em projetos sociais
Realização de treinamentos em conjunto, coordenados por uma Central ou Federação	<ul style="list-style-type: none"> • Economia gerada com o compartilhamento • Satisfação dos cooperados com o treinamento • Satisfação dos colaboradores com o treinamento • Número de participantes
Desenvolvimento por uma cooperativa do ramo saúde de um produto para os cooperados de uma cooperativa de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Faturamento com o novo produto • Aumento do número de cooperados • Satisfação dos usuários do produto
Desenvolvimento de um produto por uma cooperativa de crédito para cooperados de uma cooperativa de saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Faturamento com o novo produto • Aumento do número de cooperados • Satisfação dos usuários do produto
Aliança entre duas cooperativas agropecuárias para a construção de indústria de beneficiamento	<ul style="list-style-type: none"> • Receita com os novos produtos • Satisfação dos clientes com os novos produtos • Retorno sobre o investimento

Os resultados da intercooperação também devem ser utilizados para a análise crítica do processo, a fim de identificar necessidades de implantação de eventuais melhorias ou a tomada de decisão sobre a continuidade ou não dos métodos adotados, visando a assegurar a efetividade do processo e a sua contribuição para geração de valor para as partes interessadas.



CONSELHO FISCAL

CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal é o órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente do órgão de administração. O Conselho Fiscal deve atuar de forma independente e assegurar a efetiva transparência dos negócios da cooperativa. Para tanto, fiscaliza os atos da administração, opinando sobre determinadas questões e fornecendo informações aos cooperados.

É parte integrante do sistema de governança cooperativa e, conforme determina a legislação aplicável, deve ser constituído em quase todas as cooperativas. O art. 6º, § 2º, da Lei Complementar 196/2022 que altera a Lei Complementar 130/2009 faculta a constituição de Conselho Fiscal para cooperativas de crédito administradas por Conselho de Administração e por Diretoria Executiva e, para confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito, administradas por Conselho de Administração e por Diretoria Executiva.

Os principais objetivos do Conselho Fiscal, quando presente na cooperativa, são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos do órgão de administração e da gestão executiva contratada e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Elaborar um parecer sobre o relatório da gestão anual, fazendo constar as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas do órgão de administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de sobras e perdas, incorporação, fusão ou desmembramento;

- Denunciar, por qualquer de seus membros, ao órgão de administração e, se este não tomar as providências necessárias para a proteção dos interesses da cooperativa, à Assembleia Geral os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à cooperativa;
- Analisar, ao menos trimestralmente, as demonstrações financeiras elaboradas pela cooperativa;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas emitir parecer circunstanciado, considerando o relatório da auditoria independente.

Para apoiar o Conselho Fiscal das cooperativas na conquista de seus objetivos com transparência e eficácia, o modelo de referência para a governança cooperativa recomenda a implementação de processos gerenciais. Esses processos envolvem a definição de diretrizes para a atuação do Conselho, complementando as atribuições previstas no estatuto social, e a promoção de um relacionamento estruturado com os demais agentes da governança, especialmente o órgão de administração, as auditorias e os cooperados.

Em caso de cooperativas do ramo crédito sem Conselho Fiscal, a cooperativa deve proceder com a alteração estatutária pertinente e, como boa prática, prever que as atividades de fiscalização sejam assumidas pelo Conselho de Administração, auditoria interna ou outra instância adequada, com previsão de atribuições em documentos pertinentes.

Para saber mais sobre o Conselho Fiscal e o papel dos conselheiros fiscais, a plataforma CapacitaCoop oferece os cursos: Formação de conselheiros fiscais e Formação de conselheiros fiscais para sociedades cooperativas.

PP

Definição de diretrizes para atuação do Conselho Fiscal

CE

RE

E

Por ser um órgão colegiado, é importante que o Conselho Fiscal estabeleça diretrizes documentadas para o seu funcionamento, sem restringir a atuação individual de cada conselheiro. A prática recomendada é a elaboração de um regimento interno que contemple regras essenciais para disciplinar o funcionamento do órgão, como a pauta mínima das reuniões e o momento de lavratura da ata. O regimento deve ser elaborado, aprovado e implantado pelo próprio Conselho Fiscal, bem como divulgado aos cooperados, para que eles tenham conhecimento das regras de atuação do órgão de fiscalização da cooperativa.

A lei determina que as atribuições e poderes legais conferidos ao Conselho Fiscal e aos seus membros não podem ser outorgados a outro órgão da sociedade e, para efeito de responsabilidade criminal, os conselheiros equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas, respondendo solidariamente perante a sociedade e terceiros prejudicados por dolo ou culpa no desempenho de suas funções.

Portanto, além das regras essenciais, o regimento interno deve abordar temas fundamentais para assegurar a atuação com independência e imparcialidade do Conselho Fiscal e seus membros. São eles:

a) Elaboração do plano de trabalho

Neste tema, o regimento interno deve estabelecer as orientações para a elaboração, aprovação e acompanhamento do plano de trabalho anual e um modelo de documento a ser seguido pelo Conselho

Fiscal. O plano de trabalho deve prever a programação das reuniões ordinárias, os assuntos a serem tratados ao longo dessas reuniões, bem como os documentos necessários para o trabalho de fiscalização do Conselho Fiscal.

b) Formas de divulgação dos resultados de sua atuação

O regimento interno deve estabelecer os meios utilizados pelo Conselho Fiscal para divulgar os resultados de sua atuação. A principal forma é o parecer, que deve abordar aspectos relevantes constatados na análise realizada, fazendo referência às recomendações dos auditores. Adicionalmente, o Conselho Fiscal pode usar outras formas de divulgação de suas práticas de fiscalização e dos resultados encontrados, em favor da credibilidade junto aos cooperados e demais partes interessadas. Alguns exemplos são: publicação de atas, recomendações, encaminhamento de denúncias recebidas e relatórios.

c) Qualificações desejadas para seus membros

Definir as qualificações desejadas para os conselheiros fiscais é essencial para informar os candidatos sobre os conhecimentos necessários para o exercício da função e desempenho das atividades. Isso também auxilia na criação de programas de capacitação e desenvolvimento que ajudem os conselheiros eleitos a adquirir as competências necessárias para cumprir os objetivos do Conselho Fiscal. Uma das qualificações recomendadas é a certificação de conselheiros, oferecida pelas organizações estaduais do Sistema OCB.

Para saber mais sobre a certificação promovida pelo Sistema OCB, acesse o curso Preparatório para Certificação de Fiscais na plataforma CapacitaCoop.

d) Política de remuneração para os seus membros

O regimento interno do Conselho Fiscal deve determinar se os conselheiros fiscais serão remunerados e quais as regras para estabelecimento de uma remuneração adequada, considerando a experiência, a qualificação necessária ao exercício da função e as responsabilidades assumidas. Essas regras devem ser utilizadas para definir o valor da remuneração, que deve ser submetido e aprovado pela Assembleia Geral, registrado em ata individualmente ou, pelo menos, em bloco separado da remuneração dos administradores. É importante destacar que não deve haver remuneração variável para o Conselho Fiscal.

e) Meios definidos para assegurar a atuação com independência e imparcialidade

Em uma sociedade cooperativa, os conselheiros fiscais são cooperados eleitos em Assembleia Geral para exercer essa função por um mandato, cuja duração é definida por lei. Por conta dessa característica, cria-se um conflito de interesse fundamental, uma vez que o conselheiro fiscal sempre irá possuir alguma outra relação com a cooperativa, como cliente, fornecedor ou beneficiário.

