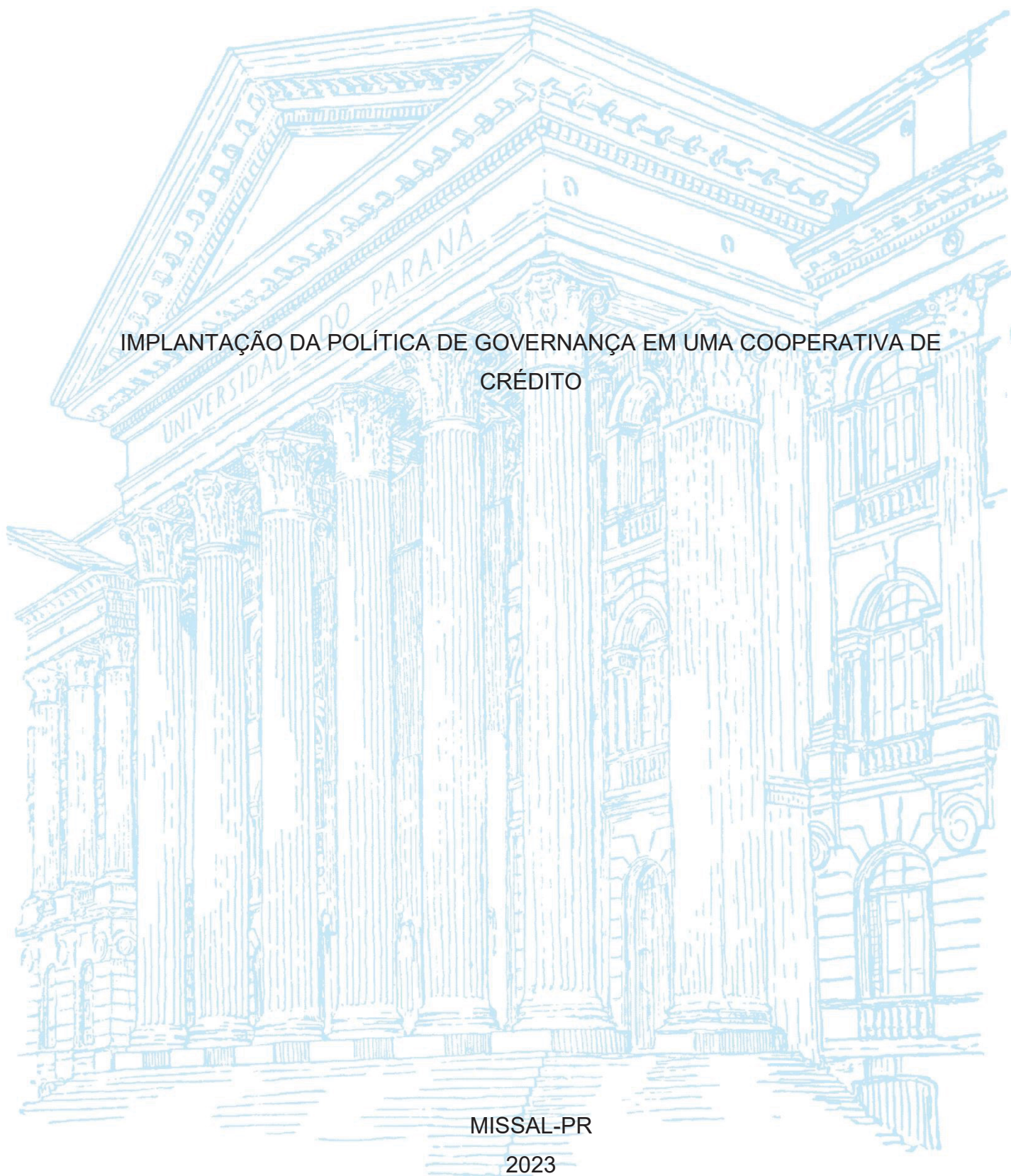


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELTON LUIS KLEIN

IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO



MISSAL-PR

2023

ELTON LUIS KLEIN

IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

MISSAL-PR

2023

RESUMO

A implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito é um processo essencial para garantir o bom funcionamento, a transparência e a eficiência das operações dessa instituição. A governança cooperativa refere-se ao conjunto de princípios, diretrizes e práticas que orientam a tomada de decisões, a prestação de contas e a gestão democrática em uma cooperativa. O primeiro passo na implantação é a criação de um comitê ou grupo de trabalho responsável por desenvolver e implementar a política de governança cooperativa. Esse grupo deve ser composto por membros engajados, conhecedores dos princípios cooperativos e com habilidades em gestão e governança. O segundo passo é a análise e revisão dos estatutos e regulamentos da cooperativa para garantir que eles estejam alinhados com as boas práticas de governança e com as leis e normas aplicáveis. Em seguida, é importante promover a capacitação dos membros da cooperativa sobre os princípios e práticas da governança cooperativa, garantindo que todos compreendam suas responsabilidades e direitos na tomada de decisões. Um elemento-chave é a transparência, onde é fundamental que as informações relevantes sejam compartilhadas com os membros de forma clara e acessível, permitindo uma tomada de decisão informada. Outra prática essencial é a prestação de contas, onde os gestores e lideranças devem ser responsáveis perante os membros da cooperativa e prestar informações sobre suas ações e resultados. Por fim, é crucial incentivar a participação ativa dos membros nas decisões da cooperativa, buscando ouvir suas opiniões, sugestões e críticas, de forma a fortalecer a democracia interna e a identidade cooperativista. Com a implantação bem-sucedida da política de governança cooperativa, a cooperativa de crédito estará mais bem preparada para enfrentar desafios, crescer de forma sustentável e atender às necessidades de seus membros de maneira eficiente e transparente.

