

1º Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa

EXPEDIENTE

1º Compêndio de BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

COORDENAÇÃO

Gestão Estratégica do Sistema Ocepar

ORGANIZADORES

Alfredo Kugeratski Souza (SESCOOP/PR)
Ana Lúcia Soares Gonçalves (SESCOOP/PR)
Matheus Felipe da Silva (SESCOOP/PR)

COOPERATIVAS PARTICIPANTES

Coamo, C.Vale, Cocamar, Copacol, Castrolanda, Frísia,
Central Sicredi PR/SP/RJ, Sicredi Campos Gerais PR/SP,
Sicoob Meridional, Unimed Cascavel e Unimed Ponta Grossa

EDIÇÃO E REVISÃO

Comunicação Social do Sistema Ocepar

PROJETO GRÁFICO

Celso Arimatéia

CURITIBA, AGOSTO DE 2021

1º Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa.

Alfredo Kugeratski Sousa/ Ana Lúcia Soares Gonçalves, Matheus Felipe da Silva.
(Organizadores). Curitiba: Sistema Ocepar. 2021.

94 p. Ilustrado

1.Governança – Boas práticas.2. I. Souza, Alfredo Kugeratski. II. Gonçalves, Ana Lúcia Soares. III. Silva, Matheus Felipe. IV. Título.

CDD – 658.4

Catalogação: Edite Viana dos Santos Alves – CRB/09-nº 683



SOMOS COOP



PRESIDENTE
José Roberto Ricken

DIRETORES
Alvaro Jabur
Clemente Renosto
Dilvo Grolli
Frans Borg
Jorge Hashimoto
Jorge Karl
Jose Araldo Gallassini
Luiz Lourenço
Paulo Roberto Fernandes Faria
Valter Pitol
Valter Vanzella
Wellington Ferreira
Wilson Cavinha
Yuna Ortenzi Bastos

CONSELHO FISCAL
Titulares
Popke Ferdinand Van Der Vinne
Lauro Soethe
Wemilda Marta Fregonese

Suplentes
Claudemir Cavalini Carvalho
Valdenir Romaní
Paulo Pinto de Oliveira Filho

SUPERINTENDENTE
Robson Leandro Mafioletti



PRESIDENTE
José Roberto Ricken

CONSELHO ADMINISTRATIVO
Titulares
Joberson Fernando de Lima Silva
Luiz Roberto Baggio
Marcos Antonio Trintinalha
Solange Pinzon de Carvalho Martins

Suplentes
Aguinell Marcondes Waclawovsky
Hiroshi Nishitani
Karla Tadeu Duarte de Oliveira
Luciano Ferreira Lopes

CONSELHO FISCAL
Titulares
Erik Bosch
Joel Makohin
Marcos Roberto Bueno Antunes

Suplentes
Akio Cyoia
Artur Sawatzky
Mércio Francisco Paludo

SUPERINTENDENTE
Leonardo Boesche



PRESIDENTE
José Roberto Ricken

VICE-PRESIDENTE
Paulo Roberto Fernandes Faria

SECRETÁRIO
Dilvo Grolli

TESOUREIRO
Luiz Roberto Baggio

Suplente
Wellington Ferreira

CONSELHO FISCAL
Titulares
Jorge Hashimoto
Marino Delgado
Nelson André de Bortoli

Suplentes
Áureo Zampronio
Marcos Antonio Trintinalha
Renato João de Castro Greidanus

DELEGADOS
Titulares
José Roberto Ricken
Wellington Ferreira

Suplente
Luiz Roberto Baggio

SUPERINTENDENTE
Nelson Costa

Mensagem institucional

O Plano Paraná Cooperativo 100 – PRC100 foi instituído em 2015, tendo por objetivo dar sustentabilidade ao cooperativismo paranaense, por meio do planejamento estratégico de suas atividades e negócios. O PRC100 teve como premissa o desenvolvimento do cooperativismo com a participação efetiva dos diretores, profissionais e cooperados no planejamento das atividades. Isso foi possível com a utilização de uma metodologia de trabalho que permitiu a captação de informações da maioria das sociedades cooperativas.

Para a estruturação do PRC100 foram realizados 20 encontros que reuniram lideranças, profissionais das cooperativas e do Sistema Ocepar. Os líderes debateram a respeito de cenários apresentados e construíram cinco estratégias que se transformaram em nossos pilares para o PRC100, sendo os seguintes: Financeiro, Mercado, Cooperação, Infraestrutura, Governança e Gestão.

A partir dos pilares, definiram-se os comitês de trabalho, elencando temas e projetos a serem desdobrados. Dentro do pilar Governança e Gestão, foram identificados modelos diversos de governança no sistema cooperativista, cada um funcionando de acordo com suas singularidades. Sendo assim, decidiu-se destacar algumas dessas boas práticas de governança cooperativa, compilando os relatos de diferentes ramos em um compêndio, apresentando como essas estratégias foram desenvolvidas nas cooperativas, bem como seus principais resultados e lições aprendidas.

Ao compilar as práticas de governança relatadas para o presente compêndio, identificou-se que elas estão interconectadas com um tema que está em evidência na agenda estratégica das organizações, o ESG - Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança, em tradução). Isso demonstra o comprometimento das cooperativas em garantir a sustentabilidade dos negócios de acordo com os princípios e valores do cooperativismo, que são aderentes aos critérios estabelecidos por esse modelo.

Deixamos aqui nosso agradecimento especial a todas as cooperativas que fizeram parte da elaboração desse material, disponibilizando seus depoimentos e compartilhando um pouco de suas histórias conosco. Suas práticas são a base do sucesso do cooperativismo paranaense.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

Leonardo Boesche
Superintendente do Sescoop/PR

**Deixamos aqui nosso
agradecimento
especial a todas as
cooperativas que
compartilharam
suas práticas de
governança para
compor esse material**

Sumário

APRESENTAÇÃO	8
Sistema Ocepar	12
Coamo	22
C.Vale	28
Cocamar	34
Copacol	40
Castrolanda	48
Frísia	56
Central Sicredi PR/SP/SC	64
Sicredi Campos Gerais PR/SP	70
Sicoob Meridional	76
Unimed Cascavel	82
Unimed Ponta Grossa	88
MENSAGEM FINAL	92

1. Apresentação

Em abril de 2015 o Sistema Ocepar iniciou o processo de discussão sobre o PRC100 junto às cooperativas, na Assembleia Geral Ordinária e na sequência, nos Encontros de Núcleos Regionais. Em setembro, do mesmo ano, iniciaram-se os eventos de Planejamento Estratégico do PRC100, que contaram com a participação dos profissionais indicados pelas cooperativas, representando os diversos ramos do cooperativismo paranaense.

A partir desses eventos, definiram-se a ideologia do PRC100, seguindo uma metodologia estruturada de planejamento estratégico, conduzida pela Partner Consulting, sendo estabelecidos os direcionadores do planejamento, dando origem aos cinco pilares do PRC100: Financeiro, Mercado, Cooperação, Infraestrutura e Governança e Gestão.

Cada pilar teve suas estratégias definidas e desdobradas, resultando em planos de ação para sua implantação. Os planos foram conduzidos pelos comitês técnicos, equipes multidisciplinares compostas por representantes das cooperativas e do Sistema Ocepar.

No pilar Governança e Gestão, uma das estratégias definidas foi fortalecer a autogestão do sistema cooperativista e sendo um de seus desdobramentos disponibilizar modelos de governança e sucessão aderentes às necessidades das cooperativas.

Em um trabalho conduzido pelo Comitê de Autogestão, retomou-se a discussão sobre o Programa de Excelência, que tem como objetivo contribuir com a evolução das práticas de gestão e de governança, incentivando a melhoria contínua para ampliar a competitividade, maximizar os resultados e transformar os modelos de negócios das cooperativas, tornando-os cada vez mais eficientes e resilientes. Na discussão com o grupo de trabalho identificou-se que o instrumento de autoavaliação das práticas de governança, o caderno de governança do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC precisava ser aperfeiçoado. Assim, a partir do manual de governança da OCB e de boas práticas de mercado, o Comitê de Autogestão estruturou um instrumento de autoavaliação próprio mais robusto e aderente às sociedades cooperativas, contemplando a avaliação de todos os agentes de governança cooperativa.

O novo instrumento foi utilizado para realizar o mapeamento de governança cooperativa, com os objetivos de: identificar os modelos existentes nas cooperativas do Paraná, conhecer os estágios de maturidade de cada cooperativa, verificar as melhores práticas existentes, analisando-as comparativamente ao desempenho de cada cooperativa, e identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias.

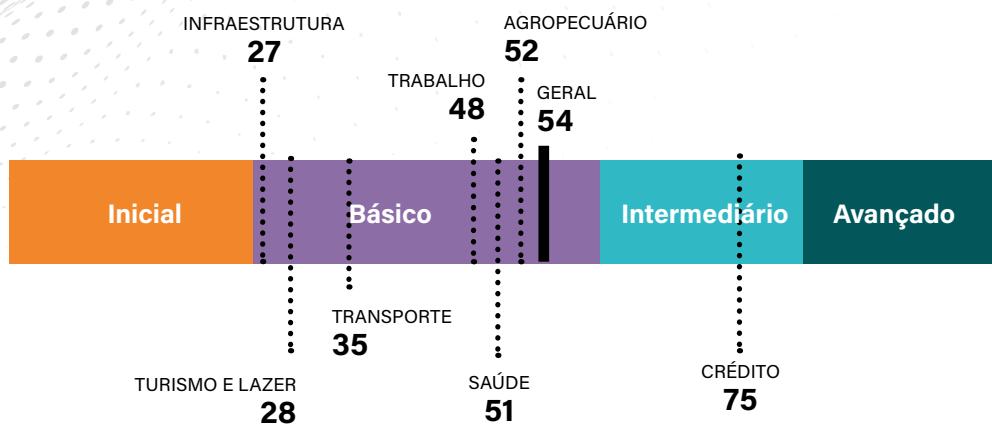
O instrumento de avaliação desenvolvido no Comitê Autogestão do PRC100, foi disponibilizado para o Sescoop Nacional e FNQ que, a partir do ciclo de 2019, incorporaram os critérios de acordo com os cadernos Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.

Foi desenvolvida uma metodologia de interpretação com quatro estágios de maturidade da governança cooperativa, sendo eles inicial, básico, intermediário e avançado. O nível de maturidade da cooperativa foi classificado de acordo com a pontuação no Índice de Governança Cooperativa – IGCoop.

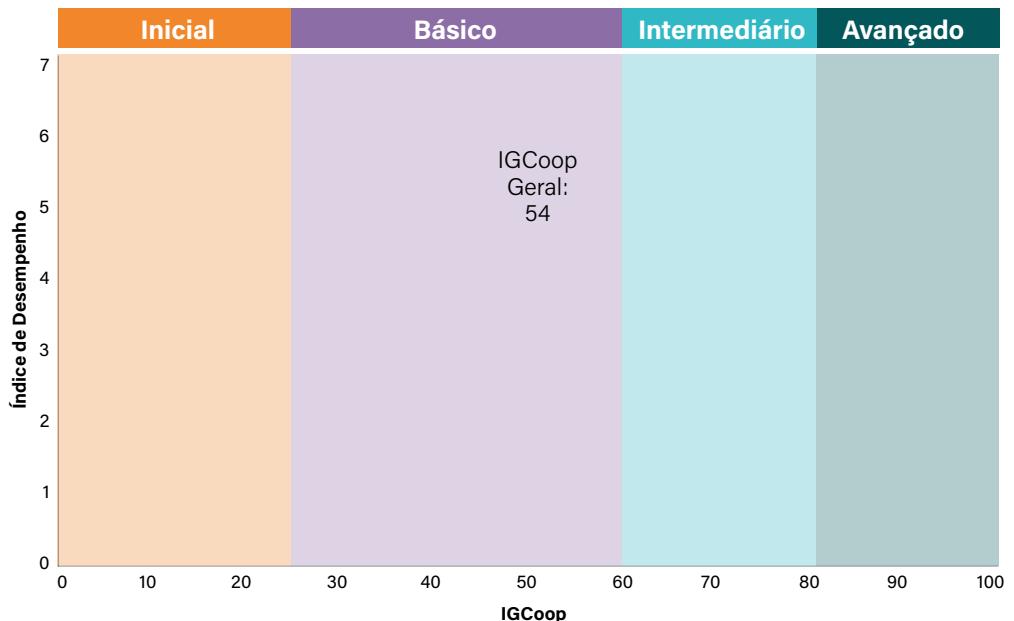
O cálculo do IGCoop é feito com base nas respostas assinaladas na pesquisa, sendo classificado em 4 estágios:

INICIAL (escala de 0 a 25)	Significa que a cooperativa está em conformidade legal, ou seja, adota as práticas de GOVERNANÇA que atendem à legislação
BÁSICO (escala de 26 a 60)	Além de atender às exigências da legislação, significa que a cooperativa adota pontualmente outras práticas de GOVERNANÇA para dar suporte à gestão.
INTERMEDIÁRIO (escala de 61 a 80)	Além de atender às exigências da legislação, significa que a cooperativa adota, de maneira estruturada, outras práticas de GOVERNANÇA para darem suporte à gestão.
AVANÇADO (escala de 81 a 100)	Além de atender às exigências da legislação, significa que a cooperativa possui, de maneira estruturada e já consolidada, outras práticas de GOVERNANÇA, sendo elas reconhecidas e contribuindo para o resultado da cooperativa

A pesquisa foi aplicada durante o ano de 2018 e teve retorno de 165 cooperativas de 9 ramos, de todas as regiões do Paraná, resultando em um relatório por cooperativa participante e resultados consolidados e por ramo. No resultado consolidado, observou-se que o IGCoop Geral foi de 54 pontos, posicionando a média das cooperativas no estágio básico de maturidade da governança.