Para superar esse conflito, é fundamental que, além da postura independente do conselheiro, que deve pensar e decidir sempre considerando os riscos e benefícios para a cooperativa, o regimento interno defina meios para assegurar a atuação com independência e imparcialidade, prevendo situações em que os

conselheiros devem se declarar impedidos de participar de discussões e decisões em que possam existir conflitos de interesse, tais como:

- Existência de negócios com a cooperativa, além daqueles realizados na condição de cooperado;
- Ser empregado de entidade ou empresa que esteja oferecendo algum serviço ou produto à cooperativa;
- Participação em conselhos de outras entidades que tenham relacionamento com a cooperativa.

É importante também cumprir os requisitos estabelecidos por lei, que determinam que não podem fazer parte do Conselho Fiscal as pessoas inelegíveis, enumeradas no art. 51 da Lei nº 5.764/1971, e os parentes dos diretores até o segundo grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau. O cooperado também não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

O art. 6º, § 1º, da Lei Complementar 196/2022 que altera a Lei Complementar 130/2009 estabelece que é vedado aos ocupantes de cargo de conselheiro fiscal em cooperativas de créditos ou em confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito o exercício simultâneo, no mesmo sistema cooperativo, desse cargo com outros em Conselho de Administração de cooperativa singular de crédito ou em Diretoria Executiva de cooperativa singular de crédito, de cooperativa central de crédito ou de confederação constituída por cooperativas centrais de crédito.

CE

Relacionamentos do Conselho Fiscal

RE

E

O Conselho Fiscal, além de fiscalizar os atos da administração, deve se posicionar como ente consultivo e orientador dos administradores da cooperativa sobre boas práticas de gestão financeira, fiscal, tributária, contábil e orçamentária. Portanto, deve manter um relacionamento harmonioso, pautado em regras definidas e com cuidado para evitar sobreposição de tarefas, principalmente com o órgão de administração e as auditorias. O objetivo desses relacionamentos é permitir o monitoramento independente dos trabalhos realizados e a construção de agendas produtivas e mutuamente benéficas entre os agentes da governança.

a) Relacionamento com o órgão de administração

É boa prática o Conselho Fiscal reunir-se periodicamente com o órgão de administração para tratar de assuntos de interesse comum, objetivando apoio e auxílio mútuos na compreensão dos temas críticos que afetam os processos da cooperativa, além daqueles determinados pela lei sobre os quais o Conselho Fiscal deve obrigatoriamente opinar.

O Conselho Fiscal deve atuar como aliado do órgão de administração na busca da excelência da gestão, agindo como uma instância protetora e vigilante para inibir atos e procedimentos inadequados, ilegais ou que prejudiquem a cooperativa.

É importante ressaltar que ele deve ter o cuidado de não interferir nas decisões relativas à gestão, tampouco no direcionamento estratégico, papéis que cabem ao órgão de administração. Da mesma forma, este não deve interferir nas decisões do Conselho Fiscal, mas oferecer as condições necessárias ao seu pleno funcionamento.

A cooperativa deve prever nos documentos do seu sistema de governança meios que assegurem a informação antecipada ao Conselho Fiscal sobre quando este deve se fazer presente a uma reunião do órgão de administração. Também deve estabelecer os relatórios a serem elaborados pelo órgão de administração para análise e apreciação do Conselho Fiscal.

O órgão de administração tem o dever de fornecer tempestivamente ao Conselho Fiscal todas as informações necessárias ao desempenho de suas atribuições, inclusive cópia dos documentos específicos que este solicitar.

b) Relacionamento com as auditorias

O relacionamento entre o Conselho Fiscal e a auditoria independente deve ser colaborativo, não devendo haver qualquer relação de subordinação dos auditores independentes ao Conselho Fiscal nem ao órgão de administração.

A auditoria independente, como o próprio nome diz, define o escopo de seu trabalho de maneira independente. Entretanto, essa independência não elimina a possibilidade de sugestões de foco por parte do Conselho Fiscal nem a possibilidade de ele examinar a adequação de tempo e escopo das atividades da auditoria independente às necessidades da cooperativa.

Portanto, os documentos do sistema de governança da cooperativa podem prever que a proposta de trabalho da auditoria independente seja apreciada pelo Conselho Fiscal, quando da contratação, para que eventualmente sejam propostos ajustes para atender as necessidades específicas do seu plano de trabalho, que porventura não estejam explicitadas na proposta da auditoria independente.

O relacionamento entre o Conselho Fiscal e a auditoria independente é particularmente importante para o exame e discussão das demonstrações contábeis anuais.

Os auditores independentes devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que chamados a prestar informações relacionadas ao seu trabalho. O órgão de administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes, devendo, inclusive, disponibilizar aos membros deste os relatórios e as recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

Se a cooperativa possuir uma auditoria interna, o Conselho Fiscal também deverá acompanhar seus trabalhos. Cabe ao órgão de administração determinar a existência de canais de comunicação entre a auditoria interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da cooperativa.

O relacionamento com a auditoria interna – ou com a instância na cooperativa que desenvolve tal função – é fundamental para a boa atuação do Conselho Fiscal. A auditoria interna pode ser incluída entre os participantes das reuniões deste, estando presente sempre que demandada pelos conselheiros.

Convém que o Conselho Fiscal verifique se a auditoria interna possui estrutura, recursos e funcionamento adequados ao porte e complexidade da cooperativa, com o intuito de oferecer resguardo ao alcance dos seus objetivos.

A interlocução com a auditoria interna pode oferecer aos conselheiros fiscais uma visão mais clara dos controles internos e das atividades desenvolvidas para assegurar sua efetividade, visto que ela, quando existente, tem uma visão continuada dos riscos e fragilidades do negócio.

Caso a cooperativa possua um Comitê de Auditoria (ver o capítulo Comitês e Auditoria), é recomendável a realização de reuniões conjuntas, especialmente nos momentos mais críticos relativos à interpretação da relevância e importância das informações produzidas pela cooperativa.

c) Relacionamento com os cooperados

A responsabilidade dos conselheiros fiscais é para com a cooperativa, independentemente daqueles que os tenham elegido. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, confidencialidade.

A cooperativa deve estabelecer canais institucionais para o relacionamento entre os cooperados e o Conselho Fiscal, em consonância com o princípio da governança cooperativa equidade. O estabelecimento desses canais visa a assegurar que informações privilegiadas não sejam repassadas apenas para determinado grupo de cooperados, dando transparência, publicidade e igualdade de tratamento às dúvidas e demandas dos associados.

Esses canais devem ser formalizados, estar previstos no sistema de governança da cooperativa e serem regularmente divulgados aos cooperados. Os canais institucionais definidos podem incluir e-mail, telefone exclusivo, correspondências formais e reuniões.