Palavras-chave: transparência, eficiência, capacitação, decisões e identidade cooperativista.

ABSTRACT

The implementation of the cooperative governance policy in a credit union is an essential process to guarantee the proper functioning, transparency and efficiency of the institution's operations. Cooperative governance refers to the set of principles, guidelines and practices that guide decision-making, accountability and democratic management in a cooperative. The first step in implementation is the creation of a committee or working group responsible for developing and implementing the cooperative governance policy. This group must be composed of engaged members, knowledgeable of cooperative principles and with skills in management and governance. The second step is the analysis and review of the cooperative's statutes and regulations to ensure that they are in line with good governance practices and applicable laws and regulations. Next, it is important to promote the training of cooperative members on the principles and practices of cooperative governance, ensuring that everyone understands their responsibilities and rights in decision-making. A key element is transparency, where it is critical that relevant information is shared with members in a clear and accessible way, enabling informed decision-making. Another essential practice is accountability, where managers and leaders must be accountable to cooperative members and provide information about their actions and results. Finally, it is crucial to encourage the active participation of members in cooperative decisions, seeking to hear their opinions, suggestions and criticisms, in order to strengthen internal democracy and cooperative identity. With the successful implementation of the cooperative governance policy, the credit union will be better prepared to face challenges, grow sustainably and meet the needs of its members in an efficient and transparent manner.

Keywords: transparency, efficiency, training, decisions and cooperative identity.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	8
1.2.1 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO	10
2.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	11
2.3 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO	12
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	16
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	16
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	18
4.1.1 Estabelecimento de uma estrutura de governança.....	18
4.1.2 Definição de políticas e diretrizes.....	18
4.1.3 Fortalecimento da gestão de riscos.....	18
4.1.4 Aprimoramento dos controles internos e de compliance.....	19
4.1.5 Transparência e prestação de contas.....	19
4.1.6 Capacitação e treinamentos.....	19
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	19
4.2.1 Reforçar a estrutura hierárquica.....	20
4.2.2 Desenvolver a atuação o Conselho de Administração.....	20
4.2.3 Instituir e atualizar o código de conduta.....	21
4.2.4 Fortalecer suas lideranças internas.....	21
4.2.5 Estimular práticas transparentes.....	21
4.2.6 Realizar auditorias periódicas.....	22
4.3 RECURSOS.....	22
4.3.1 Recursos Humanos.....	22
4.3.2 Recursos Financeiros.....	23
4.3.3 Recursos Materiais.....	23
4.3.4 Recursos de Comunicação.....	23
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	23

4.4.1 Receitas/Benefícios.....	24
4.4.2 Investimentos.....	24
4.4.3 Custos.....	24
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	25
4.5.1 Aderência às políticas e diretrizes de governança.....	25
4.5.2 Transparência e prestação de contas.....	25
4.5.3 Gestão de riscos eficaz.....	25
4.5.4 Eficiência operacional.....	25
4.5.5 Satisfação dos cooperados.....	25
4.5.6 Retorno sobre o investimento (ROI).....	26
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVOCORRETIVAS.....	26
4.6.1 Resistência às mudanças.....	26
4.6.2 Falta de capacitação.....	27
4.6.3 Falta de alinhamento entre os membros.....	27
4.6.4 Falhas na implementação de controles internos.....	27
4.6.5 Falta de engajamento dos cooperados.....	27
5 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O trabalho tem como principal objetivo o estudo de implantação de uma governança cooperativa em uma Cooperativa de Crédito.

A Governança Cooperativa está relacionada aos processos, costumes, políticas, leis e instituições que são usados para fazer a administração de uma empresa. O tema possui uma visão por vários autores e instituições, mas todos convergem para o mesmo conceito.

A importância e os favorecimentos desta medida, e a consistência de um sistema de governança cooperativa cada vez mais eficiente e eficaz no controle gerencial da cooperativa de crédito. Analisar esta estratégia de governança como ferramenta para seu posicionamento estratégico no mercado cada vez mais competitivo.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC,2009), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A relevância do tema justifica-se pelo significativo crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil e pela constante evolução das normas que envolvem este segmento, definidas pelo Banco Central do Brasil

A governança cooperativa é uma importante ferramenta que aliada a adoção de boas práticas administrativas propicia as organizações, melhorias no processo com o intuito de ter maior transparência, credibilidade, equidade, prestação de contas e conformidade Legal.

Portanto, diante da discussão este trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os desafios para a implantação de um sistema de governança cooperativa numa cooperativa singular não ligada ao Sistema (isolada)?

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Mostrar a relevância da implantação de uma governança cooperativa em uma cooperativa de crédito e estar adequada as conformidades legais conforme descrito pelo Banco Central do Brasil.

A governança cooperativa refere-se à estrutura de liderança e tomada de decisão em uma cooperativa. As cooperativas são organizações de propriedades e gestão democráticas, onde os membros têm voz e voto iguais nas decisões importantes. A governança eficaz é essencial para garantir a transparência, a responsabilidade e o alinhamento dos interesses dos membros.

Estudar a governança cooperativa e o cooperativismo de crédito é relevante tanto para aqueles que desejam compreender como essas instituições operam, quanto para aqueles que desejam participar ativamente como membros ou colaboradores dessas cooperativas. Esses conceitos estão intimamente relacionados com os princípios cooperativos e a busca por um econômico mais justo e solidário.