No processo de análise do nível de maturidade das práticas de governança, a partir do IGCoop (índice de governança cooperativa), foi construída uma matriz para avaliar a relação do desempenho econômico financeiro com o IGCoop. O índice de desempenho econômico financeiro utilizado foi o resultado da matriz de risco gerada a partir dos indicadores da base de dados do sistema de autogestão (SAG). O objetivo era verificar se as cooperativas que apresentam o melhor índice de desempenho, também possuem o maior nível de maturidade nas práticas de governança cooperativa.



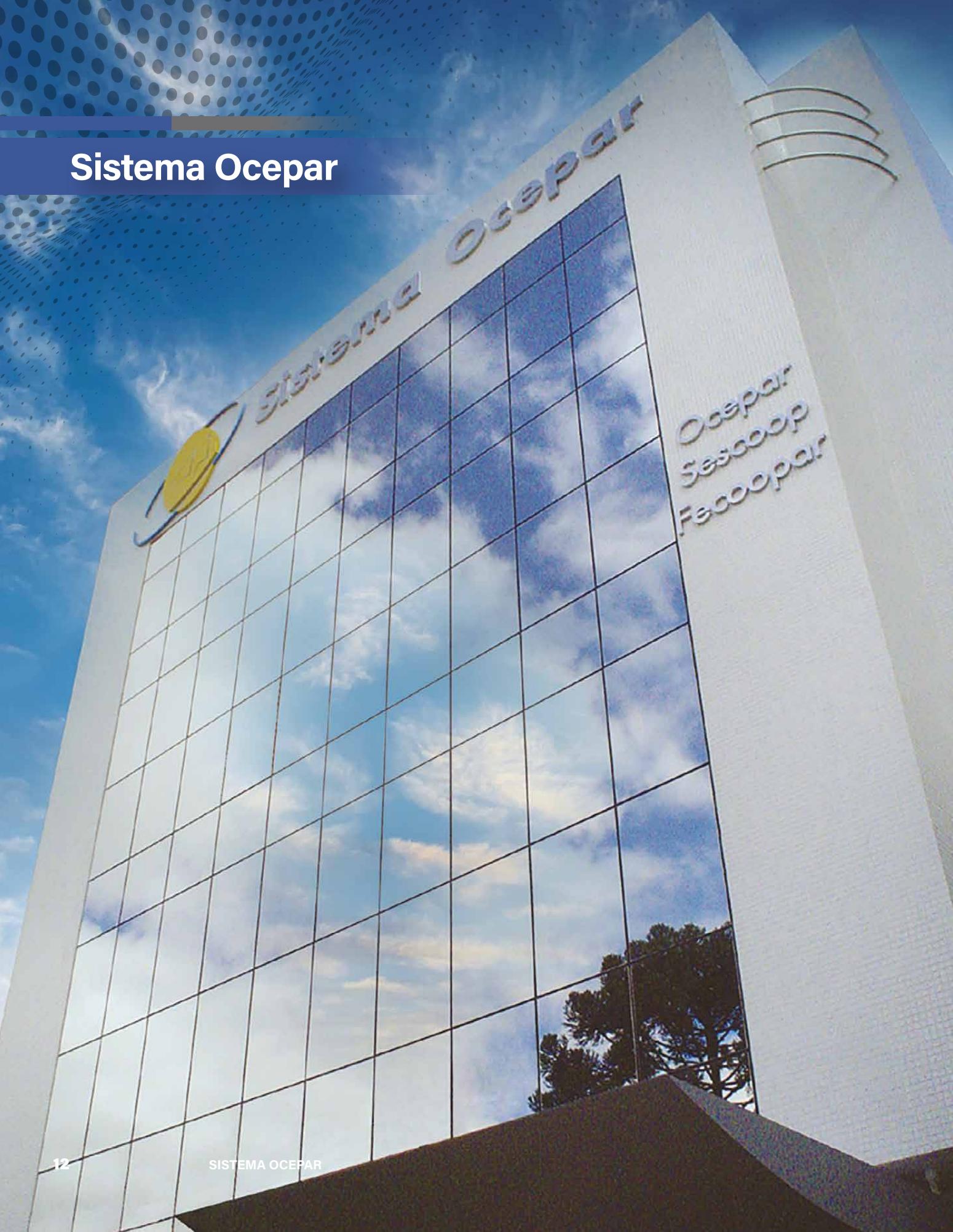
Avaliando os resultados da pesquisa, verificou-se que algumas práticas eram comuns entre as cooperativas que se destacaram com maiores pontuações, como por exemplo: processo de análise e desempenho do negócio, elaboração e controle orçamentário, prestação de contas do conselho de administração para os cooperados e estruturação e divulgação de indicadores e metas, entre outras.

A partir das maiores pontuações foram selecionadas algumas das cooperativas que se destacaram para compor a primeira versão do Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa, com o objetivo de divulgar os modelos de governança utilizados pelas cooperativas paranaenses, a fim de demonstrar que o cooperativismo paranaense possui práticas bem estruturadas de governança, estimular o compartilhamento de experiências e inspirar a adoção de boas práticas para fortalecimento e desenvolvimento do setor.

As práticas que compõem esse compêndio foram coletadas por meio de entrevistas realizadas com os representantes das cooperativas, entre os anos de 2019 e 2020, que selecionaram uma boa prática e a descreveram de forma livre e informal, para compor este 1º Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa.

Boa leitura!

Sistema Ocepar



Evolução do modelo de governança da OCEPAR

Princípio da governança

Autogestão

INFORMAÇÕES SOBRE A OCEPAR



Ocepar



Data de constituição

02/04/1971



Número de cooperativas registradas

221



Número de colaboradores do Sistema Ocepar

97 (Fecoopar: 4, Ocepar: 35 e Sescoop: 58)



www.paranacooperativo.coop.br

1. As origens do cooperativismo no Paraná

As primeiras ações cooperativas possuem um século de existência no Paraná. Foi com a chegada de imigrantes europeus – alemães, holandeses, italianos, japoneses, ucranianos e poloneses, que se estabeleceram na região centro sul do Paraná no final do século 19, que as primeiras iniciativas se concretizaram, num esforço de organização dessas comunidades para compras em comum de bens de consumo, de insumos e posteriormente na venda da produção no mercado local.

Se é que hoje há algo diferenciado, então nada mais prático do que reestabelecer a história e as ações que foram realizadas ao longo dos últimos 100 anos de existência do cooperativismo no Paraná.

O fato é que as cooperativas no Paraná alcançaram um grau de desenvolvimento econômico e social que tem repercutido positivamente no contexto nacional. É um modelo que tem sido referência em alguns aspectos, como por exemplo, planejamento e autogestão.

Porém, o movimento cooperativista paranaense só ganhou força a partir de 1970 quando iniciou o seu planejamento, buscou apoio governamental de âmbito Federal e Estadual e priorizou a difusão do modelo de cooperativas e adoção de tecnologias em todo o Paraná. Na prática, houve a opção pelo cooperativismo e isso foi fundamental para a sua existência até hoje no estado.

Com o estímulo ao cooperativismo, o número de cooperativas aumentou, o que exigiu a elaboração de Planos Integrados de Desenvolvimento Cooperativo nas diversas regiões do Paraná, sendo o PIC nas regiões oeste e sudoeste, o NORCOOP nas regiões norte e noroeste e o SULCOOP na região centro-sul. Esse momento deu início à cultura do planejamento no sistema cooperativista paranaense, que permanece até os dias atuais.

Foi quando também surgiu a necessidade de se constituir uma entidade que coordenasse esse planejamento, dando origem à Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. A Ocepar foi criada em 02 de abril de 1971 com a missão de representar e defender os interesses do sistema cooperativista paranaense perante às autoridades constituídas e à sociedade em geral, bem como prestar serviços adequados ao pleno desenvolvimento das cooperativas e de seus integrantes.

Esse foi o início, porém a estruturação, de fato, decorreu da promulgação da Lei 5.764, em dezembro de 1971, que regulamentou o cooperativismo no Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e as Organizações Estaduais como órgãos de registro e de representação institucional em todo o país. A Lei atribuiu à União, por meio do INCRA, a autorização de funcionamento e alterações estatutárias, bem como a fiscalização e a intervenção nas sociedades cooperativas, cujas atribuições foram repassadas ao próprio sistema cooperativista a partir constituição de 1988.

2. A opção pela autogestão nas cooperativas do Paraná

No dia seguinte à constituição da Ocepar, foi criada a Associação de Orientação de Cooperativas – Assocep, que se caracterizou como órgão técnico de assessoramento e consultoria, capacitação e treinamento e prestação de serviços às cooperativas.

Para potencializar as atividades de suporte técnico, contábil e administrativo às cooperativas paranaenses, a Assocep firmou convênio com a Fundação Friedrich Naumann, que durou de 1972 a 1977. Nesse período a associação auditou as cooperativas, promovendo um novo comportamento de confiança do quadro social em relação aos atos contábeis dos dirigentes. Sendo assim, sua atuação contribuiu para aprimorar o trabalho dos líderes, executivos e funcionários das cooperativas.

Esse início teve forte influência na cultura interna do Sistema Ocepar em relação à autogestão, em especial na área de treinamento e capacitação, com destaque na formação de executivos em cooperativas. A exemplo do primeiro curso de pós-graduação Trainee em Gerência de Cooperativas, coordenado pela Assocep. Até os dias de hoje, são realizados dezenas de cursos de especialização a cada ano, com apoio do Sescoop/Pr, qualificando novos profissionais para assumirem funções de liderança, gestão e assessoria na administração das cooperativas.

Iniciativas como essas forjaram ao longo do tempo a cultura do sistema cooperativo na definição de modelo próprio de governança e gestão, preconizando ideais de autogestão de suas ações. Coube à Ocepar, desde a sua origem, conduzir esse processo, para que as cooperativas fossem protagonistas da sua história, trazendo para o próprio sistema as responsabilidades pelo comando e gestão das cooperativas, num regime de autogestão, e definindo o papel do governo no apoio e estímulo ao cooperativismo.

O propósito da autogestão vem se fortalecendo desde a origem das cooperativas, com destaque no Congresso Brasileiro de Cooperativismo de 1980, sendo materializado em 1983, com o Projeto Piloto de Autofiscalização das Cooperativas Agropecuárias Paranaenses, iniciado com a assinatura de convênio entre o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - Incra/PR e a Ocepar.

A experiência de autofiscalização desenvolvida no Paraná obteve reconhecimento e causou repercussão no âmbito do cooperativismo na década de oitenta, sendo relevante para o redimensionamento do cooperativismo no Paraná.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a OCB aprovou em sua assembleia geral essa “nova responsabilidade” ao referendar as bases para o programa de autogestão das cooperativas brasileiras, dando respaldo à estruturação do Programa de Autogestão das Cooperativas em todas as Unidades Federativas.

No Paraná, o Programa de Autogestão foi aprovado em Assembleia Geral Extraordinária da Ocepar, realizada no dia 25 de setembro de 1990 e implementado a partir do início de 1991 com os seguintes objetivos específicos:

- a. Ser, efetivamente, um instrumento de modernização das sociedades cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valores aos cooperados.
- b. Assegurar a transparência da administração da sociedade cooperativa aos seus cooperados.
- c. Propiciar a assunção, pelo sistema cooperativista, do processo de orientação quanto à constituição e registro de cooperativas.
- d. Favorecer a profissionalização dos cooperados por meio de programa de educação, formação, capacitação e reciclagem de dirigentes, cooperados e futuros cooperados, familiares e comunidade.
- e. Melhorar a profissionalização das empresas cooperativas, tornando-as mais ágeis e competitivas no mercado em que atuam, através de, programas de capacitação e formação dos profissionais destas.
- f. Tornar o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa no mercado, espelhando qualidade e confiabilidade ao público em geral, por meio do monitoramento, supervisão, auditoria de gestão e o controle das cooperativas.

O Programa de Autogestão do Cooperativismo Paranaense estabeleceu uma contribuição financeira, a qual possibilitou a estruturação de diversos serviços necessários às cooperativas. Foram priorizados os serviços de orientação na constituição e registro de cooperativas, acompanhamento de desempenho, educação, capacitação e reciclagem, organização dos cooperados, e comunicação e integração.