GESTÃO EXECUTIVA CONTRATADA

GESTÃO EXECUTIVA CONTRATADA

A gestão executiva contratada é responsável pelos atos de gestão diária dos negócios da cooperativa envolvendo a contratação de pessoas, definição de metas comerciais e demais decisões administrativas diárias. Sua existência pode estar prevista no estatuto social, regimento interno, organograma ou outro documento formal da cooperativa, podendo ter diferentes configurações ou denominações, tais como: diretorias contratadas, superintendências, gerentes, corpo gerencial, entre outras. É boa prática de segregação entre as funções de decisão estratégica e funções de execução. Essa prática visa criar uma hierarquia de níveis de decisão em que o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos realizam a supervisão e controle das funções executivas da cooperativa.

As cooperativas de crédito devem observar as disposições da Lei Complementar nº 130/2009 (atualizada pela Lei Complementar nº 196/2022) que em seu art. 5º estabelece que as cooperativas de crédito e as confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito terão conselho de administração, que será composto de associados eleitos pela assembleia geral, e diretoria executiva a ele subordinada. O § 2º do mesmo artigo especifica que a diretoria executiva, na qualidade de órgão estatutário, será composta de pessoas naturais eleitas pelo Conselho de Administração, que poderão ser associadas ou não, desde que a maioria dos diretores seja composta de pessoas naturais associadas.

Para contribuir para uma gestão executiva contratada eficiente e eficaz, o modelo de referência para a governança em cooperativas solicita processos gerenciais relativos à definição de diretrizes para a sua atuação, à prestação de informações para as partes interessadas e à sua sucessão.

PP

Definição de diretrizes para atuação da Gestão Executiva Contratada

CE

Por ser responsável pela execução das estratégias, políticas e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, é importante que a cooperativa descreva as atribuições da gestão executiva contratada por meio do estabelecimento de diretrizes para sua atuação e funcionamento, para

RE

E

assegurar que suas atividades sejam exercidas de acordo com seus valores e princípios, bem como maximizar sua contribuição para o crescimento e perenidade da sociedade.

A prática indicada é a elaboração de um documento interno, por exemplo um regimento, que contemple regras essenciais para disciplinar o funcionamento do órgão, como a pauta mínima das reuniões e o momento da lavratura da ata. O documento deve ser aprovado pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, sendo a implantação de responsabilidade da própria gestão executiva contratada. Além das regras essenciais, o documento deve abordar outros temas fundamentais para assegurar o bom desempenho da gestão executiva contratada e seus membros. São eles:

a) Qualificações desejadas para seus membros

É importante definir as qualificações desejadas para os membros da gestão executiva contratada, com o objetivo de orientar o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos na seleção adequada de profissionais, bem como auxiliar a criação de programas de capacitação e desenvolvimento para formação de sucessores. Essas qualificações devem incluir requisitos de:

- Conhecimentos, como escolaridade mínima ou formação em determinada área;
- Habilidades, como condução de reuniões ou facilidade de trabalho em equipe;
- Atitudes, como resiliência e proatividade.

Recomenda-se que os membros da gestão executiva contratada tenham formação, conhecimento ou experiência no sistema cooperativo, como forma de fortalecer a identidade cooperativa.

b) Política de remuneração para os seus membros

O documento deve conter a política de remuneração adotada pela cooperativa para os seus executivos ou ela deve ter um procedimento estruturado, formal e transparente para essa política.

É recomendável que a remuneração da gestão executiva contratada esteja vinculada aos resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas à geração de valor econômico e social para a cooperativa e seus cooperados. No nível de maturidade Excelência, é requisito que a remuneração dos executivos considere critérios de sustentabilidade, referindo-se ao alcance de metas ambientais, sociais e de governança. Podem incluir o alcance de metas relacionadas à redução de emissões, de uso de materiais, água, energia, aumento da diversidade e inclusão de minorias, redução de acidentes, de tempo de afastamento, redução de riscos socioambientais, entre outros conforme for definido nos planos de gestão de sustentabilidade da organização.

O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos executivos com os da cooperativa.

As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis e passíveis de serem auditadas. Além disso, a eventual política de incentivos deve considerar mecanismos que mantenham as decisões, controles e fiscalizações em áreas não conflitantes, evitando que um gestor esteja envolvido na discussão e deliberação que inclua sua própria remuneração.

c) Atribuições dos executivos

Os executivos contratados são os responsáveis pela execução das estratégias, políticas e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos. Para tanto, é necessário um conjunto de atribuições que devem estar presentes no documento que define as diretrizes de atuação, destacando-se:

- Elaboração de plano estratégico: as estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos em busca do atendimento dos interesses dos cooperados e na maximização do valor gerado pela cooperativa devem ser desdobradas em projetos, iniciativas ou planos de ação, monitoradas por indicadores e metas para avaliar seu alcance e permitir a revisão do posicionamento estratégico. O caderno de critério de gestão Estratégias e Planos apresenta orientações de como a gestão executiva pode elaborar o plano estratégico da cooperativa;
- Implementação de sistemas de controle: a fim de permitir a prestação de contas de sua atuação ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e assegurar a conformidade e a integridade da cooperativa, a gestão executiva contratada deve implantar sistemas internos de controle para organizar e monitorar as informações necessárias para a geração de um panorama correto, real e completo do desempenho dos processos operacionais e financeiros e o acompanhamento de fatores de risco de não conformidade, como sistemas de inteligência de negócio (Business Intelligence – BI).

Também são atribuições importantes da gestão executiva contratada e que devem constar do documento: a manutenção de relacionamento com os cooperados, a prestação de informações para as partes interessadas e a elaboração de relatórios periódicos.

d) Formas de interação com o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos

A gestão executiva contratada é o elo entre o órgão de administração e os colaboradores da cooperativa. É, portanto, vital para o bom desempenho da cooperativa que a interação entre ambos ocorra de maneira transparente e contínua, criando condições para a tomada de decisões eficazes.

O documento deve prever as formas de interação entre a gestão executiva contratada e o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, tais como:

- Publicação de atas de reunião;
- Participação de membros da gestão executiva contratada nas reuniões do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, quando convidados;
- Reuniões periódicas entre o presidente do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e os principais executivos;
- Apresentação de relatórios periódicos.

Prestação de informações às partes interessadas

As partes interessadas correspondem a todos as pessoas, físicas ou jurídicas, que influenciam, são influenciados ou se percebem influenciados pelas atividades ou decisões de uma cooperativa. Elas podem ser representadas por empresas, instituições, investidores, grupos, pessoas, redes etc., que, de alguma forma, tenham interesse nas ações de uma cooperativa e poder para influenciá-la. A cooperativa deve identificar suas partes interessadas relevantes, estabelecer a prioridade entre elas e levantar suas principais necessidades e expectativas (ver caderno de critério de gestão Liderança).

Considerando as necessidades e expectativas levantadas e a natureza de cada parte interessada, a gestão executiva contratada deve estabelecer procedimentos para a divulgação das informações de interesse das partes interessadas, além daquelas obrigatórias por leis e regulamentos, incluindo todos os aspectos de sua atividade. Esses procedimentos devem contemplar as seguintes atividades:

- Identificar as informações de interesse de cada parte interessada;
- Definir os tipos de informação que devem ser prestadas, considerando os princípios da governança cooperativa;
- Estabelecer a regularidade da prestação de informação e definir os meios adequados de comunicação a serem utilizados para cada parte interessada, conforme as políticas internas da cooperativa.