1.2.1 Objetivos específicos

- Estudar a governança cooperativa e o cooperativismo de crédito
- Verificar e apresentar as práticas e processos de governança cooperativa

para uma cooperativa de crédito através das regulamentações

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

O tema abordado por este estudo é importante para compreender como funciona e o conceito da governança para a cooperativa e seus associados. A implantação de uma governança cooperativa é um fator de sucesso para a organização, melhora a sua gestão, preserva e aumenta valor da cooperativa, valoriza a imagem dela, atrai e retém talentos, aumenta a longevidade, reduz e melhora a resoluções de conflitos.

A eficácia do regimento do sistema de Governança oferece o ambiente para uma sensível melhoria e aprimoramento de gestão dos negócios, e proteção das

partes interessadas envolvendo os quatro pilares da Governança do IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social).

A boa Governança cooperativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de Governança cooperativa de qualidade, possibilitando a criação de condições propícias a fim de evitar ou minimizar diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Segundo o BACEN Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

Por meio da cooperativa de crédito, o cidadão tem a oportunidade de obter atendimento personalizado para suas necessidades. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados.

No entanto, assim como partilha das sobras, o cooperado está sujeito a participar do rateio de eventuais perdas, em ambos os casos na proporção dos serviços usufruídos.

As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, ao contrário dos outros ramos do cooperativismo, tais como transporte, educação e agropecuária.

As cooperativas de crédito são instituições empreendedoras cooperativas com princípios definidos e valores alicerçados pela ética, transparência, democracia e responsabilidade social, com o objetivo comum de seus associados pelo crescimento e desenvolvimento conjunto seguindo leis, normas, regulamentações determinadas por órgãos reguladores e através das boas práticas e responsabilidades de cada membro.

Da mesma forma como todas as instituições financeiras seguem rigorosamente a legislação dos órgãos superiores para seu funcionamento. Dentro das premissas e regulações, o Banco Central regulamentou a boa prática da

Governança Cooperativa a ser implantada nas cooperativas de crédito, para ampliar e fortalecer o envolvimento e a representatividade dos associados, legitimando a instituição perante os órgãos regulatórios.

2.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA

Conforme o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, elaborado pelo Sistema OCB, trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados. A adoção da boa prática de Governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas;
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;
- Aprimorar a participação do cooperado no 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 integração da cooperativa com a sociedade civil.

Nesse Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa são citados os princípios da Governança Cooperativa, sendo Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade. Da mesma forma são citados os agentes de Governança Cooperativa que são os Cooperados, as Assembleias, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Comitês Sociais ou Núcleos, Auditoria Independente e Gestão Executiva.

O Conselho Monetário Nacional – CMN, através da resolução 5.051 de 25/11/2022 determina a obrigatoriedade de implantação da Governança Cooperativa nas cooperativas de Crédito.

Art. 13. A cooperativa de crédito deve implementar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que contemple:

I - os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle; e

II - a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), a Governança Cooperativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (conselho fiscal, auditorias e outros). As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade.

Governança Cooperativa estabelece certa disciplina nas relações entre associados, cooperativa e sociedade, sempre utilizando os princípios da equidade, prestação de contas e transparência, sendo a confiança uma das questões que mais gera conflito e que para ser mitigada utiliza-se a contabilidade que está inserida na governança cooperativa através das prestações de conta.

2.3 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Devido suas características específicas das cooperativas de crédito, o BACEN (2009) emitiu um projeto estratégico específico para as cooperativas de crédito denominado de “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito do Brasil”, que visa garantir a solidez e a eficiência do sistema financeiro e dessa forma reduzir os conflitos de interesses.

As diretrizes do projeto do BACEN são divididas em quatro seções essenciais de governança para as cooperativas, como: Representatividade e Participação, que foca nas assembleias, no processo eleitoral, nos canais de comunicação e informação e na formação cooperativista; na Direção Estratégica e Gestão Executiva, onde estão focados as principais atribuições e responsabilidades dos administradores, no item Fiscalização e Controle, foca-se nos associados, auditorias, conselho fiscal, organização sistêmica e na importância dos mecanismos utilizados.

Referente a representatividade e participação, discorre-se que fazer parte das assembleias é de extrema importância em cooperativa que buscam desenvolver uma boa governança cooperativa pois a representatividade e a participação nas assembleias dão a abertura para que os cooperados possam se expressar e ao mesmo tempo tomar conhecimento das atividades dos conselhos existentes (Kyazze, Nkote, & Isingoma, 2017; Kothari, 2019).

O Sistema OCB, o IBGC também elaborou seu manual de boas práticas de Governança Cooperativa. (Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015). Segundo eles, a governança visa converter princípio em ações práticas, alinhadas com os interesses da cooperativa, a fim de otimizar seu valor. O intuito é sempre proporcionar a durabilidade da cooperativa.

Esse manual também disserta sobre propriedade, conduta e conflito de interesses, bem como as atribuições dos órgãos como a Auditoria e Conselho Fiscal, Gestão e Conselho de Administração. Os princípios listados são:

- **Transparência:** divulgar à toda sociedade cooperativa as informações de interesse, não somente aquelas listadas pela legislação;
- **Equidade:** oferecer tratamento justo aos associados e partes interessadas. Qualquer comportamento discriminatório é totalmente inaceitável.
- **Prestação de contas:** os agentes da Governança Cooperativa têm a obrigação de prestar contas de suas ações com transparência, assumindo as consequências de seus atos;
- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes também devem prezar pela sustentabilidade da cooperativa, implementando normas sociais e ambientais nos negócios e operações, de forma alinhada com a Aliança Cooperativa Internacional.