Um exemplo de como a contribuição autogestão teve reflexos positivos foi a possibilidade de apoiar o crescimento das cooperativas de crédito, por meio da estruturação do Comitê Pró-Constituição das Cooperativas de Crédito Rural, visando maior autonomia financeira dos cooperados. O comitê era composto pela Ocepar, Emater, BNCC e cooperativas centrais agropecuárias, e deu origem à primeira cooperativa central de crédito, dinamizando o ramo no Paraná.

Outro avanço importante veio com o RECOOP - Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária, disposto pela Medida Provisória nº 1.715-1/1998, que autorizou a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescoop, com o objetivo de desenvolver as cooperativas em todo o território nacional, por meio da formação profissional, promoção social e monitoramento econômico e financeiro. Isso só foi possível em função das informações geradas no programa de autogestão, que diagnosticou as consequências da crise econômica e propôs soluções em prol das cooperativas.

3. O planejamento estratégico nas cooperativas no Paraná

No Paraná, as cooperativas sempre deram grande importância ao planejamento de suas ações. A cada década, desde a constituição da Ocepar em 1971, o cooperativismo paranaense debate e estabelece planos estratégicos que norteiam o setor. Foi assim com o Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC), em 1971, Projeto Norte de Cooperativismo (Norcoop), em 1974, e o Projeto Centro Sul (Sulcoop), em 1976.

O trabalho de planejamento teve sequência nas décadas de 1980 e 90 por meio do Programa de Autogestão, com a estruturação dos Núcleos Regionais Cooperativos, onde foram propostos vários programas para a retomada da capitalização das cooperativas e busca da agroindustrialização da produção recebida por elas de seus cooperados, contribuindo para um crescimento sustentável das cooperativas, respeitando sempre suas especificidades regionais.

A partir de 1991, com a implantação do programa de autogestão, se iniciou uma nova fase de planejamento das cooperativas do Paraná com a implementação dos Plano Paraná Cooperativo – PRC que permanecem até os dias atuais.

Após o RECOOP, novos programas de apoio ao cooperativismo foram sendo inseridos nos Planos Safras do Governo Federal a cada ano, dando origem a uma nova fase de investimentos em infraestrutura e agroindustrialização.

Os PRC foram aperfeiçoados a partir do ano 2000. A cada cinco anos um novo PRC foi estruturado com as informações geradas pelo programa de autogestão e avaliados nas reuniões de núcleos regionais cooperativos a cada semestre. A participação proativa dos profissionais das cooperativas, com apoio das equipes da Ocepar e OCB, foi decisiva para a elaboração de vários programas oficiais de apoio ao cooperativismo. Essas iniciativas proporcionaram novos ciclos de investimento e desenvolvimento do cooperativismo em várias regiões produtivas do país.

Em abril de 2015, durante a Assembleia Geral Ordinária da Ocepar, foi aprovado o Plano Paraná Cooperativo 100 – PRC100, com o estabelecimento de metas econômicas como desafios para próximos anos. A meta do PRC100 foi dobrar o faturamento do cooperativismo do Paraná nos anos, passando de R\$ 50 bilhões para R\$ 100 bilhões.

A metodologia adotada no PRC100 permitiu contribuições decisivas de dirigentes e profissionais das cooperativas no estabelecimento de um novo patamar econômico a ser atingido. A partir desta meta, o desafio foi implantar uma agenda permanente de discussão sobre melhorias na infraestrutura, adequação tributária, investimento em novas tecnologias, novos mercados, adequação dos modelos de governança e gestão e principalmente investimentos substanciais no desenvolvimento das pessoas nas cooperativas, além do acompanhamento e análise de desempenho de todas as cooperativas paranaenses.

Para viabilização do PRC100, foram realizados 20 encontros que reuniram cerca de 770 lideranças, dentre as quais 111 profissionais indicados pelas cooperativas e técnicos do Sistema Ocepar. Os líderes debateram a respeito de 45 cenários e construíram cinco estratégias que se transformaram nos pilares para o PRC100: Financeiro, Mercado, Cooperação, Infraestrutura, Governança e Gestão.

Com a estimativa da movimentação financeira das cooperativas registradas na Ocepar superar a meta dos R\$ 100 bilhões de faturamento até o final 2020, um ano antes do planejado, no Fórum os Presidentes das Cooperativas do Paraná em julho deste mesmo ano, foi lançado o novo plano, o PRC200, com a meta de atingir R\$ 200 bilhões de faturamento nos próximos anos.

Para a estruturação do PRC200, foram contactadas cerca de 1200 pessoas em centenas de reuniões e entrevistas com presidentes e dirigentes de cooperativas, representantes do sistema financeiro e de órgãos governamentais, a fim de identificar os desafios do cooperativismo para os próximos anos. Também foram entrevistados 100 executivos das cooperativas paranaenses, para elencar as principais oportunidades para o setor.

Esse foi o processo de formulação da estratégia, que resultou no mapa estratégico do PRC200, dando insumos para seu desdobramento a partir da identificação das iniciativas estratégicas, dentre as quais destaca-se o tema Excelência na Governança e Gestão. Este tema está estreitamente ligado a oportunidades de aperfeiçoamento dos modelos de gestão e a importância do ESG para a perpetuação dos negócios, a partir de práticas ambientais, sociais e de governança.

Nas próximas etapas do PRC200, esse e os demais temas serão desdobrados em projetos, com planos de ação, comunicação e gestão de indicadores, sendo referenciais para direcionar o crescimento das cooperativas paranaenses nos anos que estão por vir.

4. O modelo de administração Sistema Ocepar

O crescimento do cooperativismo paranaense nos últimos anos exigiu do Sistema Ocepar algumas mudanças na sua forma de atuar, tanto no modelo de representação institucional, quanto no programa de profissionalização, monitoramento, promoção social e na organização sindical das cooperativas.

No intuito de facilitar o compartilhamento de serviços e evitar sobreposição de atividades foi planejado o Sistema Ocepar, resultante da atuação conjunta da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná – Ocepar, da Federação Sindical das Cooperativas do Paraná – Fecoopar e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescoop/PR, em prol do desenvolvimento das cooperativas paranaenses.

4.1. OCEPAR

Composta por 14 (quatorze) diretores eleitos pela Assembleia Geral, a partir de chapa composta por 05 (cinco) candidatos, um de cada Núcleo Regional Cooperativo e mais 09 (nove) candidatos escolhidos pelos principais ramos estruturados e segmentos organizados, utilizando o critério de índice de participação na manutenção da Ocepar. Esse índice baseia-se na média percentual das contribuições cooperativistas e de autogestão recolhidas nos três últimos anos, ou seja, cada ramo indica o número de membros proporcionalmente ao percentual do montante total das contribuições recolhidas. O mandato da diretoria é de 4 anos.

A mudança mais marcante neste modelo ocorreu na Assembleia Geral Ordinária de 27 de março de 2002, quando foi aprovada a composição e eleição da diretoria, indicação do secretário geral e indicação do candidato à presidência da diretoria, de forma atender a reforma estatutária da OCB (2001).

Na ocasião, foi aprovado que a escolha do candidato à presidência da Ocepar passaria a ser realizada pelos diretores eleitos em Assembleia Geral, em reunião especial durante a própria assembleia. O candidato a presidente pode ser um dos diretores ou profissional por eles designado para o exercício da função, cuja indicação deve ser homologada pela própria Assembleia, sendo que a permanência na função segue o mesmo período de mandato da diretoria. Essas mudanças passaram a valer a partir da gestão de 2003 a 2007, visando o fortalecimento da continuidade das ações da Ocepar e a profissionalização da sua gestão.

4.2 SESCOOP/PR

Os anos de 2000 foram marcados pelo início da atuação do Sescoop/PR, organizado para funcionar em sintonia com a estrutura da Ocepar, com a mesma diretoria executiva e serviços complementares, focado no desenvolvimento humano e autogestão, na formação e desenvolvimento de colaboradores, dirigentes e associados das cooperativas e no monitoramento das cooperativas, atuando com base no Programa de Autogestão.

Os órgãos de deliberação, fiscalização e assessoramento do Sescoop/PR são o Conselho Administrativo Estadual, Conselho Fiscal Estadual, Presidência, Superintendência e Gerências. O Conselho Administrativo é o órgão máximo de administração estadual, sendo composto por 5 (cinco) membros titulares e 4 (quatro) suplentes. O presidente da Ocepar é seu presidente nato, compondo com ele 3 (três) representantes e 3 (três) suplentes, sendo um dos trabalhadores em cooperativas, dois de cooperativas contribuintes e um do Conselho Nacional e seu suplente, indicados pelo presidente do Conselho Nacional. Em abril de 2019, seguindo as orientações dos órgãos de controle e Sescoop Nacional, o Sescoop/PR, segregou as funções internas, sendo que as atividades passaram a ser conduzidas pelo Presidente do Conselho Administrativo, com o apoio de uma diretoria executiva, formada pelo superintendente e pelos gerentes.

4.3 FECOOPAR

Com o objetivo de aperfeiçoar o sistema sindical, a Ocepar realizou, em 9 de setembro de 2003, Assembleia Geral Extraordinária, para abrir sua base sindical. Foram criados 08 sindicatos, sendo 5 regionais representando o ramo agropecuário (um por núcleo cooperativo) e um sindicato para cada um dos ramos: transporte, crédito e saúde, permanecendo ainda a Ocepar com sua representatividade sindical para os demais ramos não representados por sindicatos específicos.

Na sequência, constituiu-se a Fecoopar, entidade sindical patronal de segundo grau, sem fins lucrativos, voltada ao estudo e defesa das categorias e das atividades compreendidas pelos sindicatos das cooperativas paranaenses, com abrangência estadual e base territorial no Paraná. A certidão do registro sindical da Fecoopar no Cadastro Nacional de Entidades Sindicais foi emitida pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 23 de maio de 2006, após publicação no Diário Oficial da União. A Fecoopar apoia os sindicatos a ela filiados nas ações de natureza trabalhista, congregando atualmente as entidades sindicais: Ocepar, Sincoopar Transporte, Sincoopar Crédito, Sincoopar Norte, Sincoopar Noroeste, Sincoopar Oeste, Sincoopar Saúde, Sincoopar Centro-Sul e Sincoopar Sudoeste.

4.4 Os Núcleos Regionais Cooperativos da Ocepar

A criação dos núcleos regionais cooperativos foi uma estratégia bem-sucedida, no início da década de 90, com o propósito de atender às características do cooperativismo paranaense nas diversas regiões. Em 1991, juntamente com a operacionalização do programa de autogestão, foram constituídos cinco núcleos cooperativos regionais (centro-sul, norte, noroeste, oeste e sudoeste) com a finalidade de dar maior transparência à atuação do Sistema Ocepar junto às cooperativas de todos os ramos de atividades.

Os núcleos se reúnem ordinariamente duas vezes por ano, a convite da diretoria da Ocepar, e extraordinariamente, quantas vezes desejarem para tratar de assuntos de interesse das cooperativas da região, a convite do coordenador.

A eleição dos coordenadores é realizada na última reunião que antecede a Assembleia Geral Ordinária de eleição da diretoria da Ocepar para um mandato de quatro anos. O coordenador escolhido compõe a chapa que concorre à diretoria da Ocepar, representando todos os ramos de cooperativas da sua região de abrangência, o papel do coordenador é facilitar a integração das cooperativas do respectivo núcleo em ações de representação da diretoria, atividades de planejamento e outras previstas no programa de autogestão.

As reuniões semestrais são realizadas na sede de uma das cooperativas integrantes do núcleo, que na qualidade de cooperativa anfitriã faz uma apresentação, compartilhando sua experiência com as demais, na sequência, um convidado especial ministra uma palestra técnica com sobre tema de interesse geral, e as reuniões encerram-se com uma seção de apresentação e debates de pauta de assuntos de interesse das cooperativas e do Sistema Ocepar, finalizando com a escolha da cooperativa anfitriã da próxima reunião.

Os núcleos regionais cooperativos funcionam há 30 anos e contam com grande participação de presidentes, diretores, lideranças e profissionais das cooperativas integrantes.

Na prática, as reuniões de núcleo são o principal fórum de avaliação de resultados e propostas do Sistema Ocepar, onde a primeira reunião anual, realizada em março de cada ano, funciona como pré-assembleia de prestação de contas e a segunda, que acontece geralmente em outubro, como uma reunião de planejamento de atividades para o próximo exercício. Por fim, as assembleias gerais do Sistema Ocepar homologam as decisões já debatidas nas reuniões de núcleos, inerentes a Ocepar, Fecoopar e Sescoop, conforme estabelecido em seus estatutos ou regimentos internos próprios.

4.5 O Sistema Ocepar

Cada entidade do Sistema Ocepar exerce a sua missão individual e de forma conjunta, somando esforços para a concretização do Plano de Paraná Cooperativo, com objetivo promover o desenvolvimento integrado do cooperativismo paranaense.

A coordenação geral ações do Sistema Ocepar é da presidência da Ocepar, que também rege o Sescoop/PR e a Fecoopar. A gestão é de responsabilidade dos respectivos superintendentes, que, juntamente com a presidência, formam uma coordenação integrada, garantindo a realização das ações conjuntas e a administração das demandas das cooperativas registradas.

O modelo de atuação compartilhado entre Ocepar, Fecoopar e Sescoop/PR proporciona agilidade de atuação no planejamento e realização das atividades de cada organização.