As partes interessadas de uma cooperativa estão mais cientes de seus papéis, direitos e deveres; são, portanto, mais questionadoras e trocam constantemente percepções entre si, buscando garantir a veracidade das informações recebidas.

A prestação de informações não pode ser apenas reativa, realizada quando há solicitação ou atendendo a leis e regulamentos. Ela deve ser proativa e estratégica, para contribuir para a construção de uma imagem positiva e uma boa reputação. A comunicação deve abordar, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer às partes interessadas uma correta compreensão da cooperativa.

Uma boa prática é o estabelecimento de uma política de divulgação de informações, cujo objetivo é orientar o uso e a divulgação de informações, de forma não excludente e programada, com ampla distribuição de dados para que as partes interessadas tenham acesso a eles com equidade, promovendo confiança, melhorando a competitividade e gerando valor para a cooperativa. A política visa, ainda, a conscientização de todos os setores e colaboradores da cooperativa sobre a importância de suas abordagens na divulgação de informações, sempre em alinhamento com os padrões e diretrizes éticas e de segurança das informações. Cabe à gestão executiva contratada a elaboração da política e sua aprovação é responsabilidade do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

O quadro 6 apresenta um exemplo de informações de interesse e os meios de comunicação de acordo com cada parte interessada.

Quadro 6 – Exemplos de informações de interesse de partes interessadas e de meios de comunicação

Parte Interessada	Informações	Meio de comunicação
Cooperados	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias da cooperativa • Desempenho econômico-financeiro, social e ambiental • Estabelecimento de parcerias e/ou alianças estratégicas • Prêmios e reconhecimentos recebidos • Resultados relativos à responsabilidade socioambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Assembleias Gerais • Reuniões de Núcleo • Eventos • Informativo da cooperativa • Relatório de Sustentabilidade • E-mails e mensagens para todos os cooperados
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas internas • Desempenho econômico-financeiro, social e ambiental; • Prêmios e reconhecimentos recebidos; • Desempenho operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões • Informativo da cooperativa • Eventos internos • TV interna • Intranet ou rede social interna da cooperativa
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de relacionamento e comercialização; • Políticas de fidelização; • Novos produtos e/ou serviços; • Prêmios e reconhecimentos recebidos; • Políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões • Eventos • Informativo da cooperativa • Mídias digitais • Site • Relatório de sustentabilidade
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de qualificação, seleção e avaliação; • Diretrizes aplicáveis; • Política de pagamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões • Eventos • Comunicados
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho econômico-financeiro, social e ambiental; • Prêmios e reconhecimentos recebidos; • Políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mídias digitais • Relatório de sustentabilidade • Site

RE Desenvolvimento de novas lideranças para a sucessão da gestão executiva contratada

E

Toda cooperativa busca a perenidade dos seus negócios com geração de valor para o seu cooperado. Sendo assim, recomenda-se que o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos mantenha um planejamento de sucessão atualizado dos principais membros da gestão executiva contratada e, para tanto, promova regularmente a realização de práticas padronizadas para o desenvolvimento de novas lideranças no quadro de funcionários da cooperativa.

Caso o Conselho de Administração e/ou a Diretoria eleita identifiquem a necessidade de contratar profissionais do mercado, deve ser conduzido um processo de recrutamento externo seguindo o padrão estabelecido (conforme o Caderno de Critério de Gestão de Pessoas). O primeiro passo para o processo de desenvolvimento de novos líderes é a definição das competências de liderança necessárias para atuação na gestão executiva contratada. A partir da definição dessas competências, é possível identificar potenciais novos líderes e montar um banco de talentos, lista de profissionais do quadro de funcionários com potencial percebido para assumir posições de liderança, tendo ou não demonstrado interesse em avançar na carreira.

A identificação de funcionários com potencial para assumir cargos na gestão executiva contratada é responsabilidade do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, dos ocupantes atuais dos cargos da gestão executiva contratada e do Comitê de Pessoas ou Talentos (se houver), bem como de outros funcionários da cooperativa responsáveis pelas práticas de gestão de pessoas. Os responsáveis também poderão contar com o apoio de assessoria externa, caso considerem necessário. Ela pode ocorrer por meio da interação dos atuais ocupantes do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e da gestão executiva contratada, do acompanhamento da participação de funcionários nas atividades da cooperativa e dos resultados das avaliações de desempenho individual e em equipe.

A identificação de potenciais novos líderes também deve considerar aspectos voltados à diversidade, inclusão e equidade a fim de que a gestão executiva contratada tenha composição similar a do quadro de funcionários. Conforme abordado anteriormente neste caderno, inserir a diversidade, equidade e inclusão na cultura de uma organização não é um processo natural, são enfrentados vieses inconscientes, barreiras invisíveis, papéis culturais e preconceitos arraigados. Por isso, o comprometimento da liderança atual é fundamental para que a igualdade de oportunidades seja parte da cooperativa e a mudança só será sustentada se a busca por potenciais novos líderes traga novos modelos mentais, novas experiências, mais equidade e representatividade, gerando um ambiente mais colaborativo, inovador e atrativo, em que exista espaço para todos desenvolverem seu pleno potencial, independentemente de gênero, raça, etnia, idade ou orientação sexual.

São práticas comuns para o desenvolvimento de novas lideranças programas para a formação de novos líderes. Esses programas geralmente são realizados de maneira customizada, alinhados com as competências desejadas pela cooperativa para os cargos da gestão executiva contratada.

De acordo com o cargo desejado e as informações do banco de talentos, os responsáveis pelas práticas de gestão de pessoas propõem as ações necessárias para aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício dos cargos.

Essas ações podem ser realizadas internamente ou em parceria com as organizações estaduais do Sistema OCB, com a central, federação ou confederação a qual a cooperativa pertence (se houver), ou entidade educacional de renomada capacidade técnica e incluem: cursos presenciais ou a distância, participação em eventos e missões, coaching e mentoria, entre outras ações, de acordo com o planejamento anual e estratégias da cooperativa.

São consideradas boas práticas:

- Adoção de um mapa de sucessão: documento que lista os cargos da gestão executiva contratada, seus potenciais sucessores e o nível de prontidão de cada um, ou seja, se o potencial sucessor já está pronto para assumir o cargo ou precisa de mais tempo de experiência ou ações de desenvolvimento.
- Elaboração de um plano de desenvolvimento de futuras lideranças, documento que lista as ações de desenvolvimento que cada potencial deve realizar para elevar o seu nível de prontidão, o prazo de realização e outras informações importante para caracterizar a ação planejada, tais como entidade promotora, carga horária, investimento necessário, entre outras.

Para disciplinar o desenvolvimento de novas lideranças e estabelecer as práticas adotadas pela cooperativa, é importante definir uma política de sucessão para a gestão executiva contratada. Essa política tem o objetivo de minimizar as incertezas sobre o futuro da liderança, bem como desenvolver os novos líderes de forma planejada e estruturada. Também é boa prática a instalação de um Comitê de Pessoas ou Talentos (ver capítulo Comitês e Auditorias), que pode auxiliar o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos na avaliação e supervisão dos processos, práticas e requisitos da sucessão da gestão executiva contratada na cooperativa.