A partir disso, o IBGC também listou os objetivos esperados com seu manual de boas práticas:

- aumentar a transparência da cooperativa;
- incentivar o crescimento e fortalecer a competitividade no setor;
- trabalhar para a durabilidade das cooperativas;
- ampliar a participação ativa dos associados nas tomadas de decisões;
- conseguir melhorar os resultados econômicos;
- fomentar a inovação e melhorar os produtos ofertados;

- incorporar a responsabilidade social e unificar a cooperativa com a sociedade.

O termo “agentes de Governança” é especificado/composto em:

Cooperados: São aqueles que contribuem com o capital social da cooperativa. Ao completar os requisitos e aderir aos propósitos sociais, eles também se tornam beneficiários dos objetivos da cooperativa. São, de uma só vez, usuários e proprietários da organização.

Assembleia geral: Entidade soberana da cooperativa, que tem poderes para decidir negócios relacionados aos objetivos da sociedade, bem como criar resoluções para o bem do seu desenvolvimento.

Durante as deliberações, todos os associados têm poder de voto, mesmo que discordem ou se ausentem. É claro, tudo acontece dentro dos limites legais e estatutários.

Conselho de Administração: Eleito pela Assembleia Geral, trata-se de um órgão colegiado previsto em lei, responsável por tomar as decisões da cooperativa, em relação aos direcionamentos estratégicos.

Consiste no maior componente do sistema de Governança. Na prática, atua como elo entre os cooperados e a gestão, a fim de supervisionar e guiar sua relação com todas as partes interessadas.

Sendo assim, o Conselho de Administração recebe poder dos associados e deve prestar contas a eles durante a Assembleia Geral.

Conselho Fiscal: Mais um órgão colegiado, definido pela Assembleia Geral, com poderes de fiscalizar cuidadosamente as ações administrativas da cooperativa. Suas responsabilidades estão respaldadas no estatuto legal. É subordinado da Assembleia Geral e, portanto, independente de outros órgãos administrativos.

Conselho Consultivo: Órgão opcional, especificado no regimento e não deliberativo, preferencialmente com conselheiros independentes ou externos para melhorar progressivamente a Governança e apoiar o Conselho/Administração em questões relevantes.

Comitês Sociais: Grupos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária, compostos por membros da cooperativa e familiares.

Projetado para estruturar camadas em um grupo mais homogêneo, proporcionando maior participação dos membros para definição de estratégia.

Comitês Técnicos: Instituições de apoio ao Conselho de Administração, no que se refere a assuntos de maior profundidade e complexidade.

Auditoria Independente: Suas atribuições básicas são verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a real situação da cooperativa e apontar melhorias nas práticas de controles internos.

Gestão Executiva: Grupo composto pelos responsáveis pela aplicação das diretrizes definidas pelo Conselho de Administração e, por isso, deve prestar contas à essa entidade. Fazem parte da Gestão Executiva:

- executivo principal: responsável pela coordenação e gestão das Diretorias e Superintendências Executivas, selecionado pelo Conselho de Administração, entre os associados;
- diretores executivos: responsáveis pela criação de aplicação dos processos financeiros, depois da aprovação pelo Conselho de Administração.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

De acordo com a definição do Banco Central do Brasil, a cooperativa de crédito é uma instituição financeira não bancária, formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados.

Através das cooperativas de crédito, seus membros têm a oportunidade de obter atendimento personalizado as suas necessidades, diferentemente de como podemos observar nos bancos. A finalidade das cooperativas de crédito é o bem comum dos associados e da sociedade onde ela está inserida, disponibilizando produtos e serviços mais atrativos, sendo pela prática de taxa e juros mais baixas ao praticado pelos bancos, e disponibilizando atendimento personalizado ao seu associado.

O cooperativismo de modo geral, não visa lucros, mas por sua vez os resultados, sejam eles positivos ou negativos, são divididos proporcionalmente a participação de cada um dos seus membros, pois todos partilham dos mesmos direitos e deveres junto da cooperativa.

As cooperativas de crédito podem ser constituídas na forma de Cooperativas Singulares, Cooperativas Centrais ou na forma de Confederação, essa constituída apenas por Cooperativas Centrais. Hoje temos no país, apenas dois Bancos Cooperativos. Além da forma de constituição, há de se observar sua classificação se plena, clássica ou de capital e empréstimo, também os critérios de associação, tanto a classificação quanto os critérios de associação (livre admissão ou segmentada), deverão ser aprovados na Assembleia Geral dos associados e devidamente inseridos no Estatuto Social da Cooperativa.

A constituição de uma cooperativa, seja ela singular ou central, segue uma série de ritos e um arcabouço regulatório bastante rigoroso, que é regulamentado pelo Conselho Monetário Nacional – CMN, a quem cabe o papel de regulamentar as atividades do mercado financeiro, já a autorização de funcionamento e fiscalização das operações cabe exclusivamente ao Banco Central do Brasil – BCB.

Qualquer que seja a segmentação, classificação ou porte da cooperativa de crédito, é fundamental a boa gestão e uma política de governança bem estruturada.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Conselho Monetário Nacional - CMN, no papel de regulador do mercado financeiro, emitiu no dia 25 de novembro de 2022 a Resolução nº 5.051 que dispõe sobre a organização e o funcionamento de Cooperativas de Crédito, e em seu capítulo VI, trata justamente da obrigatoriedade da implantação da governança corporativa nas cooperativas de crédito, que doravante iremos chamar de Governança Cooperativa.