O Sistema Ocepar possuiu apenas uma estrutura física, e para garantir o atendimento de todas as cooperativas registradas utiliza suas estruturas para treinamentos, reuniões e eventos. Essa parceria, torna a operação do Sistema Ocepar mais eficiente e ágil.

5. Olhando para o futuro

Para o futuro, o Sistema Ocepar continuará trabalhando para manter a unicidade do sistema cooperativista paranaense e avançar na representação, defesa dos interesses e promoção do desenvolvimento das cooperativas do estado, embasado na cultura de planejamento estratégico.

O trabalho do Sistema Ocepar tem como premissas o envolvimento das cooperativas nas discussões e tomadas de decisão, respeito às suas características individuais com foco em seus interesses e necessidades, o acompanhamento dos desafios e tendências e a percepção sobre as novas ondas de crescimento, a fim de contribuir para a perpetuação do sistema cooperativista.

O Sistema Ocepar, em cada ciclo do Plano Paraná Cooperativo – PRC, fundamenta sua atuação nessas premissas e busca potencializar a força do cooperativismo paranaense e criar condições para concretizar as oportunidades, se consolidando como uma importante engrenagem do ecossistema cooperativo.

Coamo



Governança para garantir a longevidade da cooperativa

Princípio de governança relacionado

Autogestão

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Coamo Agroindustrial Cooperativa



Data de constituição

28/11/1970



Ramo

Agropecuário



Número de cooperados

29.438



Número de colaboradores

8.095



www.coamo.com.br

Descrição da Prática

A Coamo se estabeleceu no final de década de 1960, dentro do plano de trabalho da Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (Acarpa), hoje Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), que tinha como um dos objetivos fundar uma cooperativa no município de Campo Mourão, no Centro-Oeste do Paraná. Inicialmente, era um projeto de extensão rural para desenvolver as culturas de trigo e soja, pois o ciclo da madeira na região estava em fase final e havia o desejo de mudança no perfil das lavouras, que era de manutenção.

A Acarpa, por meio do engenheiro agrônomo e extensionista José Aroldo Gallassini, identificou as lideranças locais, convocadas para uma reunião no dia 9 de dezembro de 1969, com o objetivo de tratar de diversos assuntos e, também, sobre a possibilidade de constituir uma cooperativa. A entidade já havia tentado organizá-la na regional de Campo Mourão mais de uma vez.

Um grupo técnico foi estruturado para discutir o assunto e, na sequência, os trabalhos foram planejados e distribuídos. A prefeitura de Campo Mourão apoiou a criação da cooperativa, cedendo um terreno para a sede. Foi a única doação recebida em toda a história da Coamo, fundada em 28 de novembro de 1970.

No começo, as dificuldades eram muitas, devido à falta de uma liderança para organizar as atividades. Percebendo isso, seu Fioravante João Ferri, então madeireiro, na época, aceitou o convite para ser presidente da cooperativa, desde que Gallassini fosse gerente geral. Gallassini, aceitou o desafio, mesmo sem remuneração no início, visto que a cooperativa não tinha operações. Iniciando os trabalhos, foram fechados os primeiros negócios com sementes. Três produtores de trigo iniciaram o processo de estruturação para fornecimento de alguns insumos e de desenvolvimento da região. Com assistência técnica, começaram os primeiros plantios do cereal e, mais tarde, o cultivo da soja. A partir daí, a Coamo não parou mais de crescer.

Esse crescimento deve-se a um estilo de gestão participativa e interativa, na qual os cooperados se sentem, de fato, donos da cooperativa, participando dos processos de estruturação e ampliação do negócio de forma transparente. A presidência e um grupo de executivos estão sempre presentes nas reuniões de campo, realizadas duas vezes por ano, nas quais prestam contas e ouvem os cooperados, falando sempre a linguagem do agricultor. As decisões são sempre tomadas em colegiado. Além disso, as relações com os cooperados e seus familiares são humanizadas.

Uma das estratégias da governança foi capitalizar a cooperativa para trabalhar com recursos próprios nos momentos necessários. Investir em desenvolvimento e crescimento, montando indústrias e aumentando o valor agregado para os

cooperados. Para a Coamo, é importante capitalizar não só a cooperativa, mas, também, o cooperado e, dessa forma, parte do resultado líquido volta para o produtor.

Outro ponto a destacar é a escolha das pessoas para assumir os cargos de gestão. Dificilmente são contratados profissionais de mercado, devido à dificuldade de compreenderem a dinâmica de uma cooperativa e trabalharem com quadro social, mesmo porque a Coamo conta hoje com mais de 29 mil associados. Por isso, os funcionários são prestigiados, visto que têm experiência em trabalhar com os produtores rurais, conhecem as relações de poder e as áreas sensíveis da organização. Neste aspecto, existe o aproveitamento de talentos próprios para ocupar os cargos de liderança. É fundamental entender os valores éticos e morais e a cultura da cooperativa, sua essência.

São feitas projeções de perfis de líderes e colaboradores para um período de cinco e dez anos, com o objetivo de definir as competências exigidas no futuro. Os colaboradores são orientados e recebem planos de preparação, que representam uma oportunidade de construir carreira na cooperativa. Todas as áreas possuem um segundo gestor pronto para assumir, no caso de promoção ou desligamento, e são realizados programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças.

Existe também um programa de formação de jovens lideranças, voltado a jovens na faixa dos 20 a 35 anos, onde eles conhecem a filosofia cooperativista e se mantém atualizados sobre as tendências e estratégias de mercado. O curso é concluído com análises nas propriedades dos participantes e avaliação da cooperativa. O objetivo é prepará-los para administrar as terras da família, dar continuidade ao trabalho dos pais, desenvolver o próprio negócio e, também, compor os conselhos, contribuindo com a gestão da Coamo. Desde 1998, FORAM mais de 900 jovens formados em 24 turmas.

É importante cercar-se de pessoas competentes, saber montar equipes e ter *expertise* para comandá-las. Por isso, a diretoria está sempre atenta em relação a melhorias, como treinamento, educação corporativa, montagem de laboratórios, formação de profissionais e sua capacitação para uso das máquinas, entre outros aspectos de qualificação da equipe.

Por fim, vale destacar que todas as ações da cooperativa são feitas pensando em como é possível melhorar a vida do agricultor, do cooperado, e que a Coamo não é para apenas uma geração e, sim, para a vida toda.

Desafios

Com essa visão, de que a cooperativa existe para a vida toda, somada ao fato de ter completado 50 anos em 28 de novembro de 2020, a Diretoria decidiu por uma mudança que o presidente do Conselho de Administração, José Aroldo Gallassini, definiu como profissionalizar a Coamo. A estrutura anterior era tradicional, com Conselho de Administração

formado por agricultores, a partir do qual eram definidos os executivos: presidente, vice-presidente e secretário, com expediente diário e integral, para coordenar os trabalhos e contratar os superintendentes e gerentes.

Com a expansão dos negócios, optou-se pela reestruturação da cooperativa com a seguinte base: o Conselho de Administração contando com nove membros, sendo o presidente, com expediente integral, coordenando o trabalho da Diretoria Executiva, sem interferir na sua administração. A Diretoria Executiva é formada por seis membros, sendo presidente executivo e cinco diretores. O Conselho de Administração foi eleito e seus membros treinados para cobrar a execução do planejamento estratégico, acompanhar de perto a atuação dos diretores executivos e representar politicamente a cooperativa.

O modelo foi implantando após a Assembleia Geral Ordinária de 2020, sendo que o mandato dos conselheiros será de quatro anos. A diretoria executiva atuará por período indeterminado. Para sua escolha, foi considerada a experiência dos profissionais, com 20, 30 e até 40 anos de cooperativa, que conhecem perfeitamente os processos. Isso fortalece a prática de governança, de valorização do quadro funcional e a cultura organizacional da Coamo.

Nos meses de janeiro e fevereiro de 2020, foram realizadas as reuniões de campo com o objetivo de colocar os cooperados a par da proposta de modernização do modelo de administração da cooperativa.

Este tema já vinha sendo trabalhado desde 2018, nas Assembleias Gerais Ordinárias, para que o quadro social pudesse acompanhar todo o processo e entendesse que a reestruturação tem o objetivo de garantir a estabilidade futura, sem altos e baixos na administração, visto que a gestão é feita de constâncias.

No modelo implantando em 2020, os diretores deverão demonstrar o seu trabalho, sua experiência e que as atividades terão continuidade, o que será reforçado pelo acompanhamento do Conselho de Administração e do presidente.

Isso é importante para que não haja problemas críticos ou políticos. Deverá ainda ser preservada a política de manter a cooperativa capitalizada, o que tem propiciado a confiança do quadro social na administração.

Esse é um modelo utilizado por empresas multinacionais, grandes empresas familiares e cooperativas da Europa, que adotam esse sistema composto de um Conselho de Administração forte com diretoria executiva contratada, representando uma boa alternativa para o cooperativismo.

Uma mudança estrutural bem-feita deve ser organizada. Para isso é preciso capacitar e avaliar as pessoas, identificando sua vontade e suas habilidades. Também é necessário formar as futuras gerações.

Resultados Obtidos

Inicialmente, quando da sua fundação, a Coamo atuaria em Campo Mourão, porém, já no começo de seu desenvolvimento ampliou sua área de abrangência para 15 municípios, com uma estratégia de ocupar territórios em regiões produtivas pois, quando se tem escala, os desafios aumentam e as oportunidades também. É fundamental elevar a eficiência para aproveitá-las. Passados 50 anos, a cooperativa atua em 71 municípios nos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul e se estabeleceu como uma grande empresa com industrialização, produtos, investimentos e desenvolvimento, apoiando o desenvolvimento dos cooperados e impulsionando a economia dos municípios.

Além do novo modelo de atuação da governança corporativa, com a implantação da Diretoria Executiva, foi realizada a reestruturação com visão de áreas focadas nos negócios, resultando no desdobramento de algumas gerências angulares, criação de novas gerências e áreas de administração. Tudo fez parte da implantação do planejamento estratégico e proporcionou à equipe de administração um posicionamento abrangente de todas as atividades inerentes à cada área. A estrutura aprovada pelos associados é resultado de uma preparação de quatro anos e um passo importante na profissionalização da Coamo, sendo que o Conselho de Administração eleito pelo quadro social será responsável pela parte estratégica da cooperativa.

Aos 50 anos, a Coamo está madura, atingindo a excelência operacional com um sistema de gestão estruturado.

Pensando no futuro

Pensando no futuro, a Coamo decidiu pela reestruturação administrativa, implantando um modelo de governança que permitirá a sua modernização e que se encaixa em qualquer cooperativa, independente do ramo e porte. Foi necessário se adequar e se preparar para esse processo, destacando que os profissionais selecionados estão habilitados para administrar a cooperativa.

Também há muitas pessoas qualificadas no quadro de associados. Eles possuem formação em diversas áreas, são produtores que não abrem mão dos negócios próprios para participar da gestão da cooperativa. Por isso, é importante transmitir os conhecimentos para os novos, para que eles deem continuidade às atividades, lembrando que é importante saber administrar e não centralizar, transferindo sua experiência para os outros.

É fundamental garantir que essa mudança se estabeleça visando sempre a perenidade do empreendimento, contando com a credibilidade do cooperado e a confiança de que a Coamo é sólida e permanecerá estável.

C.Vale





Programa de Desenvolvimento de Jovens Lideranças

Princípio de governança relacionado
Educação

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



C.Vale Cooperativa Agroindustrial



Data de constituição
07/11/1963



Ramo
Agropecuário



Número de cooperados
23.294



Número de colaboradores
11.774



www.cvale.com.br

Descrição da Prática

A cooperativa sentiu a necessidade de estimular a participação das gerações mais novas em suas atividades e prepará-las a atuar como dirigentes e lideranças, além de fidelizar filhos de cooperados, a fim de garantir a continuidade de suas ações.

Para isso, desenvolveu um programa com o objetivo de formar líderes, por meio dos núcleos de jovens e feminino e comitês educativos. A prática descrita tem foco no núcleo jovem.

Metodologia

A C.Vale definiu estruturar o programa baseado em três linhas de atuação:

1. Sucessão familiar

Orientar e estimular os jovens a dar continuidade às atividades dos pais, de modo a assegurar, também, o fornecimento de matérias-primas à cooperativa.

2. Empreendedorismo

Formada majoritariamente por pequenos e médios produtores rurais, a C.Vale incentivou os cooperados a diversificar as atividades nas propriedades para fortalecer a renda e ampliar a produção de matérias-primas.