**COMITÊS/
AUDITORIAS**

COMITÊS/AUDITORIAS

Comitês/grupos técnicos são organismos facultativos de assessoramento e suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos em temas que requerem mais profundidade analítica. Sua existência não implica a delegação de responsabilidades que competem ao órgão de administração como um todo. Várias atividades do órgão de administração que demandam tempo adicional, nem sempre disponível nas reuniões, podem ser exercidas com mais profundidade e detalhamento por comitês específicos.

As auditorias têm como atribuições básicas verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente com a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos.

Tanto os comitês quanto as auditorias são importantes agentes da governança em cooperativas. Entretanto, sua existência e composição dependem do porte da cooperativa, da complexidade das suas atividades e da capacidade de absorção em sua estrutura. Por isso, o modelo de referência para a governança em cooperativas solicita processos gerenciais relativos aos comitês de assessoramento e às auditorias internas apenas nos níveis de maturidade “rumo à excelência” e “excelência”.

Nos níveis de maturidade “primeiros passos para a excelência” e “compromisso com a excelência”, é solicitado o processo gerencial relativo à auditoria externa independente das demonstrações financeiras.

Comitês de assessoramento e suporte ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos

Os comitês de assessoramento e suporte podem ser permanentes ou temporários. Eles não têm funções executivas nem poder de decisão. Sua função é estudar os assuntos de sua competência, emitir opiniões e preparar propostas para apreciação do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

As diretrizes para formação, composição e coordenação dos comitês ou grupos técnicos, permanentes ou temporários, devem estar documentadas, preferencialmente, no regimento interno, no estatuto ou no regimento interno do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos. A cooperativa pode escolher outro documento, desde que ele seja aprovado pelo do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos. É recomendável que a coordenação seja feita por conselheiros/diretores eleitos que reúnam as competências e habilidades mais adequadas.

Deve haver também uma descrição formal das qualificações dos membros do comitê ou grupo técnico, das responsabilidades e entregas esperadas do comitê ou grupo técnico. Adicionalmente, principalmente no caso de comitês ou grupos técnicos permanentes, é uma boa prática a adoção de regimento interno ou documento similar que oriente o seu funcionamento, estabelecendo, por exemplo, regras como periodicidade de reuniões, controle de presença, registro das reuniões, mecanismos de relacionamento com o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e prestação de contas de suas atividades.

A quantidade de comitês ou grupos técnicos deve observar o porte da cooperativa, sua complexidade e sua capacidade de absorção na estrutura. Um número excessivo de comitês ou grupos técnicos pode reproduzir indevidamente a estrutura interna e gerar interferências inoportunas na gestão.

A formação, o desenvolvimento das atividades e as entregas dos comitês ou grupos técnicos, permanentes ou temporários, devem ser analisadas criticamente, em periodicidade adequada definida pela cooperativa, a fim de identificar a necessidade de incorporação de melhorias nos processos e padrões pertinentes, para assegurar que os comitês ou grupos técnicos tenham um papel efetivo e eficaz.

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB recomenda a instalação de quatro comitês permanentes:

- Comitê de Auditoria: avalia a conformidade dos relatórios econômico-financeiros da administração, do sistema de controles internos, gestão de riscos e compliance, com o objetivo de dar maior efetividade para a gestão. Esse órgão avalia o cumprimento e recomendações feitas pela auditoria independente.
- Comitê de Ética: auxilia o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos na aplicação dos padrões e diretrizes de conduta ética, bem como examina e avalia as denúncias recebidas pelo canal de denúncias da cooperativa e transgressões, propondo a aplicação das sanções julgadas cabíveis, garantindo o direito ao contraditório e à ampla defesa;

- Comitê de Pessoas ou Talentos: é atribuição deste comitê discutir assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele, também, examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes de avaliação do desempenho, bem como o clima organizacional da cooperativa.
- O Comitê de Sustentabilidade ou ESG: busca refletir sobre as dimensões social, ambiental, climática e de governança em relação às políticas, processos, práticas e procedimentos da cooperativa. Esse Comitê pode investigar estratégias para a cooperativa ser sustentável em seus produtos e serviços, recomendando estratégias, projetos e ações ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, além de o monitoramento da implantação da política de sustentabilidade da cooperativa e o alcance de seus resultados nas questões socioambientais.

São exemplos de outros comitês que podem ser formados pela cooperativa: gestão de riscos, compliance, estratégia, comunicação, gestão de crises, orçamento, diversidade, inclusão e equidade. Sugere-se, sempre que possível, que a cooperativa adote órgãos temporários (comitês, núcleos, comissões, grupos de trabalho etc.), sendo as suas atividades avaliadas periodicamente, de forma a assegurar o papel efetivo e eficaz de cada um deles. No caso dos comitês permanentes e estatutários, eles são vinculados ao período de mandato do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos.

Em 2018, a Sicoob Coopemata constituiu o Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica (NAGE) com o objetivo de promover a melhoria dos negócios, bem como o aperfeiçoamento do relacionamento entre a cooperativa e o cooperado com base na responsabilidade compartilhada entre todos os setores, fomentando a apresentação contínua de ideias, propostas e análises, focando na busca pela excelência da gestão, da governança e do crescimento sustentável. O Núcleo se reúne mensalmente, conforme estabelecido formalmente em calendário e regulamento próprios. Todas as reuniões são registradas em atas e em plataforma acessada por todos os participantes, para que as decisões e proposições discutidas sejam devidamente acompanhadas, sob supervisão da área de Gestão Estratégica.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2022/2023, 2023).

RE

Auditoria interna

E

Conforme o Institute of Internal Auditors (2020), “a auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos. Isso é feito por meio da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua. Ao fazê-lo, pode considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos”.

Portanto, é recomendável que as cooperativas tenham uma função de auditoria interna formalmente estruturada. Ela pode ser composta por colaboradores internos, terceirizados ou empresas contratadas e deve estar vinculada ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, para garantir independência em relação à gestão, evitar conflito de interesses e atuar como ferramenta de apoio à governança. Para as cooperativas de crédito, essa auditoria interna pode ser realizada pela central a que ela é filiada.

A auditoria interna é uma atividade voltada para auxiliar o atingimento dos objetivos, ao mesmo tempo em que apoia uma forte governança e gerenciamento de riscos. São responsabilidades da auditoria interna:

- Prestação de contas primária perante o órgão de administração e a independência das responsabilidades da gestão;
- Avaliação e assessoria independentes e objetivas à gestão e ao órgão de administração sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (incluindo controles internos), para apoiar o atingimento dos objetivos organizacionais, além de promover e facilitar a melhoria contínua;
- Reporte ao órgão de administração de prejuízos à independência e objetividade e implantar salvaguardas, conforme necessário.