Com o trabalho diário em cooperativa de crédito, bem como no avançar do MBA em Banking, analisando as cooperativas no geral, independente do porte, classificação ou segmentação, observou-se que a implementação e implantação do modelo governança cooperativa, além de atender uma exigência do regulador, poderá trazer a Cooperativa maior solidez e perenidade em seus negócios.

Com isto, o grupo elaborou a matriz Canvas, apontando os problemas gerados por falta de definição da governança, os usuários afetados, os benefícios e soluções e conseqüentemente elaborando um plano de ação, determinando todos os passos a seguir para concluir o estudo.

Posteriormente, o próximo passado foi o levantamento de dados, analisando todas as atividades necessárias para a implantação, desde gastos com investimentos em estruturas físicas e planejamento de cursos e preparação dos profissionais. Levantamento das receitas indiretamente ligadas a implantação, como segurança e credibilidade nos processos, maior nível de conhecimento e transparências nas tomadas de decisões bem como o nivelamento de responsabilidade e aprofundamento do conhecimento técnico.

Por último, analisado os custos/despesas que serão gerados após a implantação, como capacitação dos profissionais, remunerações e benefícios condizentes com as responsabilidades e demais despesas mensais ligas aos cargos.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A implantação da governança em uma cooperativa de crédito envolve a adoção de procedimentos, estruturas, métodos e técnicas que garantam uma gestão eficiente, transparente e responsável da instituição. A governança tem como objetivo principal melhorar a eficácia operacional, fortalecer a transparência, minimizar riscos e promover a confiança dos cooperados e demais partes interessadas. A seguir, apresentamos uma proposta de desenvolvimento para implantação da governança em uma cooperativa de crédito:

4.1.1- Estabelecimento de uma estrutura de governança

- Criação de um Conselho de Administração, responsável por definir a estratégia da cooperativa, estabelecer políticas e diretrizes, além de monitorar o desempenho da instituição.
- Implementação de comitês, como Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos e Comitê de Ética, para auxiliar o Conselho de Administração em suas decisões e assegurar o cumprimento das boas práticas.

4.1.2 - Definição de políticas e diretrizes

- Desenvolvimento de um código de conduta e ética, estabelecendo os princípios que nortearão as atividades da cooperativa e seus colaboradores.
- Elaboração de políticas de governança corporativa, abordando temas como gestão de riscos, compliance, transparência, prestação de contas, entre outros.

4.1.3 - Fortalecimento da gestão de riscos

- Implementação de uma estrutura de gestão de riscos, que inclui a identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos aos quais a cooperativa está exposta.
- Realização de auditorias internas e externas periódicas para verificar a conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos.

4.1.4 - Aprimoramento dos controles internos e de compliance

Estabelecimento de controles internos eficientes para garantir a segurança dos ativos da cooperativa, a confiabilidade das informações financeiras e a conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.

- Implementação de um sistema de monitoramento contínuo, com a utilização de indicadores de desempenho e métricas que permitam avaliar a eficácia dos controles.
- Disseminar a cultura de compliance no dia a dia da cooperativa.

4.1.5 - Transparência e prestação de contas

- Divulgação de informações relevantes aos cooperados e demais partes interessadas, por meio de relatórios periódicos, assembleias gerais e canais de comunicação eficientes.
- Realização de auditorias externas independentes para verificar a conformidade das práticas adotadas e garantir a transparência nas demonstrações financeiras.

4.1.6 - Capacitação e treinamento

- Investimento na capacitação e treinamento dos colaboradores da cooperativa, visando desenvolver competências necessárias para uma gestão eficiente e alinhada aos princípios de governança.
- Promoção de uma cultura organizacional voltada para a ética, integridade e responsabilidade, por meio de campanhas de conscientização e programas de educação corporativa.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Vale ressaltar que para a implantação da governança cooperativa deverá seguir algumas etapas.

4.2.1 - Reforçar a estrutura hierárquica

Toda cooperativa é composta por diversos setores, com diferentes especializações para poder executar suas atividades com máxima eficiência e lucratividade. Apesar de tudo é de extrema importância que esses setores se comuniquem e atuem como o mesmo direcionamento.

Essa é a importância de contar com uma hierarquia clara ao longo da organização, definindo os papéis, tomadores de decisão e responsáveis pelo gerenciamento de cada área para garantir máxima produtividade e total respeito aos valores de compliance e governança.

Para que essa estrutura hierárquica seja clara, será criado um organograma e será exposto esse documento de forma que todo novo funcionário tenha acesso, além de realizar compartilhamento e treinamento para os colaboradores referente as alterações.

Estabelecer lideranças claras evita sobrecargas de fiscalização e tomadas de decisões em gestores de cargo mais elevado, permitindo que cada um cumpra o seu papel adequadamente, dentro do que for estabelecido pelas políticas institucionais.

4.2.2 - Desenvolver a atuação do Conselho de Administração

A atuação do Conselho Administrativo é essencial para o desenvolvimento da Governança Cooperativa nas cooperativas de crédito, uma vez que ele deve fiscalizar e certificar que seus princípios e valores estão sendo cumpridos diariamente, com as boas práticas de governança, desenvolvendo processos decisórios pautados por uma conduta ética e respeitável.

É preciso que os membros do Conselho Administrativo tenham um conhecimento elevado sobre os fatores internos e externos que geram valor para a cooperativa de crédito, para que a partir deles possam direcionar a organização para novas conquistas.

Por fim, destaca-se que o conselho administrativo precisa se manter atualizado sobre mudanças na legislação, novas exigências do mercado, novos indicadores e outros fatores determinantes para a governança cooperativa pois, à medida que a prática avança, novas exigências surgem e é preciso se manter bem-informado e alinhado ao que o mercado exige.