3. Formação de lideranças

A necessidade de um maior envolvimento dos jovens, filhos e filhas de cooperados com a cooperativa levou a C.Vale a promover cursos, palestras e treinamentos para esse público. A iniciativa foi estruturada com a divisão do público-alvo em três segmentos, atendidos em diferentes ações:

- ▶ **Cooperjovem:** O programa envolve estudantes a partir de nove anos (4º ano do ensino fundamental), com orientações sobre cooperação e cooperativismo.
- ▶ **Cooperjúnior:** Contempla adolescentes de 12 a 15 anos, selecionados entre filhos de associados, para o processo de qualificação sobre os primeiros conceitos de cooperativismo, empreendedorismo e sucessão familiar.
- ▶ **Programa Juventude Cooperativista:** Capacita jovens de 16 a 30 anos, com instrutores contratados em parceria com o Sescoop/PR. A formação é dividida em seis módulos:
 - Protagonismo juvenil e sucessão familiar
 - Cooperativismo/C.Vale
 - Mobilização de potencialidades humanas
 - Comunicação e oratória
 - Liderança
 - Empreendedorismo cooperativista

Os jovens que se destacam no treinamento modular são chamados a compor o núcleo jovem e/ou núcleo feminino, que contam com reuniões e treinamentos previamente definidos. Aqueles que se sobressaem são convidados a fazer parte dos comitês educativos, que também possuem um cronograma próprio de treinamento. Para atuar como conselheiros fiscais e administrativos na cooperativa, é necessário passar por essas duas instâncias.

As ações envolvendo os jovens começaram a ser intensificadas diante da principal dificuldade enfrentada pela C.Vale: o envelhecimento dos associados, especialmente das lideranças, o que poderia colocar em risco a continuidade de suas atividades. Paralelamente, era preciso formar líderes alinhados com a estratégia da cooperativa, que não contava com jovens com representatividade. Os eventos voltados a esse público também não reuniam expressivo número de participantes.

Antes, as capacitações eram esporádicas e realizadas sem planejamento. A partir de 2010, foi elaborado um calendário anual de treinamento e formação, por meio do Programa de Desenvolvimento de Jovens Lideranças.

Desde o início, o programa possui a estrutura atual. A mudança implantada ao longo dos anos foi o envolvimento dos jovens que já passaram pela experiência, cuja missão é compartilhá-la com os novos integrantes e destacar a diferença que a formação fez em suas vidas. Eles também auxiliam a cooperativa a engajar outros jovens, convidando-os a participar das reuniões de sensibilização organizadas em cada unidade. Dessa forma, contribuem para validar o programa de forma positiva.

Desafios e lições aprendidas

O principal desafio é sensibilizar o jovem a participar, pois muitos estão em uma fase da vida em que há mudanças significativas, como o primeiro emprego e o início da faculdade.

A principal recomendação é envolver os jovens em todas as etapas do processo, pois são eles que conseguem disseminar, com experiência própria, os benefícios dos treinamentos.

Resultados obtidos

O Programa de Desenvolvimento de Jovens Lideranças contribui para a fidelização dos cooperados e aumenta o vínculo dos demais membros da família com a cooperativa. Paralelamente, os conceitos do cooperativismo são mais bem

assimilados por todos os que participam do programa. Os jovens têm a possibilidade de fazer parte das outras instâncias de consulta ou decisão da cooperativa: os núcleos femininos e os comitês educativos. A iniciativa também contribui com a estratégia de diversificação de atividades e agroindustrialização da CVale, na medida em que incentiva o empreendedorismo e a sucessão familiar. Outras áreas da cooperativa, como a Comunicação e o Departamento Agronômico, interagem com o programa, divulgando a iniciativa e prospectando líderes potenciais.

A seguir, a Tabela 01 mostra os números do programa no período de 1999 a 2019, destacando a participação de mais de 31 mil alunos.

TABELA 01 - EVOLUÇÃO ANUAL PROGRAMA COOPERJOVEM

ANO	ALUNOS	TURMAS	ESCOLAS	PROFº
1999	520	22	7	22
2000	700	27	10	27
2001	780	29	12	29
2002	900	33	15	33
2003	1.000	38	21	37
2004	1.583	61	34	57
2005	1.753	82	44	74
2006	1.760	85	50	75
2007	1.713	78	47	75
2008	3.117	152	46	147
2009	1.925	96	46	76
2010	1.317	67	45	67
2011	1.369	70	49	67
2012	1.753	86	52	82
2013	1.620	80	51	68
2014	1.617	80	52	76
2015	1.596	80	51	72
2016	1.503	79	54	77
2017	1.689	90	55	85
2018	1.679	103	55	82
2019	1.768	92	56	87
Total	31.662	1.530	-	1.415

Fonte: dados cedidos pela cooperativa

A Tabela 02 apresenta o número de eventos e participantes por ano, no período de 2008 a 2019, nas atividades de formação pessoal e cooperativista, evidenciando o número expressivo de participantes a cada ano.

TABELA 02 - TOTAL DE TREINAMENTOS, EVENTOS E ATIVIDADES DE FORMAÇÃO PESSOAL E COOPERATIVISTA REALIZADOS

ANO	N.º DE EVENTOS	PARTICIPANTES
2008	272	18.327
2009	267	17.864
2010	258	17.242
2011	211	18.962
2012	261	19.390
2013	288	15.022
2014	238	19.924
2015	210	16.797
2016	190	19.130
2017	179	19.823
2018	273	11.987
2019	250	26.209

Fonte: dados cedidos pela cooperativa

Pensando no futuro

A cooperativa entende que há espaço para desenvolver e aprimorar esta prática. As atividades são planejadas a cada ano. As sugestões dos jovens são ouvidas e alinhadas com as necessidades da C.Vale. A partir disso, são propostas melhorias, quer seja na carga horária, nos módulos ou em relação aos instrutores, visando sempre atender aos objetivos do programa, cada vez com mais qualidade.

Cocamar



Implementação do Conselho Consultivo

Princípio de governança

Autogestão

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Cocamar Cooperativa Agroindustrial



Data de constituição

27/03/1963



Ramo

Agropecuário



Número de cooperados

16.118



Número de colaboradores

3.220

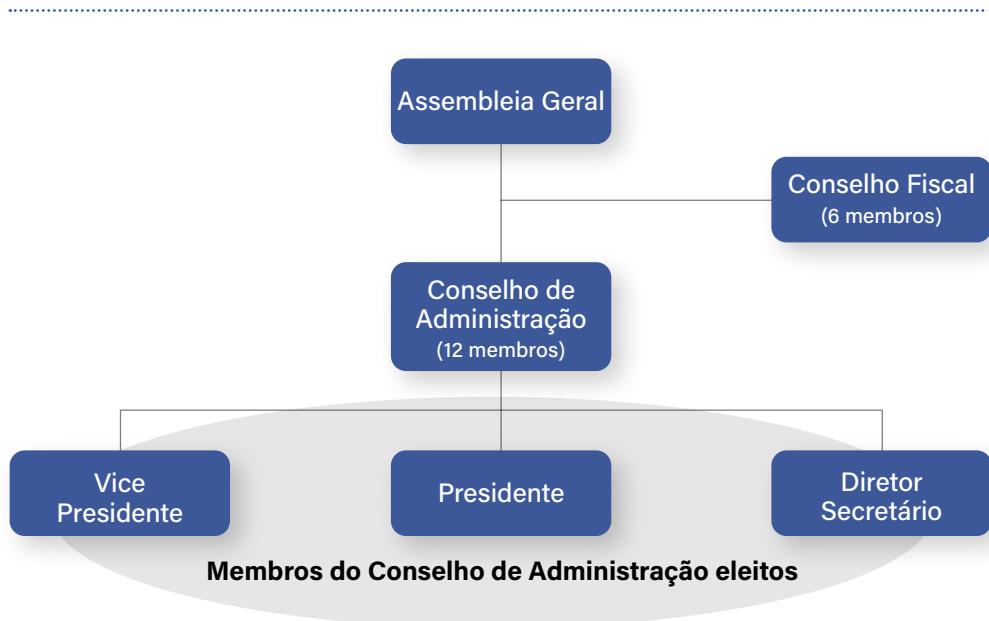


www.cocamar.com.br

Descrição da Prática

Novo modelo de Governança Cocamar

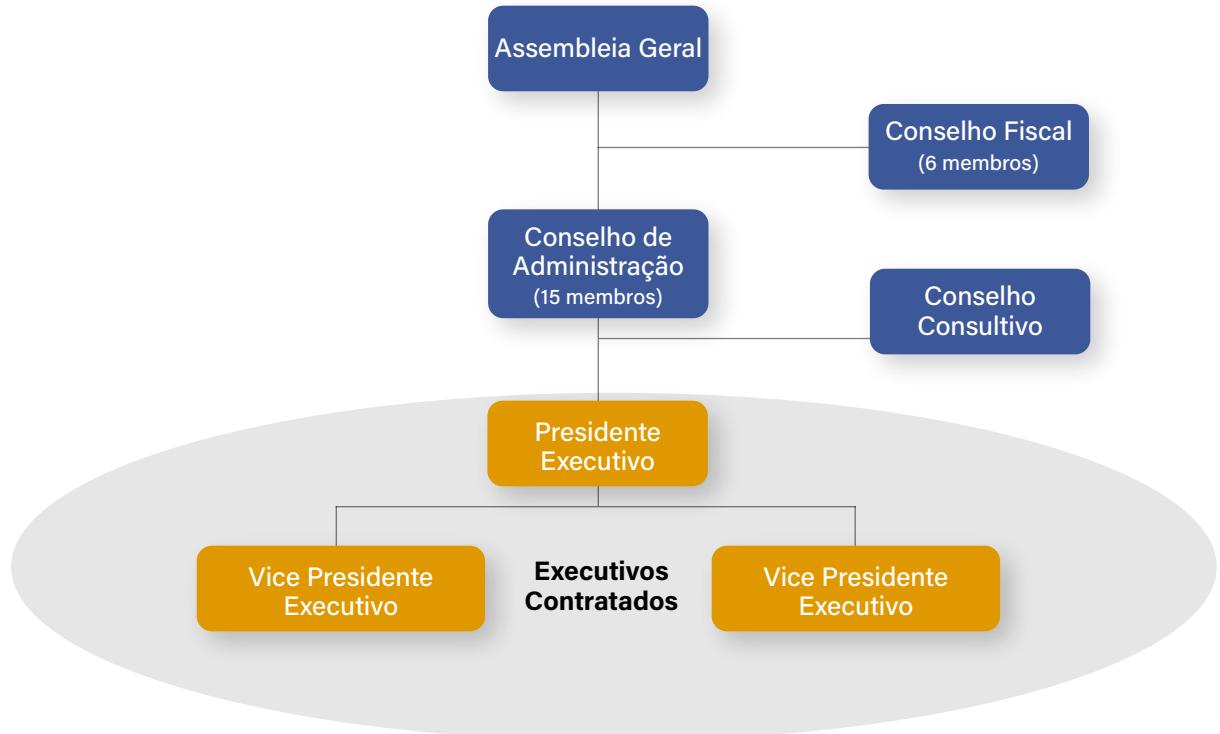
Entre os anos de 2009 a 2013, a equipe de gestão da cooperativa, em parceria com a Ocepar, realizou estudos para efetuar a estruturação e implementação de um novo modelo de gestão na cooperativa. A estrutura anterior era composta por uma Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, presidente, vice-presidente e diretor-secretário, sendo os três últimos membros do Conselho de Administração eleitos, acumulando ambas as funções, conforme ilustrado na figura abaixo:



Fonte: dados cedidos pela cooperativa

A proposta do novo modelo de gestão tinha como objetivo garantir a perpetuação da organização. Com isso, a proposta de alteração do estatuto foi levada para aprovação dos cooperados em Assembleia Geral e a nova estrutura aprovada está representada a seguir:

NOVA ESTRUTURA APROVADA PELA 87^a AGE (08.10.13)



Fonte: dados cedidos pela cooperativa

A estrutura mantém a Assembleia Geral como órgão soberano da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários. O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador independentemente dos órgãos de administração da Cocamar. Sua finalidade é orientar assídua e minuciosamente a administração da cooperativa com transparéncia, se reportando aos demais associados sobre as conclusões. O Conselho de Administração é o órgão colegiado eleito pelos cooperados e responsável pelo direcionamento estratégico da cooperativa. O Conselho Consultivo compõe a estrutura dos órgãos sociais e é constituído por até três membros para cada unidade. Sua atuação é baseada nos dados coletados advindos de sugestões do quadro social, propondo políticas estratégicas, por meio do Conselho de Administração. E a gestão executiva contratada envolve os responsáveis pela implementação das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão.

A estrutura de gestão Cocamar entre cooperados e Conselho compete em:

- ▶ **Cooperados:** realizam reuniões semestrais entre assembleias, pré-assembleias e reuniões com a Diretoria, em que são efetuadas as prestações de contas do exercício, avaliação do desempenho da cooperativa, discutidas informações de mercado e assuntos de interesse geral.
- ▶ **Conselho Consultivo:** efetua reuniões ordinárias antes das pré-assembleias e na visita técnica da Ocepar, e extraordinárias, a cada dois meses, com palestras econômicas e de mercado, e sempre que houver alguma outra necessidade de tratamento dos interesses dos cooperados.
- ▶ **Conselho Fiscal:** realiza reuniões mensais para avaliar o desempenho da cooperativa e apresentação dos indicadores da autogestão. Também promove reuniões ordinárias e extraordinárias nas unidades.
- ▶ **Conselho de Administração:** efetua reuniões mensais com a diretoria executiva para acompanhamento do desempenho da cooperativa e prestação de contas, com apresentação dos indicadores de autogestão. Também realiza reuniões semestrais antes das pré-assembleias e sempre que necessário para decisões estratégicas.
- ▶ **Gestão Executiva:** possui um cronograma de agenda semanal para avaliação do desempenho da cooperativa de forma geral, que vai além dos indicadores estratégicos e da autogestão. São avaliados processos, operações, programas, comitês, entre outros. As decisões são repassadas aos gerentes executivos dos processos para darem continuidade na implantação.