É imprescindível estabelecer o planejamento anual dos trabalhos da auditoria interna, para determinar as prioridades da atividade, fundamentadas em análise de riscos, de forma consistente com os objetivos da cooperativa. Esse planejamento deve ser documentado no plano anual de atividades da auditoria interna, que deve ser aprovado previamente pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos para assegurar o alinhamento com o direcionamento estratégico e os recursos necessários à sua execução. É importante também controlar os resultados das auditorias internas visando à incorporação de melhorias nesse processo.

O Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e/ou Comitê de Auditoria (se houver) devem fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho da auditoria interna, de acordo com a pertinência e tempestividade de suas propostas de correção de disfunções ou impropriedades. A avaliação deve ser feita considerando critérios e padrões definidos, que devem ser conhecidos pelos profissionais que compõem a auditoria interna.

Em 2016, a Unimed Circuito das Águas criou o Comitê de Auditoria Interna (CAI) para assessorar o Conselho de Administração. O CAI é formado por três conselheiros de administração, tem caráter permanente e não deliberativo e atua de forma alinhada aos objetivos estratégicos da cooperativa, adotando abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhoria dos processos de gestão, controles internos e governança cooperativa. O CAI tem regulamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, em que estão documentadas sua composição, as atribuições, as exigências mínimas do plano de trabalho e de prestações de contas. Ele se reúne mensalmente, e, extraordinariamente, quando se faz necessário, tendo suas convocações emitidas pelo coordenador do comitê.

(SESCOOP. Compêndio de Boas práticas de Governança e Gestão - 2020/2021, 2021).

PP Auditoria externa independente das demonstrações financeiras

CE

RE

E

As demonstrações financeiras, também chamadas demonstrações contábeis, são representações estruturadas das posições patrimonial, financeira e de desempenho da cooperativa, em determinado período. Seu objetivo é informar as posições patrimonial, financeira, de desempenho e dos fluxos de caixa da entidade, úteis a inúmeros usuários para avaliações e tomada de decisões.

Objetivam também apresentar os resultados da atuação da administração na gestão da cooperativa e sua capacitação na prestação de contas quanto aos recursos que lhe foram confiados. O conjunto completo das demonstrações contábeis, obrigatório para cooperativas de todos os segmentos, inclui:

- Balanço patrimonial;
- Demonstração das sobras ou perdas;
- Demonstração do resultado abrangente;
- Demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- Notas explicativas, compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias, complementares às demonstrações.

As cooperativas com patrimônio líquido superior ao valor determinado na legislação pertinente e as operadoras de planos de saúde, por exigência da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), são obrigadas a elaborar também a demonstração do fluxo de caixa.

É recomendável a elaboração da demonstração do valor adicionado para compor o conjunto das demonstrações contábeis.

Embora a Lei nº 5.764/1971 estabeleça a possibilidade de algumas cooperativas não realizarem a auditoria externa independente de suas demonstrações contábeis, ela é obrigatória para todas as cooperativas de determinados setores e, mesmo sem a obrigatoriedade, cada vez mais cooperativas optam por realizar essa auditoria. A atribuição básica dada às auditorias independentes é verificar se as demonstrações contábeis refletem adequadamente a realidade econômico-financeira da cooperativa.

As cooperativas, quando do processo de seleção das empresas de auditoria independente, devem consultar previamente o cadastro de empresas credenciadas no Sistema OCB, pois somente essas estão habilitadas, na forma do art. 112 da Lei nº 5.764/1971. A cooperativa sujeita às normas dos órgãos reguladores (ANS, Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL e Banco Central do Brasil – Bacen) e aquelas consideradas de grande porte devem contratar auditoria também com registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Em cooperativas de crédito, além da CVM, é necessário registro no Bacen.

É recomendável avaliar a experiência da empresa de auditoria independente na atividade cooperativista, devido às particularidades existentes nessas sociedades.

O processo de contratação da auditoria externa independente é responsabilidade do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, com o apoio do Comitê de Auditoria (se houver) e/ou do Conselho Fiscal (se houver). Ele deve incluir mecanismos para evitar conflitos de interesse e assegurar a independência da auditoria externa, tais como:

- Contratação por período predefinido, não superior a cinco anos;
- Avaliação formal e documentada de sua independência e desempenho, efetuada pelo Comitê de Auditoria (se houver), Conselho Fiscal (se houver) e/ou do Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos, observadas as normas profissionais, a legislação e os regulamentos em vigor, em caso de recontração;
- Rotação da empresa de auditoria externa independente ou dos profissionais-chave da equipe em caso de recontrações contínuas após cinco anos;
- Vedação de contratação de empresa de auditoria externa independente para realizar trabalhos de consultoria;
- Manifestação anual por escrito ao Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos do auditor independente de sua independência em relação à cooperativa;
- Previsão no contrato de prestação de serviços de questões éticas de relacionamento durante a sua vigência;
- Verificação da independência financeira dos auditores independentes em relação à cooperativa.

Os resultados das auditorias externas independentes devem ser controlados visando à incorporação de melhorias nesse processo e o Conselho de Administração e/ou Diretoria eleitos e/ou Comitê de Auditoria (se houver) devem fazer, periodicamente, uma avaliação formal do desempenho da auditoria externa independente contratada. A avaliação deve ser feita considerando critérios e padrões definidos, que devem ser conhecidos pelos auditores independentes e/ou empresas de auditoria externa independente contratadas.



RESULTADOS

RESULTADOS

Os resultados são decorrentes da aplicação, adequada e integrada, das práticas implementadas pela cooperativa para atendimento dos processos gerenciais de governança cooperativa. O modelo de referência para cooperativas estabelece que devem ser acompanhados os seguintes resultados relativos à governança:

- Manifestações vindas dos cooperados;
- Educação cooperativista do quadro social;
- Satisfação dos cooperados com relação aos processos de governança;
- Desempenho da gestão executiva;
- Participação dos cooperados nas assembleias gerais;
- Gestão de riscos da cooperativa;
- Apontamentos da auditoria interna e/ou externa.

É importante destacar que o modelo não estabelece indicadores nem prescreve fórmulas para todos os indicadores, cabendo à cooperativa determinar o indicador mais adequado para monitorar o processo solicitado, considerando o seu sistema de governança. A fórmula utilizada deve ser apresentada pela cooperativa no campo Comentários do sistema de autoavaliação, para permitir a análise adequada dos resultados apresentados.

E

Manifestações vindas dos cooperados

Os resultados relacionados às manifestações vindas dos cooperados demonstram o quanto a cooperativa proativamente incentiva e considera suas contribuições para melhoria de seus processos, instalações,

produtos e serviços. Esses resultados são decorrentes do processo de tratamento de manifestações dos cooperados e podem abranger:

- Percentual de manifestações de cooperados tratadas em relação às recebidas;
- Percentual de melhorias implantadas a partir de manifestações de cooperados;
- Melhoria de eficiência, eficácia ou efetividade de processo a partir de manifestações de cooperados.

A cooperativa pode utilizar mais de um indicador para ter uma adequada avaliação de seus processos de tratamento de manifestações de cooperados. Entretanto, para resposta ao instrumento de autoavaliação e preenchimento do sistema, deve escolher um indicador e apresentar os resultados do indicador escolhido nos últimos três anos. Para permitir a avaliação adequada da melhoria dos resultados, a fórmula do indicador cujos resultados são apresentados deve ter sido a mesma nos últimos três anos.