4.2.3 - Instituir e atualizar o código de conduta

O código de conduta é uma ferramenta muito importante para garantir que todas as áreas de uma empresa atuem de acordo com as boas práticas de governança e compliance.

Através desse documento, se definem as normas e práticas seguidas por todos os colaboradores ao longo da empresa.

Desenvolver e implementar com base nos princípios éticos e valores da cooperativa, irá definir o comportamento aceitável para todos os membros. Esse parâmetro se alia ao organograma da estrutura hierárquica, definindo quem fiscaliza as ações de cada setor.

O código de conduta deverá ser revisto periodicamente e as atualizações se fazem necessárias para manter as atividades, e sempre deverá ser transmitido a todos os setores da organização.

4.2.4 - Fortalecer suas lideranças internas

Gerar fortalecimento das lideranças em prol da implantação mais eficiente das boas práticas da governança cooperativa. Isso inclui o desenvolvimento pessoal, profissional e de suas capacidades de liderar a equipe de acordo com as diretrizes impostas pela cooperativa, isso deverá ocorrer com treinamento e cursos que buscam fomentar os conhecimentos da equipe.

Uma gestão que aumenta a eficiência das suas lideranças e promove um senso de compromisso com a ética e responsabilidade tem um maior resultado.

4.2.5 - Estimular práticas transparentes

Iniciativas que promovem a transparência são altamente indicadas. Isso porque trata-se de um dos princípios de maior importância na governança cooperativa.

Realizar a prestação de contas e transmitir relatórios de desempenho para seus stakeholders garante tranquilidade e confiança no trabalho prestado pela cooperativa de crédito.

As práticas adotadas pela cooperativa para garantir uma conduta adequada aos princípios da governança cooperativa, sustentabilidade e responsabilidade social, devem ser monitoradas de perto e os números obtidos amplamente divulgados.

Assim, se comprova o empenho e a eficiência da cooperativa em garantir esses valores para sua instituição, elevando o nível de governança alcançado por ela.

Vale destacar que existem obrigações legais quanto à prestação de contas, mas, segundo o princípio da transparência, é indicado ir além do que é exigido e garantir a abertura para que os associados façam as consultas que acreditem ser necessárias.

4.2.6 - Realizar auditorias periódicas

Os ideais de accountability e transparência indicam a necessidade de realizar periodicamente auditorias internas e externas, tudo para comprovar os números apresentados pelos indicadores de performance e garantir a assertividade de uma cooperativa.

Ao realizar auditorias internas, temos uma equipe mais alinhada e responsável pelos próprios atos. Em auditorias externas, temos uma maior credibilidade para apresentar aos associados e/ou interessados de que a cooperativa está cumprindo suas obrigações quanto aos ideais de eficiência, sustentabilidade e responsabilidade social, bem como o respeito às legislações e normas vigentes.

Por fim, é importante valorizar a atuação do comitê de auditorias, que é responsável por supervisionar os processos de auditoria e fiscalização internos, respondendo diretamente ao Conselho Administrativo.

Dessa forma, é possível garantir não apenas que as boas práticas de governança cooperativa sejam adotadas na rotina da cooperativa, como também manter um processo de aprimoramento constante sobre elas.

4.3 RECURSOS

Os recursos necessários para a implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito solteira está em: Estimar os recursos necessários para a implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito, é importante considerar diferentes aspectos. Seguem algumas estimativas de recursos que podem ser necessários.

4.3.1 - Recursos Humanos

- Contratação de profissionais especializados em governança cooperativa, como consultores externos, assessores jurídicos e especialistas em gestão de riscos.

- Treinamento e capacitação dos colaboradores existentes para desenvolver as habilidades necessárias para a governança eficaz.
- Alocação de tempo dos membros do Conselho de Administração e dos comitês para participação em reuniões e atividades relacionadas à governança.

4.3.2 – Recursos Financeiros

- Criação de um orçamento específico para a implantação da governança, levando em consideração os custos de contratação de profissionais, treinamentos, auditorias externas, consultorias especializadas, entre outros.
- Investimento em tecnologia da informação e sistemas de suporte à governança cooperativa, como softwares de gestão de riscos e controles internos.
- Realocação de recursos existentes para atender às necessidades de implementação da governança.

4.3.3 – Recursos Materiais

- Aquisição de equipamentos e ferramentas necessárias para fortalecer os controles internos e a gestão de riscos, como sistemas de segurança, softwares de monitoramento e proteção de dados.
- Atualização e adequação das instalações físicas da cooperativa, se necessário, para promover um ambiente de trabalho adequado e seguro.

4.3.4 – Recursos de Comunicação

- Investimento em materiais de comunicação interna e externa, como elaboração de relatórios, documentos informativos, websites, boletins, e outros meios de divulgação das práticas de governança que serão implantadas.

Ressaltamos que os recursos necessários podem variar de acordo com o tamanho da cooperativa de crédito, sua estrutura atual, o estágio de maturidade da governança e as metas estabelecidas. Importante realizar um planejamento detalhado e buscar apoio de profissionais especializados para estimar com mais precisão os recursos necessários à implantação da governança na cooperativa.

4.4 – VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A análise da viabilidade econômico-financeira da implantação da governança

cooperativa em uma cooperativa de crédito envolve a avaliação das receitas, benefícios, investimentos e custos associados ao processo. Vamos analisar cada um desses aspectos.