Conselho Consultivo

- ▶ Como parte da alteração da estrutura do modelo de governança da Cocamar, foi criado o Conselho Consultivo. Trata-se de um órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado por cooperados, para melhorar gradualmente a governança e dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes. Os membros são indicados pelo Conselho de Administração dentre os cooperados com liderança. Possuem mandato de quatro anos, coincidindo com o mandato do Conselho de Administração, podendo, ou não, serem reconduzidos ao cargo, não tendo direito a qualquer remuneração, honorários ou cédula de presença. Para habilitação como membro do Conselho Consultivo, o cooperado deve preencher alguns requisitos definidos pela cooperativa.

Programa de Certificação de Conselheiros

- ▶ Na Cocamar, o programa teve início em 2014 e tem por objetivo aprimorar e desenvolver competências dos membros dos Conselhos de Administração, Fiscal

e Consultivo para proporcionar uma visão estratégica que auxilie na construção dos novos cenários cooperativos e fortalecer os conhecimentos sobre atribuições e responsabilidades dos membros dos Conselhos.

Os fatores que motivaram a adoção dessa prática visavam a sustentabilidade e perenidade da organização, a credibilidade para o cooperado e para o mercado, a profissionalização do processo de gestão da empresa, facilitar fusões, integrações, alianças e parcerias estratégicas, o processo sucessório estruturado e o gerenciamento do patrimônio

Desafios

Os principais desafios encontrados antes da implantação dessa prática de governança eram o baixo conhecimento sobre as atribuições e responsabilidades dos membros do Conselho, baixa representatividade de algumas regiões no Conselho e dificuldades de identificar cooperados com potencial para assumirem postos nos Conselhos de Administração e Fiscal.

Resultados Obtidos

O novo modelo de gestão apresenta diferenciais em relação ao sistema tradicional. O cooperado passa a ver a gestão executiva centrada em resultados. Fornecedores e agentes financeiros percebem a instituição com mais transparência e com visão de longo prazo. A Diretoria Executiva, que presta contas, está subordinada ao direcionamento estratégico do Conselho de Administração. Dessa forma, o cooperado fica desvinculado da gestão executiva.

Quanto ao Programa de Certificação de Conselheiros Cooperativos, a Cocamar já realizou quatro turmas de formação, cada uma com 144 horas de capacitação em temas relacionados a estratégia, cooperativismo e liderança, com foco em governança cooperativa. Ao todo, já são mais de 120 Conselheiros certificados na Cocamar.

Pensando no futuro

A Cocamar entende que é necessário continuar a prática com o Conselho Consultivo, com o objetivo de garantir a continuidade da cooperativa, por meio da consolidação de sua gestão. Além disso, o investimento em educação cooperativista promove uma maior profissionalização da gestão, preparando os atuais e futuros conselheiros para desempenhar os papéis nos conselhos de forma efetiva, contribuindo para o fortalecimento da governança e perenidade da cooperativa.

Copacol



Propósito Estratégico - evolução e conquistas

Princípio de governança

Autogestão

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Copacol Cooperativa Agroindustrial



Data de constituição

23/10/1963



Ramo

Agropecuário



Número de cooperados

6.685



Número de colaboradores

15.639



www.copacol.com.br

Descrição da Prática

Em 2004, a Copacol deu início ao seu primeiro propósito estratégico, quando começou a ser escrita uma história de sucesso e conquistas, se tornando um marco no seu desenvolvimento e na forma de atuação, em consonância com os princípios cooperativistas e a sustentabilidade econômica, ambiental e social.

Nesta ocasião, estava em andamento o Programa de Desenvolvimento de Gestores, por meio do MBA em Gestão de Cooperativas, um projeto robusto de reavaliação da cultura organizacional visando resgatar e disseminar a história, princípios e valores da Copacol. Concomitantemente, era realizada a revisão da metodologia de planejamento estratégico, buscando maior alinhamento entre os envolvidos, integração dos projetos, controle e acompanhamento das etapas e ciclos contínuos de revisão.

Por meio deste trabalho, foram definidos os focos de atuação em um projeto macro e único, que fosse um amplo guarda-chuva para seu plano estratégico, surgindo, assim, o DNA Copacol 1.40.5, com a meta de alcançar R\$ 1 bilhão de faturamento, representado pelo D=Desempenho, a recuperação de matas ciliares em 40 rios da região, representado pelo N=Natureza, e o A=Aliança, que visava o envolvimento de cinco mil crianças em projetos sociais.

Após o sucesso do DNA, a Copacol lançou, no ano de 2009, o seu segundo propósito estratégico, o GPS Copacol 2.5.25, com a meta de elevar o seu faturamento para R\$ 2 bilhões, representado pelo G=Geração de Receita, aumentar a produtividade/rentabilidade para 5%, representado pelo P=Produtividade, e o S=Sustentabilidade, com objetivo de envolver 25 mil pessoas em projetos sociais.

O terceiro propósito foi o Copacol 4x4, também com metas desafiadoras: alcançar R\$ 4 bilhões de faturamento e implementar quatro projetos de desenvolvimento com foco nos cooperados, colaboradores, comunidade e meio ambiente.

Dando continuidade ao modelo, mantendo o crescimento e o desenvolvimento dos seus cooperados, colaboradores e toda a região, a Copacol lançou recentemente o seu novo propósito estratégico, o RG Copacol, com metas de rentabilidade e geração de valor.

RG COPACOL - CICLO 2019-2023



Fonte: imagem cedida pela cooperativa

A incorporação desse conceito à metodologia de planejamento estratégico da cooperativa resultou em maior robustez ao processo de execução e comunicação ao público envolvido.

Além da definição do propósito, que ocorre em ciclos de cinco anos, anualmente, por meio de um procedimento estruturado, é realizada a revisão das metas planejadas, permitindo, assim, um ciclo contínuo de estratégia, operacionalização e acompanhamento, o que fortalece a governança.

COMUNICAÇÃO - AVALIAÇÃO DO PROCESSO



Fonte: imagem cedida pela cooperativa

O ciclo se inicia com a análise de cenários, oportunidades e riscos, utilizando a metodologia da matriz SWOT, em que são considerados os fatores internos: forças e fraquezas e os fatores externos: oportunidades e ameaças. As matrizes são elaboradas em nível de departamentos e, posteriormente, são compiladas em matriz por negócio e corporativa.

Com base nos cenários, são alinhados os direcionadores estratégicos que devem ser levados em consideração para elaboração dos objetivos estratégicos. Nesta etapa, também é avaliada a aderência da missão, visão, valores e negócios. Os objetivos direcionam a alocação e o emprego dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos e a modelagem financeira projeta os investimentos, faturamentos, fluxo de caixa e os principais indicadores financeiros, auxiliando na avaliação do desempenho futuro da cooperativa e na tomada de decisão.

Encerrando a etapa de formulação da estratégia, é realizada a entrega e a comunicação oficial aos envolvidos. A comunicação é estruturada em um mapa estratégico no conceito do BSC – Balanced Scorecard, nas dimensões de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e mercados, finanças e resultados.

Dando continuidade ao ciclo, inicia-se o plano operacional, realizando os orçamentos de investimentos, faturamentos, custos e despesas, definição de indicadores e metas, gestão da performance e execução da estratégia para o ano seguinte.

Na gestão da performance, os resultados dos indicadores de negócios são acompanhados semanalmente, além da análise e oportunidades de melhorias, em reuniões mensais. Na execução da estratégia, os planos de ações são acompanhados periodicamente pelo gerente de projeto e diretoria executiva.

Desafios e lições aprendidas

Dentre os desafios enfrentados e lições aprendidas na conquista dos objetivos, destacam-se fatores externos e internos.

Nos fatores externos, são consideradas as questões vivenciadas no país e no exterior, como crise política e econômica, condições climáticas, sanidade, comerciais, entre outras, que traz à tona a importância de revisão dos planos estratégicos e de se reinventar a cada ciclo, mitigando os riscos e capturando as oportunidades.

Para os fatores internos, destacam-se aqueles que devem ser acompanhados continuamente, como: comunicação, participação e engajamento dos envolvidos, status dos planos de ações, acompanhamento periódico dos resultados com análise e tratativa dos desvios e correção da rota se necessário.

Tão importante quanto planejar é compartilhar o planejamento com os responsáveis pela sua realização e combinar as ações necessárias com antecedência para que a entrega se torne realidade.

Resultados Obtidos

Dentre os resultados alcançados no DNA Copacol 1/40/5, destacam-se o tripé da sustentabilidade em seu planejamento estratégico, com metas no contexto econômico, ambiental e social.



RESULTADOS ALCANÇADOS NO DNA COPACOL 1/40/5 - CICLO 2004-2008



DESEMPENHO

Meta: R\$ 1 bi faturamento
Real: R\$ 984 milhões



NATUREZA

Meta: 40 rios
Real: 60 rios



ALIANÇA

Meta: 5.000 crianças
Real: 9.637 crianças



RESULTADOS ALCANÇADOS NO GPS COPACOL 2.5.25 - CICLO 2009-2013



GERAÇÃO DE RECEITA

Meta: R\$ 2 bi faturamento
Real: R\$ 2,08 bilhões



PRODUTIVIDADE

Meta: 5,00%
Real: 5,20%



SUSTENTABILIDADE

Meta: 25.000 pessoas
Real: 56.999 pessoas

RESULTADOS ALCANÇADOS NO COPACOL 4X4 - CICLO 2014-2018

Com todos os desafios enfrentados no país durante este período, entre eles, recessão econômica e crise política, as metas propostas foram alcançadas com sucesso.



Meta: R\$ 4 bi faturamento
Real: R\$ 3,8 bi

Fonte: imagens e informações cedidas pela cooperativa

PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO

			
COLABORADOR Meta: habitação para mil colaboradores Real: 552 casas sendo construídas	COMUNIDADE Meta: 20.000 crianças e adolescentes em projetos Real: 32.467 crianças	COOPERADO Meta: novo negócio para os cooperados Real: novas oportunidades em negócios existentes	MEIO AMBIENTE Meta: 2 milhões de litros de água por dia para reuso Real: 2,5 milhões de litros

Partindo de um faturamento de R\$ 551 milhões, em 2003, e fechando 2018 com R\$ 3,8 bilhões, nestes 15 anos, a Copacol obteve um crescimento médio de 13,7% ao ano. Por outro lado, a inflação medida por meio do IPCA – Índice de Preço ao Consumidor apresentou uma evolução de 5,7% ao ano, ou seja, a cooperativa obteve um crescimento real de 8% ao ano, gerado pelas atividades de produção dos cooperados, processamento e industrialização.

Além dos resultados tangíveis apresentados pelos números, destaca-se o processo de mobilização, engajamento e desenvolvimento das pessoas. Somente no lançamento do último propósito, foram realizadas mais de 50 reuniões com colaboradores nas diversas unidades, com os cooperados, por meio dos Comitês Educativos, e nas comunidades de abrangência e instituições financeiras, fortalecendo o compromisso da Cooperativa com o desenvolvimento econômico e social da região.

Pensando no futuro

O propósito **RG Copacol** tem metas a serem cumpridas até 2023, quando a Copacol completará 60 anos de fundação. No entanto, o planejamento estratégico é cíclico, o que promove o fortalecimento da governança e a sustentabilidade da cooperativa. A melhoria é contínua e sempre há espaço para evoluir, incrementando novos direcionadores, inovando na metodologia e, principalmente, no acompanhamento constante dos resultados.

Com estratégias bem definidas, a Copacol vem se desenvolvendo de forma sustentável, gerando oportunidades de crescimento e sinergia para os cooperados, colaboradores, comunidade, clientes e fornecedores, construindo um futuro sólido e seguro para as pessoas que fazem parte desta cooperativa e as futuras gerações.

Castrolanda





CULTURA C CASTROLANDA

Princípio de governança

Transparência

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Castrolanda Cooperativa Agroindustrial



Data de constituição

13/10/1951



Ramo

Agropecuário



Número de cooperados

1.034



Número de colaboradores

3.614



www.castrolanda.coop.br

Descrição da Prática

Em 2018 a Castrolanda passou por uma reestruturação de Governança, a qual, baseada nos valores institucionais, em especial a transparência e a ética, definiu que a implantação de uma área de Compliance objetivando a disseminação dos valores institucionais e a continuidade da conformidade da Cooperativa com leis e normas internas seria de grande importância.