PP Educação cooperativista do quadro social

PP

CE

RE

E

Os resultados relacionados à educação cooperativista podem demonstrar os investimentos, a abrangência ou os efeitos das ações de educação cooperativista realizadas pela cooperativa buscando o desenvolvimento e o engajamento dos cooperados. O Quadro 7 apresenta exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa e seu sistema de governança.

Quadro 7 – Exemplos de indicadores relativos à educação cooperativista

Categoria	Descrição
Índice de abrangência da educação cooperativista do quadro social	 Percentual do número de cooperados ativos que participaram das ações de educação cooperativista.
Investimentos ou recursos alocados em educação cooperativista	 Percentual dos gastos com educação cooperativista em relação ao total das despesas do período.
Investimento médio em educação cooperativista	 Soma dos investimentos em educação cooperativista dividido pelo número de cooperados ativos.
Índice de satisfação com a educação cooperativista	 Percentual de participantes das ações de educação cooperativista que se declararam satisfeitos ou nota média de satisfação dos participantes.
Efetividade da educação cooperativista	 Percentual de participação dos cooperados nas reuniões e eventos promovidos pela cooperativa – especialmente assembleias.

É recomendado que a cooperativa utilize mais de um indicador para ter uma adequada avaliação da eficiência, eficácia e efetividade de suas práticas de educação cooperativista. Entretanto, para resposta ao instrumento de autoavaliação e preenchimento do sistema, deve escolher um indicador e apresentar os resultados do indicador escolhido nos últimos três anos. Para permitir a avaliação adequada da melhoria dos resultados, a fórmula do indicador cujos resultados são apresentados deve ter sido a mesma nos últimos três anos.

No caso das cooperativas que adotam o nível de maturidade Excelência, é importante escolher um indicador comparável e um referencial comparativo pertinente para avaliação da competitividade.

PP Satisfação dos cooperados com relação aos processos de governança

CE

Para assegurar sua continuidade e crescimento, a cooperativa precisa reter e engajar seus cooperados. Portanto, é necessário avaliar se eles estão satisfeitos com os processos de governança da cooperativa. O indicador adequado para medir essa satisfação é:

RE

- Índice de satisfação dos cooperados com os processos de governança: percentual de cooperados satisfeitos com os processos de governança em relação ao total de cooperados ativos no período, de acordo com as pesquisas conduzidas pela cooperativa. Cabe destacar que, conforme o método de pesquisa utilizado, o resultado pode ser expresso em forma de nota média dada pelos participantes à governança.

E

Os resultados deste indicador nos últimos três ciclos anuais ou bienais de avaliação devem ser informados no sistema de avaliação. É importante destacar que o indicador pode não ser o único utilizado para avaliar a satisfação dos cooperados com relação aos processos de governança. Dependendo da metodologia de pesquisa adotada, ele pode ser estratificado em diversos temas, tais como:

- Satisfação com a atuação dos dirigentes;
- Satisfação com o processo assemblear;
- Satisfação com a transparência;
- Satisfação com a comunicação praticada pela cooperativa.

Ele pode também ser estratificado por grupos de cooperados, para permitir a adoção de ações mais assertivas de acordo com o perfil de cada grupo.

Para permitir a avaliação adequada da melhoria dos resultados, a fórmula do indicador cujos resultados são apresentados deve ter sido a mesma nos últimos três anos e o nível aceitável utilizado pela cooperativa deve estar formalmente definido em documento adequado.

No caso das cooperativas que adotam o nível de maturidade Excelência, é importante escolher um indicador comparável e um referencial comparativo pertinente para avaliação da competitividade.

Em caso de ausência de referencial comparativo, a cooperativa deverá demonstrar que o resultado alcançado atende a requisito formalmente estabelecido, relacionado às necessidades ou expectativas dos cooperados.

CE

Desempenho da gestão executiva contratada

RE

Os resultados relacionados ao desempenho da gestão executiva contratada demonstram a sua contribuição para o alcance das metas da cooperativa. O indicador adequado para monitoramento desses resultados depende do método de avaliação de desempenho da gestão executiva utilizado pela cooperativa, podendo ser decorrente da:

E

- Avaliação dos conselheiros de administração/diretores eleitos, com base em questionário estruturado, sobre o quanto a gestão executiva contratada contribuiu para o alcance das metas da cooperativa, gerando uma nota média;
- Avaliação de competências realizada na cooperativa, gerando um índice de desempenho individual de cada membro da gestão executiva contratada ou uma taxa de membros com performance satisfatória;
- Política de remuneração variável dos executivos contratados, resultando nos valores médios distribuídos em função do alcance das metas.

A cooperativa deve utilizar mais de um indicador para ter adequada avaliação do desempenho de sua gestão executiva contratada. Entretanto, para resposta ao instrumento de autoavaliação e preenchimento do sistema, deve escolher um indicador e apresentar os resultados do indicador escolhido nos últimos três anos. Para permitir a avaliação adequada da melhoria dos resultados, a fórmula do indicador cujos resultados são apresentados deve ter sido a mesma nos últimos três anos.

E

Participação dos cooperados nas assembleias gerais ordinárias e extraordinárias

Os resultados relacionados à participação dos cooperados nas assembleias gerais ordinárias, extraordinárias e/ou especiais demonstram os efeitos das práticas de educação cooperativista, organização do quadro social e do processo assemblear realizadas pela cooperativa visando à promoção da participação do cooperado em seu processo decisório. São sugestões de indicadores para monitorar esses resultados:

- Quantidade de associados que participaram da assembleia geral ordinária, extraordinária e/ou especiais dividida pela quantidade de associados ativos na cooperativa;
- Quantidade de delegados presentes na assembleia geral ordinária, extraordinária e/ou especiais dividida pela quantidade total de delegados da cooperativa.

A cooperativa pode utilizar outros indicadores para ter adequada avaliação do desempenho de seu processo assemblear e outros processos utilizados para promover a participação dos cooperados nas assembleias gerais. Entretanto, para resposta ao instrumento de autoavaliação e preenchimento do sistema, deve escolher um indicador e apresentar os resultados do indicador escolhido nos últimos três anos. Para permitir a avaliação adequada da melhoria dos resultados, a fórmula do indicador cujos resultados são apresentados deve ter sido a mesma nos últimos três anos.

CE Relativos à gestão de riscos da cooperativa

RE**E**

Os resultados relacionados à gestão de riscos da cooperativa demonstram os efeitos das suas práticas de gestão de riscos, para assegurar o alcance ou monitoramento da exposição ao risco. Esses resultados não são decorrentes dos indicadores utilizados para monitorar os riscos identificados pela cooperativa por meio da metodologia de gestão de riscos, mas de indicadores empregados para monitorar a eficácia da metodologia. São exemplos de indicadores:

- Percentual dos riscos da cooperativa classificados nos quadrantes alto e/ou crítico;
- Percentual de riscos materializados;
- Índice de exposição ao risco da cooperativa;
- Percentual de implantação de controles;
- Percentual de cumprimento dos planos de ação para mitigação e/ou eliminação do risco.