4.4.1 – Receitas/Benefícios

- Melhoria da eficiência operacional, resultando em redução de custos, aumento da produtividade e otimização dos processos.
- Fortalecimento da transparência e prestação de contas, o que pode gerar maior confiança e fidelização dos cooperados.
- Aumento da capacidade de captação de recursos, uma vez que uma governança sólida e transparente tende a atrair investidores e parceiros estratégicos.
- Melhoria na gestão de riscos, o que reduz a exposição a perdas financeiras e fortalece a sustentabilidade da cooperativa.

4.4.2 – Investimentos

- Os investimentos necessários para a implantação da governança cooperativa podem incluir contratação de consultorias especializadas, treinamentos, contratação de profissionais especializados, aquisição de tecnologias e sistemas de suporte, entre outros.
- Os investimentos devem ser avaliados em relação aos benefícios esperados e ao retorno sobre o investimento (ROI) a longo prazo.

4.4.3 – Custos

- Os custos associados à implantação da governança cooperativa podem incluir contratação de consultorias, honorários profissionais, treinamentos, auditorias externas, adequação de instalações físicas, atualização de sistemas e processos, entre outros.
- É importante considerar os custos de curto prazo em relação aos benefícios e retornos a longo prazo que a governança pode proporcionar.

É fundamental realizar uma análise detalhada dos benefícios esperados e dos investimentos e custos envolvidos na implantação da governança cooperativa. Essa análise pode ser feita por meio de estudos de viabilidade econômica, análise de custo-benefício e projeções financeiras que considerem diversos cenários. É recomendado

buscar o apoio de profissionais especializados em análise financeira para uma avaliação mais precisa e embasada. Além disso, é importante considerar o impacto das particularidades da cooperativa de crédito em questão, como tamanho, estrutura, mercado-alvo e metas estratégicas, na análise de viabilidade econômico-financeira.

4.5 - RESULTADOS ESPERADOS

Ao implantar a governança em uma cooperativa de crédito, é importante estabelecer metas claras e indicadores quantitativos para acompanhar o sucesso da implementação. Aqui estão alguns exemplos de metas e indicadores que podem ser considerados.

4.5.1 - Aderência às políticas e diretrizes de governança

- Meta: Garantir 100% de conformidade com as políticas e diretrizes estabelecidas.
- Indicador: Taxa de conformidade, medida pela proporção de políticas e diretrizes implementadas corretamente.

4.5.2 - Transparência e prestação de contas

- Meta: Divulgar informações relevantes aos cooperados de forma transparente e regular.
- Indicador: Número de relatórios publicados e comunicados enviados aos cooperados dentro dos prazos estabelecidos.

4.5.3 - Gestão de riscos eficaz

- Meta: Reduzir os riscos operacionais e financeiros.
- Indicador: Índice de risco, medido pela proporção de riscos identificados e mitigados em relação ao total de riscos identificados.

4.5.4 - Eficiência operacional

- Meta: Aumentar a eficiência operacional.
- Indicador: Índice de eficiência, medido pela relação entre os custos operacionais e a receita gerada.

4.5.5 - Satisfação dos cooperados

- Meta: Atingir um índice elevado de satisfação dos cooperados
- Indicador: Pesquisas de satisfação, com base nas respostas dos cooperados sobre a qualidade dos serviços, transparência e confiança na cooperativa.

4.5.6 - Retorno sobre o investimento (ROI)

- Meta: Alcançar um ROI positivo em relação aos investimentos realizados na governança.
- Indicador: Cálculo do retorno sobre o investimento, comparando os benefícios financeiros obtidos com os custos de implantação da governança.

Ressalta-se a importância em adaptar as metas e indicadores de acordo com as características específicas da cooperativa de crédito, levando em consideração seu tamanho, objetivos estratégicos e contexto de mercado. Além disso, é fundamental acompanhar regularmente os indicadores estabelecidos, realizar análises periódicas e realizar ajustes na implementação da governança, se necessário, para garantir o sucesso e a melhoria contínua

4.6 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Durante a implantação da governança em uma cooperativa de crédito, podem surgir alguns riscos ou problemas. É importante estar preparado para lidar com eles de forma proativa. Seguem aqui, alguns exemplos de potenciais problemas e medidas preventivas-corretivas para enfrentá-lo.

4.6.1 – Resistência às mudanças

- Problema: Alguns colaboradores ou membros da cooperativa podem resistir à implementação das mudanças necessárias para a governança cooperativa.
- Medidas: Realizar um programa de comunicação eficaz para explicar os benefícios da governança, fornecer treinamento adequado para preparar os colaboradores para as mudanças, envolver as partes interessadas no processo de decisão e promover uma cultura de abertura à inovação e melhoria.

4.6.2 - Falta de capacitação

- Problema: Os colaboradores podem não ter o conhecimento ou as habilidades necessárias para implementar e operar adequadamente as práticas de governança.
- Medidas: Investir em programas de capacitação e treinamento específicos sobre governança cooperativa, contratar consultores especializados para fornecer orientação e suporte, criar parcerias com instituições educacionais e promover uma cultura de aprendizado contínuo.

4.6.3 - Falta de alinhamento entre os membros

- Problema: Divergências de opinião ou falta de alinhamento entre os membros do Conselho de Administração e comitês podem prejudicar a eficácia da governança.
- Medidas: Promover um processo de seleção criterioso para os membros do Conselho de Administração, estabelecer canais de comunicação eficazes e incentivar a construção de relacionamentos construtivos, realizar reuniões regulares para alinhar expectativas e metas, e promover a cultura da tomada de decisão baseada em consenso.