Tendo em vista os objetivos da nova governança, em agosto de 2018 a área de Compliance foi implantada. A gestão funcional da área é de responsabilidade do Controller, com reporte ao Conselho de Administração, e sua missão é de ser a guardiã dos valores institucionais, disseminar a cultura de integridade e melhorar os processos internos de conformidade da Cooperativa. Atua em frentes de avaliação de riscos de conformidade, elaboração e monitoramento de políticas e normas internas, gestão da Linha Ética e avaliação de relatos, treinamento e desenvolvimento de colaboradores e cooperados, e disseminação dos valores

Metodologia

Após a implantação da área, o primeiro passo foi a identidade visual e comunicativa, afinal “compliance” é um termo em inglês e não descrevia o propósito que a nova governança havia definido. Assim, os colaboradores definiram que “Cultura C Castrolanda” seria o nome apropriado, pois descreve que as condutas corretas devem ser culturais e realizadas diariamente. O “C” veio de três palavras: Castrolanda, Compliance e Correto. Assim, “CULTURA C CASTROLANDA” passou a ser a representatividade da área de Compliance e de suas práticas de conformidade, e sua missão descrita da seguinte forma:



Fonte: Imagem cedida pela cooperativa

O segundo passo, também construído de forma compartilhada com 100 (cem) colaboradores e cooperados, foi a construção do Código de Conduta. Lançado em 22 de outubro de 2018 e entregue a mais de três mil colaboradores, sua avaliação demonstrou uma fragilidade: os colaboradores desconheciam algum ou todos os valores institucionais da Cooperativa.

Assim, em 2019, com o objetivo de disseminar os valores entre os colaboradores, cooperados e demais partes interessadas da cooperativa, nasceu a campanha "Valores para Cultivar". Através do resgate da cultura holandesa e de várias histórias de vida de cooperados imigrantes pioneiros, a campanha abordou em cada vídeo um dos sete valores institucionais da Castrolanda (ética, transparência, liderança, valorização das pessoas, criatividade, união e comprometimento), impactando mais de dois mil colaboradores e cooperados.



Fonte: Imagem cedida pela cooperativa

O impacto gerado pelas histórias dos cooperados e sua vinculação com os valores foi tamanho que virou capa e tema da Edição Especial da "Revista Castrolanda" disponibilizada fisicamente aos colaboradores e cooperados e divulgada no site da cooperativa. Visando fortalecer ainda mais os valores da cooperativa, em dezembro de 2019 foi realizada a festa anual de confraternização dos colaboradores e cooperados com o tema "Cultive a União", um dos valores institucionais da Castrolanda.

A atuação da CULTURA C é fortemente baseada em riscos de integridade, e uma grande ferramenta de identificação destes riscos é o canal de relatos, o qual nomeou-se Linha Ética Castrolanda, carinhosamente chamada de LEC. O canal é administrado por uma auditoria externa, recebe e dá o devido encaminhamento de todos os relatos recebidos, que por sua vez são avaliados e deliberados pelo Comitê de Conduta, que é formado por cinco membros da Alta Administração (3 diretores eleitos e 2 colaboradores contratados). Todo o processo de avaliação e aplicação das medidas adequadas é documentado e formalizado a fim de assegurar a melhor decisão visando minimizar riscos à cooperativa, sem esquecer dos valores de ética, transparência e valorização das pessoas.

A estrutura de processos da LEC e a forma de avaliação do Comitê de Conduta são sempre reforçados aos colaboradores e cooperados por informativos e lives a fim de, cada vez mais, aumentar a confiança neste importante canal, sempre respeitando o sigilo das informações e o anonimato dos envolvidos.

A LEC é também uma importante ferramenta de gestão dos líderes, e por isso, mensalmente os Gerentes de Negócios recebem os principais indicadores de relatos de suas respectivas gerências, a fim de avaliar seu ambiente, relações, pessoas e condutas.

CULTURA C - Informativo Gerencial



Ao longo destes quase 3 (três) anos inúmeros treinamentos foram realizados com o tema integridade, e uma excelente prática implantada foi de realizar a entrega e disseminação do Código de Conduta no processo de integração de colaboradores e cooperados. Assim, já no primeiro dia de atuação o novo colaborador recebe fisicamente o seu exemplar do Código, é informado das principais diretrizes de conduta e assina seu termo de compromisso ao atendimento da Cultura C Castrolanda.

Além de práticas de comunicação, treinamento, avaliações e acompanhamento do Comitê de Conduta, a Cultura C também atua no desenvolvimento e monitoramento de políticas internas, baseando-se na avaliação de riscos de integridade. Alguns exemplos são a Política para Conflito de Interesse, a Política de Brindes e Hospitalidades e a Política Anticorrupção e Antissuborno. As principais políticas são divulgadas, também, ao público externo, no site da cooperativa.

A CULTURA C permite avaliar a relação efetiva entre as diretrizes de normativas internas e legislações nacionais e internacionais e condutas realizadas por nossos colaboradores, cooperados e terceiros, bem como, identificar e minimizar riscos de conformidade.

Desafios e lições aprendidas

Com o desenvolvimento da prática, percebemos que tínhamos de encontrar uma forma mais fácil de disseminar as diretrizes do Código de Conduta. Foi então que surgiram as 7 Regras Azuis.

São regras que traduzem e simplificam todas as diretrizes do Código e as condutas desejadas pela Cooperativa, são elas: Vivência diária dos valores institucionais, ambiente seguro e próspero, respeito à dignidade humana, cumprimento das legislações nacionais e internacionais, desenvolvimento do meio ambiente e da comunidade, intolerância a qualquer tipo de violência e censura a corrupção. Essas regras foram divulgadas no site da cooperativa, na intranet aos colaboradores, e se tornaram uma missão dos líderes com suas equipes: disseminar as regras azuis.

Com o auxílio da equipe de Compliance que preparou um vídeo para cada regra e um roteiro para os líderes discutirem com as suas equipes, mais de 1.600 colaboradores foram impactados pela prática.

Para incentivar ainda mais a disseminação das Regras Azuis, bem como os treinamentos de temas de integridade, em 2021 foi lançada a primeira edição do Prêmio Cultura C Castrolanda, dividido em duas categorias: treinamento e integridade, a fim de prestigiar os colaboradores com maior participação nos treinamentos promovidos pela Cultura C, além de homenagear os colaboradores e cooperados símbolos de integridade.

Além de tantas práticas de comunicação, treinamento, avaliações e acompanhamento do Comitê de Conduta, a Cultura C também atua em práticas de desenvolvimento e monitoramento de políticas internas. O desenvolvimento das políticas se baseia na avaliação de riscos de integridade que são avaliados. Um exemplo é a Política para Conflito de Interesse, que visa minimizar riscos de interesses contrários aos interesses profissionais quando da atuação do colaborador da Cooperativa. Outro exemplo de política que visa minimizar riscos de conflito de interesse e maximizar a atuação objetiva e imparcial é a Política de Brindes e Hospitalidades. A Política Anticorrupção e Antissuborno é, também, uma norma essencial ao programa.

Os aprendizados ao implantar e desenvolver uma área de Compliance são diários, mas destacamos 3 (três) que foram essenciais para nós:

1º Construção Compartilhada: como dito, para nós compliance é "cultura", e esta não se constrói com a opinião de apenas uma pessoa. Seu entendimento deve ser compartilhado. Convidar colaboradores e cooperados para construção do Código de Conduta, escolha da identidade visual, bem como dar protagonismo aos líderes para disseminação da "Campanha Valores para Cultivar", demonstra que acreditamos na construção compartilhada através da opinião e protagonismo de todos.

2º Não imposição de Cultura: apesar da construção ser compartilhada, nos seis primeiros meses impomos muitas restrições em nossas normativas, e as frases "não pode", "é proibido", "é vedado" passaram a todos uma mensagem de imposição, fazendo com que todos acreditassesem no Compliance não como apoio, mas sim, como "polícia". Atualmente revertemos essa visão e é um cuidado diário.

3º Controles e indicadores são essenciais: por mais qualitativa que seja a formação de uma "cultura de integridade", os indicadores e controles são essenciais. O Regimento Interno facilita nossa autonomia. Nossa instrução de trabalho de avaliações nos controla do que podemos ou não fazer ao avaliar um relato, e não sermos "policiais". E os indicadores da Linha Ética nos auxiliam a visualizar quais são nossos maiores riscos.

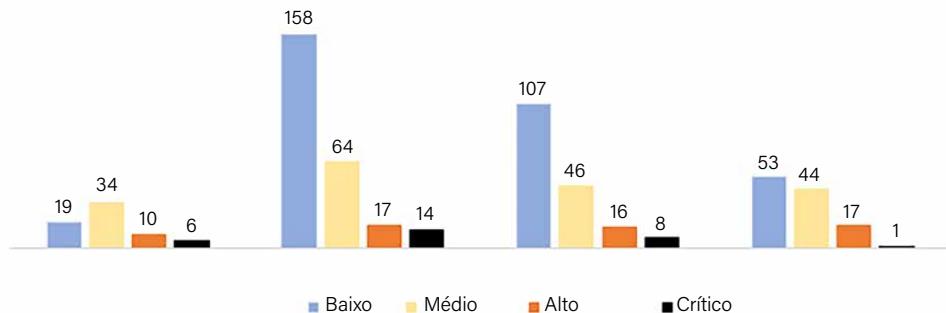
Resultados Obtidos

Um dos resultados obtidos é a quantidade e qualidade dos relatos realizados na Linha Ética Castrolanda (carinhosamente conhecida como LEC).



Fonte: dados cedidos pela cooperativa.

Qtdd Relatos por Risco



2018 e 2021 são resultados parciais (2018 de agosto a dezembro e 2021 de janeiro a junho).

Fonte: dados cedidos pela cooperativa.

Quanto mais divulgada a “Cultura C Castrolanda” mais os relatos são registrados e categorizados de forma correta e possuem riquezas de detalhes que auxiliam na avaliação. A quantidade de relatos também condiz com situações ou momentos vividos pela Cooperativa internamente.

Quanto aos resultados qualitativos:

- Um ambiente onde os valores institucionais são vivenciados diariamente do menor processo a maior tomada de decisão.
- Um canal de comunicação onde o anonimato e o sigilo são preservados e as pessoas se sentem seguras ao relatarem ações ou omissões ao Código de Conduta e Políticas Internas.
- Treinamentos, comunicações e instruções sobre integridade, valores e conformidade.
- Confiança nos processos e controles internos.
- Minimização de riscos de conformidade.

São alguns que a Cultura C Castrolanda vem nos trazendo ao longo dos últimos três anos.

Pensando no futuro

A área de Compliance fora implantada em agosto de 2018, já sua oficialização, lançamento oficial da “CULTURA C” e do Código de Conduta aos colaboradores e cooperados ocorreu em 22.10.2018, sendo que sua estratégia, orçamento e planos de ações são renovados anualmente.

A prática alinha-se ao 5º princípio do cooperativismo - Educação, Formação e Informação, pois promove a cultura da conformidade por meio de treinamentos, comunicações direcionadas a todos os públicos, bem como, age para o propósito de sempre ser exemplo, como destacado na missão da Cultura C Castrolanda:

*“Tornar sólida a relação entre a Castrolanda e a integridade, através de regras e avaliações objetivas, transparentes e aplicáveis a si, seus colaboradores, cooperados e parceiros de negócios, **sendo e educando para o exemplo.**”*

Frísia





Programa de Excelência em Gestão PEGFrísia

Princípio de governança
Autogestão e Sustentabilidade

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Frísia Cooperativa Agroindustrial



Data de constituição
01/08/1941



Ramo
Agropecuário



Número de cooperados
895



Número de colaboradores
1.119



www.frisia.coop.br

Descrição da Prática

O Programa de Excelência em Gestão da Frísia (PEGFrísia) existe desde 2016 e está no quinto ciclo. Foi implantado como uma forma de integrar todas as práticas de gestão que, até então, eram segmentadas, e estabelecer uma linguagem comum. A iniciativa também contribui para fazer um diagnóstico, pois é difícil medir a posição da cooperativa em relação à gestão, auxilia a dar uma nota, a identificar os pontos de melhoria, sendo este o principal objetivo: conseguir apontar o que há de melhor e integrar todas as áreas.

O Conselho de Excelência, constituído por gerentes, superintendente e algumas pessoas chave no processo, é multifuncional e todas a gerências têm representatividade. Além disso, o superintendente faz parte da equipe de implantação do programa e se envolve ativamente no planejamento e execução das atividades.

O Conselho de Administração acompanha o andamento do PEGFrísia como sponsor (patrocinador) e participa dos eventos de planejamento estratégico e demais atividades em que o tema é tratado, como, por exemplo, na Convenção Anual com os colaboradores.

Um cronograma de implantação do programa foi estruturado com etapas que vão desde os "Primeiros Passos" até o nível de maturidade de "Excelência em Gestão", culminando em um objetivo de longo prazo, que deverá convergir com as comemorações do centenário da Frísia, em 2025.

Anualmente, o acompanhamento vem sendo feito por meio do questionário do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), que traz a análises dos aspectos que devem ser aprimorados, a partir dos quais o Conselho de Excelência, com o apoio do Sistema Ocepar e da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), elabora diversos planos de ações que visam aumentar as pontuações obtidas no levantamento e cujas atividades são distribuídas entre os integrantes do Conselho de Excelência.