A cooperativa deve utilizar mais de um indicador para ter uma adequada avaliação da eficiência e eficácia de sua gestão de riscos. Entretanto, para resposta ao instrumento de autoavaliação e preenchimento do sistema, deve escolher um indicador e apresentar os resultados do indicador escolhido nos últimos três anos. Para permitir a avaliação adequada da melhoria dos resultados, a fórmula do indicador cujos resultados são apresentados deve ter sido a mesma nos últimos três anos.

RE**E**

Apontamentos da auditoria interna e/ou externa

Os resultados relacionados aos apontamentos da auditoria interna e/ou externa demonstram os efeitos das auditorias realizadas visando à manutenção da conformidade da cooperativa. São exemplos de indicadores adequados para mensurar esses resultados:

- Percentual de redução de apontamentos em auditorias;
- Percentual de apontamentos das auditorias corrigidos no prazo;
- Percentual de recorrência de apontamentos.

A cooperativa deve utilizar mais de um indicador para ter uma adequada avaliação da eficiência e eficácia de suas auditorias. Entretanto, para resposta ao instrumento de autoavaliação e preenchimento do sistema, deve escolher um indicador e apresentar os resultados do indicador escolhido nos últimos três anos. Para permitir a avaliação adequada da melhoria dos resultados, a fórmula do indicador cujos resultados são apresentados deve ter sido a mesma nos últimos três anos.

Avaliação dos resultados

No modelo de referência para a governança em cooperativas, os resultados são avaliados utilizando quatro fatores de avaliação. É importante destacar que a avaliação de todos os fatores não está presente em todos os níveis de maturidade. Os fatores são:

a) Relevância

Presente em todos os níveis de maturidade, refere-se ao grau em que os resultados apresentados são suficientes para avaliar os processos requeridos, de forma compatível com o perfil da cooperativa, seu sistema de governança, estratégias e processos.

b) Melhoria

Presente em todos os níveis de maturidade, refere-se ao grau em que os resultados apresentados demonstram evolução favorável ao longo de, pelo menos, três anos ou ciclos anuais ou bianuais. Esses períodos são coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na cooperativa, que geralmente são anuais ou, em alguns casos, a cada dois anos. A frequência de medição deve ser coerente com o que está sendo medido, seu ciclo de análise e seu aprendizado (execução de ações corretivas e de melhoria). Uma avaliação de desempenho, demonstrando melhoria ou estabilização em nível aceitável, é caracterizada por uma avaliação dos três últimos anos ou ciclos anuais ou bianuais, que apresente uma das seguintes condições:

- Melhoria contínua do nível de desempenho;
- Ampliação do diferencial competitivo;
- Estabilização em níveis de liderança ou excelência;
- Estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial pertinente e/ou atendendo ou superando o requisito de parte interessada. Também é considerado o atendimento ou superação de níveis aceitáveis definidos formalmente pela própria cooperativa, compatíveis com a estratégia.

c) Competitividade

Presente no nível de maturidade Excelência, refere-se aos níveis dos resultados comparativamente a referenciais pertinentes. Dessa forma, os resultados são considerados em níveis ótimos se demonstrarem desempenhos superiores aos dos referenciais pertinentes no último período.

d) Compromisso

Presente em todos os níveis de maturidade, refere-se ao nível de atendimento a requisitos de partes interessadas, demonstrando, no último período, o quanto os resultados atendem aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas. Tais requisitos representam compromissos assumidos pela organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (ABRAPP). **Manual de gestão de crise e imagem**. São Paulo, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000:2018 **Gestão de Riscos – Diretrizes**. ABNT: Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31010:2021 **Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. ABNT: Rio de Janeiro, 2021.

AMODEO, N. B. P.; SOUZA, D. N.; MACEDO, A. S. **A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014.

BRASIL. Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BRASIL. **Lei Complementar n. 130, de 17 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 abr. 2009.

BRASIL. **Lei n. 12.690, de 19 de julho de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no.

5.452 de 1o de maio de 1943. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 jul. 2012.

BRASIL. **Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 jul. 2016.

BRASIL. **Lei n. 196, de 24 de agosto de 2022**. Altera a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 (Lei do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo), para incluir as confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito entre as instituições integrantes do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e entre as instituições a serem autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 ago. 2022

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília, DF: CGU, 2015.

BRASIL. Banco Central. **Resolução n. 4.538, de 24 de novembro de 2016**. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 nov. 2016.

CO-OPERATIVES UK. **The governance of large co-operatives businesses: a research study by professor Johnston Birchall**. Manchester, 2017.

COMPLIANCE. Unimed BH, 2022. Disponível em < <https://portal.unimedbh.com.br/wps/portal/corp/unimedbh/governanca/compliance#!/#main-container>>. Acesso em: 07 set 2022.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances**. Chichester: Wiley, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Ética empresarial**. São Paulo, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Guia de referência da gestão para a excelência**. São Paulo, 2024.

GARAI, G. **Leveraging the rewards of strategic alliances**. Journal of Business Strategy, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 40-41, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA (IBGC). **Guia de sustentabilidade para empresas**. São Paulo, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA (IBGC). **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo, 2017a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA (IBGC). **O papel do Conselho de Administração na estratégia das organizações**. São Paulo, 2017b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COOPERATIVA (IBGC). **Avaliação em Conselho: Recomendações Práticas**. São Paulo, 2020.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Co-operative governance to fit do build resilience in the face of complexity**. Brussels, 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. Éditions OCDE: Paris, 2016.

PRESNO AMODEO, N. B. **As cooperativas agropecuárias e o desafio da competitividade**. 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento da Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica (RJ), 1999.

SCHNEIDER. J. O. (Org.). **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília, DF: SESCOOP, 2003a.

SCHNEIDER, J. O. **Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo**. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). Educação cooperativa e suas práticas. Brasília, DF: Sescop, 2003b. p. 13-58.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2013/2014**. Brasília, DF, 2015a.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Manual de orientação para o Conselho Fiscal**. Porto Alegre, 2015b.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Guia para dirigentes de cooperativas**. Brasília, DF, 2016.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2017/2018**. Brasília, DF, 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Gestão de Riscos Corporativos do Sescop, Manual Técnico**. Brasília, DF, 2020.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2020/2021**. Brasília, DF, 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2022/2023**. Brasília, DF, 2023.

SICREDI. Relatório de sustentabilidade 2021. Disponível em <<https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/sustentabilidade/>>. Acesso em 07 set 2022

SISTEMA OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília, DF, 2016. SISTEMA OCB. **Manual de Gestão de Crises de Imagem**. Brasília, DF, 2019.

SISTEMA OCB. **Anuário Coop 2024 Dados do Cooperativismo Brasileiro**. Disponível em <https://anuario.coop.br>. Acesso em 07 de novembro de 2024.

VALADARES, J. H. **Estratégias de educação para a cooperação**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. São Paulo: USP, 2002. (Série Working Papers; n. 02/017).

avalia.coop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

Endereço: Setor de Autarquias Sul - SAUS - Qd. 4.
Bloco "I" - Brasília-DF (Brasil)
Tel.: +55 (61) 3217-2119 - CEP 70070-936

www.somoscooperativismo.coop.br