4.6.4 - Falhas na implementação de controles internos

- Problema: A implementação inadequada ou falhas nos controles internos podem comprometer a eficácia da governança e aumentar o risco operacional.
- Medidas: Realizar avaliações regulares dos controles internos, realizar auditorias internas e externas para identificar lacunas e vulnerabilidades, implementar um sistema de monitoramento contínuo, corrigir as falhas identificadas e promover a cultura de responsabilidade e prestação de contas.

4.6.5 - Falta de engajamento dos cooperados

- Problema: Os cooperados podem não se sentir engajados ou informados sobre as práticas de governança e podem perder a confiança na cooperativa.

- Medidas: Estabelecer canais de comunicação efetivos com os cooperados, fornecer informações transparentes e acessíveis sobre as práticas de governança, realizar assembleias gerais e eventos de engajamento, promover uma cultura de participação e inclusão, e valorizar o feedback dos cooperados.

Essas medidas preventivas-corretivas podem ajudar a mitigar os riscos e superar os problemas que possam surgir durante a implantação da governança cooperativa em uma cooperativa de crédito. É importante monitorar de perto a implementação, identificar os desafios e agir de forma proativa para garantir o sucesso do processo de governança

5. CONCLUSÃO

A governança corporativa é um processo de boas práticas que visam sustentar a gestão das empresas, aumentando a transparência, a segurança, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Nas cooperativas de crédito, a governança é de extrema necessidade e importância, pois os princípios cooperativos exigem o envolvimento e a participação de todos os membros.

Este trabalho foi elaborado para trazer insumos para a implantação da Governança Corporativa em Cooperativas de Créditos, pela necessidade de as Cooperativas estarem em Compliance com os Órgãos Normativos e padrões éticos cooperativos.

Pelo fato de as Cooperativas de Créditos serem formadas e geridas pelos seus associados, a Governança Cooperativa surge para a gestão transparente e segura, evitando principalmente o conflito de interesses. Sua implantação e utilização é de suma importância para a perenidade do modelo estratégico da gestão do negócio, precisando estar pautado nos seus princípios e valores cooperativistas, a fim de assegurar a sustentabilidade, autogestão e aprimorar a participação dos associados.

A obrigatoriedade da implantação de Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito está na relação das boas práticas com a redução de riscos, conflitos de interesses, credibilidade, fortalecimento, segurança, transparência, melhor gestão e relação entre os membros.

As boas práticas da Governança corporativa trazem para a Cooperativa e seus membros a solidez, competitividade e regulamentação do negócio.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 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.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm> Acesso em: 03 out. 2022.

CAVALCANTI, Leo. **Como implantar governança corporativa nas empresas: 6 etapas essenciais.** <<https://www.linkana.com/blog/como-implantar-governanca-corporativa/>>. Acesso: 10 de mar. 2023.

Cooperativismo de Crédito é um dos que mais crescem no país. Disponível em: <http://ocbms.org.br/noticia/cooperativismo-de-credito-e-um-dos-que-mais-crescem-no-pais/4329/>. Acesso em: 04 out. 2022.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações.** Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34724>>. Acesso em: 04 out. 2022.

Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de Crédito/ Elvira Cruvinel Ferreira Ventura, coordenação geral: Joaquim Rubens Fontes Filho, Marden Marques Soares, coordenação. – Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf> Acesso: 03 out. 2022

Governança Cooperativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>> Acesso em: 01 out. 2022.

Governança corporativa: o segredo do sucesso das organizações. <<https://www.techedgegroup.com/pt/blog/governan%C3%A7a-corporativa>>. Acesso: 05 dez. 2022.

Manual de Boas Práticas de GOVERNANÇA COOPERATIVA. Sistema OCB. Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf> Acesso: 19 set. 2022.

MENDES, Gustavo. **Governança Cooperativa: as boas práticas para a perenidade do cooperativismo** (2019). Disponível em: <<https://coonecta.me/governanca-cooperativa-boas-praticas/>> Acesso: 03 out. 2022.

NETO, Jorge Secaf. **O que governança corporativa e como funciona na prática?** <<https://setting.com.br/blog/governanca/o-que-e-governanca-corporativa/>>. Acesso: 10 mar. 2023.

O que é cooperativa de crédito? – Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>> Acesso: 04 out. 2022.

PINHO, Cássia M. Dias. GONÇALVES, Tadeu J. de C. LIMA, Diogo H. S. **As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito.** XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20Usplnternational/ArtigosDownload/2321.pdf>> Acesso: 20 set. 2022.

PINTO, Nelson Guilherme Machado. REISDOLFER, Vitor Kochhann. **Governança Cooperativa.** Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/13_governanca_cooperativa.pdf> Acesso: 19 set. 2022.

Portal do Cooperativismo Financeiro.
<<https://cooperativismodecredito.coop.br/2022/02/governanca-para-o-desenvolvimento-continuo-das-cooperativas/>>. Acesso: 11 mar. 2023.

Ramos do Cooperativismo. – Dados do Cooperativismo Brasileiro. Sistema OCB. Disponível em: <<https://somoscooperativismo.coop.br/ramos/credito>>. Acesso: 04 out. 2022.

SILVA, André Luiz Carvalho da. **Governança Corporativa e decisões financeiras no Brasil.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

TRINDADE, Luana Zanetti. **Análise e percepção dos custos das práticas de Governança corporativa: um estudo de caso.** <<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32212/72499>>. Acesso: 10 de mar. 2023.

Viabilidade de implementação do sistema de governança corporativa e compliance em uma organização do ramo de comunicação visual em ponta grossa-pr, considerando a gestão de custos.
<http://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/07262019_140717_5d3b36518dfce.pdf> Acesso: 11 de mar. 2023.