É utilizado um Sistema de Gestão de Projetos e de Gestão de Ações que reúne todas as atividades relacionadas, tanto ao processo de implantação, quanto às provindas dos planos de melhoria. A equipe do projeto, denominada Coachs de Excelência, é constituída pelo superintendente e analistas da gestão da

qualidade e faz o monitoramento semanal das ações previstas e cadastradas no Sistema de Gestão, junto com integrantes do Conselho de Excelência. Assim, a superintendência consegue acompanhar com frequência todo o desenvolvimento e o cumprimento dos planos estabelecidos.

Um dos principais ganhos do programa é proporcionar a reorganização da gestão, modificando a situação de uma cooperativa que era extremamente setorizada e administrada de forma segmentada: havia o setor agrícola, o pecuário, o financeiro, o administrativo, entre outros. O entendimento de que uma área depende da outra levou ao caminho da integração. Dessa forma, começou-se a perceber uma relação muito importante entre elas, promovendo o fortalecimento da governança.

O programa contribuiu inicialmente para o compartilhamento das boas práticas de cada segmento. Além disso, o relacionamento entre as pessoas também se intensificou e se mantém vivo pois, a cada três ou quatro meses, a equipe se reúne para revisar os trabalhos, analisar os avanços e levantar as medidas que devem ser tomadas para prosseguir com mais melhorias.

O modelo é bastante abrangente e permite que a cooperativa não olhe apenas para o resultado, mas também para critérios como liderança, pessoas, processos e estratégias. Entende-se que está muito mais voltado para pessoas do que para resultados. Observa-se uma autonomia total da equipe. Não há interferência da diretoria, que atua apenas de forma estratégica. O presidente não participa diretamente de nenhuma ação, apenas vivencia o processo. O comprometimento da equipe tem melhorado muito, com um olhar cada vez mais amplo sobre os negócios da Frísia.

Com o tempo, a cooperativa tem conseguido formatar esse modelo, de maneira muito sutil, sem imposição, e de modo estratégico, com o grupo cada vez mais participativo. Este tem sido um dos pontos mais positivos, ou seja, o time tem demonstrado muito mais garra do que há cinco anos e cada um sabe exatamente quais são suas responsabilidades e o papel a desempenhar.

Outro item que vem avançando é a gestão de riscos. Antes, a tomada de decisão dependia apenas de um profissional, que tinha que optar por fechar o negócio ou não arriscar e deixar as oportunidades passarem. Atualmente, as situações de risco são discutidas entre os diversos setores envolvidos, ampliando as alternativas de

negócio da cooperativa. Assim, a integração proporcionada pelo programa também é importante nesse sentido.

As principais dificuldades que antecederam a adoção do PEGFrísia estavam relacionadas à setorização da cooperativa, que comprometia a interação das diferentes áreas. De qualquer forma, os obstáculos possibilitaram a construção de um modelo mais adequado para a Frísia, que vinha em um processo de crescimento e ampliação do negócio.

Houve um aumento da sinergia entre ações que eram executadas de forma isolada e se tornaram multifuncionais. Um exemplo é o Programa Frísia Mais Lean, que inicialmente foi lançado na área de pecuária de leite e depois na suinocultura. O setor agrícola também estava desenvolvendo um Programa Lean próprio. Foi então que houve a percepção de que ele envolvia toda a cooperativa, visto que o modelo é o mesmo para todos os setores. Assim, foi criado o Programa Frísia Mais Lean que, com suas adaptações, está sendo implantado internamente e de forma integrada.

Também tem ocorrido avanços em relação aos processos, que estão sendo mapeados, principalmente nas áreas de recepção e armazenagem de grão, ampliando sua eficiência e deixando claras as atribuições de cada indivíduo. As descrições dos cargos estão sendo redefinidas, aumentando a possibilidade de atuação dentro da cooperativa. Dessa forma, a equipe pode ser tornar mais versátil, assumindo tarefas anteriormente não permitidas.

A motivação para implantação dessa prática de governança, o PEGFrísia, surgiu no planejamento estratégico e foi muito incentivada pelo Sescoop/PR, que promoveu fóruns sobre Excelência em Gestão, em que participaram representantes da cooperativa. Porém, a inclusão do programa no planejamento estratégico o fez deslanchar, com o entendimento que essa área é estratégica e deveria atuar de forma transversal. Por fazer parte da carteira de Projetos Estratégicos da Frísia, o programa tornou-se prioritário para a cooperativa.

Desafios

Em um primeiro momento, quebrar as barreiras dos setores foi um dos principais desafios para adoção da prática. Havia a necessidade de demonstrar que a integração promovida pelo PEGFrísia seria boa para cada um dos participantes do

grupo e todas as áreas acabaram se envolvendo. O andamento do projeto permitiu que eles percebessem as vantagens, tanto individuais quanto para a cooperativa. O diagnóstico inicial mostrou claramente que existiam pontos de melhoria. Também há o desafio de manter as pessoas engajadas e entenderem que uma mudança cultural é necessária, pois ainda há um longo caminho a ser percorrido, por isso o PEGFrísia é um programa de longo prazo que proporciona um ganho diário, especialmente de eficiência de resultado.

Para implantá-lo, é importante ter uma linha de trabalho, dando-lhe a devida importância. Também é fundamental identificar o momento no qual a cooperativa se encontra para definir o próximo estágio, que deve ser melhor que o atual. O programa precisa promover a evolução contínua da cooperativa, passando por processos cada vez mais organizados. O planejamento estratégico deve ser uma ferramenta para direcioná-la, e necessita ser dinâmico, sem nunca esquecer do dono do negócio, que é o cooperado. É ele que deve capturar valor na prestação de serviços oferecida. Por isso, é fundamental se questionar: isso é bom para a cooperativa? E o mais importante: isso vai ser bom para o cooperado?

Essa iniciativa proporcionou outro aprendizado: a alta gestão, junto com o Conselho, deve estar muito bem centrada no atingimento das diretrizes propostas. Não é recomendado iniciar o processo por um setor para testá-lo, pois este não é um bom começo. Na Frísia, o Conselho comprou a ideia do programa, sabendo que ele vai promover o crescimento das pessoas e tudo vai convergir para trazer resultados, eficiência, entre outros benefícios. Também é importante começar com pé no chão e entender que as etapas devem ser seguidas passo a passo.

A implantação do PEGFrísia só foi iniciada devido ao conhecimento e apoio da Diretoria. Uma das primeiras medidas foi apresentá-lo ao Comitê de Gestão (composto por gerentes e superintendente), Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Nessas ocasiões, foi possível estabelecer claramente os pontos de dúvidas e receios existentes. Também foi adotada a metodologia de Gestão de Projetos PMBOK para promover a implementação do Programa de Excelência em Gestão Frísia.

Resultados obtidos

O PEGFrísia proporcionou o fortalecimento da cooperativa de uma forma mais integrada e o compartilhamento de boas práticas. Foram implantadas mudanças em várias áreas. O programa começou a abrir a mente para novos modelos de

gestão como, por exemplo, o Lean. O novo ERP também foi uma necessidade identificada e atualmente é um exemplo muito forte de como a integração está sendo bem-sucedida. Sua estratégia de implementação foi cuidadosamente desenhada e, mesmo que sejam identificados problemas, eles vão contribuir para aprimorar cada vez mais a governança. Esse processo está ocorrendo de uma forma mais tranquila devido ao compartilhamento iniciado com o PEGFrísia, dando a oportunidade para outras pessoas assumirem responsabilidades e identificar talentos dentro da cooperativa.

O PEGFrísia também ajudou na formatação do programa de remuneração variável. A cooperativa conta com uma estrutura mais adequada para fazer avaliação individual, possibilitando, assim, a criação de metas cada vez mais fortes e ajustadas para cada integrante, promovendo progressos no desempenho do time.

Outro ganho relacionado aos processos operacionais, com melhor alocação das pessoas, redução de despesas e aumento de resultados.

O PEGFrísia deu abertura e trouxe oxigenação, com a vinda de profissionais experientes, que têm contribuído para aperfeiçoar a governança, trazendo vivência de mercado para dentro da cooperativa. Eles assimilaram a diferença de um empreendimento cooperativo, sentindo que estão em um ambiente amistoso, no qual de fato as pessoas colaboram umas com as outras, tornando-o ambiente mais leve e gostoso de trabalhar e que no final, o resultado não é de um setor específico, mas, sim, do cooperado, da cooperativa como um todo.

Pensando no futuro

Como já foi citado anteriormente, o PEGFrísia é uma ação de longo prazo que proporciona um ganho diário, especialmente de eficiência de resultado. Por isso, é importante manter as pessoas engajadas, pois ainda há um longo caminho a percorrer. A cooperativa entende que a construção da governança ainda pode se tornar cada vez mais compartilhada e menos segmentada. A participação da alta direção (Diretoria Executiva e Conselho de Administração) e da superintendência no Comitê de Excelência será sempre

reforçada porque, além do apoio irrestrito que a atuação do superintendente proporciona aos executores, também contribui no processo decisório e de gestão, no incentivo, no discurso, na divulgação e valorização das práticas em andamento e desenvolvimento, assim como na intermediação e envolvimento da alta direção na promoção do programa, no que tange ao engajamento dos colaboradores na filosofia de excelência em todos os níveis e setores da cooperativa.

Central Sicredi PR/SP/RJ



Relacionamento com o quadro social

Princípio de governança

Transparência

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Central Sicredi PR/SP/RJ



Data de constituição

20/07/1987



Ramo
Crédito



Número de cooperativas filiadas

31



Número de colaboradores

42



www.sicredi.com.br

Descrição da Prática

O relacionamento da Central Sicredi PR/SP/RJ com o seu quadro social vai além dos ritos regimentais e legais, pois ela busca estar próxima das suas cooperativas singulares por diversas formas, como por exemplo: eventos, seminários, reuniões centralizadas, reuniões regionais, programas de capacitação a todos colaboradores, presidentes, diretores, conselheiros e coordenadores de núcleos.

Dentre as formas de relacionamento estão as Reuniões de Unidades Administrativas - RUAs. As RUAs são reuniões regionais com as cooperativas singulares de cada Unidade Administrativa. A Central Sicredi PR/SP/RJ é composta por 31 cooperativas singulares com sede nos estados do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro e estão organizadas em quatro Unidades Administrativas. A Unidade Administrativa não possui natureza jurídica, é uma forma de organização do quadro social, a exemplo da nucleação de associados existente nas cooperativas singulares. Cada Unidade Administrativa possui um coordenador e um secretário, estes são membros do Conselho de Administração da Central.

A prática das RUAs tem sido realizada pela Central há mais de 30 anos, sendo idealizada quando era presidida por Ignácio Aloysio Donel, um visionário do cooperativismo de crédito que, frente a Central, entendeu que as Reuniões de Unidades contribuiriam para uma melhor comunicação com as singulares, tratamento e solução de eventuais conflitos internos e externos, debate de estratégias, busca por soluções comuns e encaminhamento de projetos sistêmicos.

Essa prática foi seguida quando a Central passou a ser presidida por Seno Claudio Lunkes e, também mantida e intensificada a partir de 2006, por meio do atual presidente, Manfred Alfonso Dasenbrock. A importância das RUAS tem sido reforçada, destacando que no período de 2006 a 2009 as RUAs eram realizadas mensalmente, um momento em que o sistema passou por importantes transformações e reformulação do modelo de estrutura e governança.

Na realização do planejamento anual é estabelecido o calendário das RUAs e, ao longo do ano, se necessário, também são realizadas reuniões extraordinárias. Atualmente as RUAS têm um intervalo um pouco maior, mas não mais do que três meses. A calendarização das reuniões possibilita uma organização estruturada, facilitando tanto para a Central quanto para as singulares que podem se programar e estudar previamente os assuntos passíveis de deliberações. A Central entende que poderia reunir todas as singulares em sua sede numa única reunião, como é o caso da assembleia geral, mas o fato de ir ao encontro dos sócios, no caso, das suas singulares, cria uma relação mais harmoniosa e valorosa.

É importante ressaltar que, de forma a prestigiar cada singular que compõe as

quatro Unidades Administrativas, na semana programada para as RUAs, as reuniões ocorrem cada dia em diferentes localidades pertencentes às suas áreas de ação. As RUAs complementam a aproximação da Central junto a suas singulares, também promovem a ampliação da integração, troca de experiência, conhecimento e fortalecem intercooperação. Possibilitam a cada singular uma participação mais ativa e contributiva, independentemente do porte de cada singular ou de seu tempo de atuação.

Em geral, em cada reunião, a cooperativa anfitriã inicia com uma apresentação destacando sua história, seus números, principais ações de negócios, diretrizes estratégicas, ações do desenvolvimento do cooperativismo e outras atividades. Após a acolhida, num primeiro bloco com a participação de todos os representantes presentes de cada singular, são tratados os assuntos pautados e, num segundo momento, noutro bloco, é segregado o grupo representado pelos presidentes e diretores executivos para tratamento dos assuntos estratégicos e executivos.

Como exemplo de importantes deliberações nas RUAS está o acordo das áreas de ação e responsabilidade de cada singular, a união da Central do Paraná com a Central de São Paulo no ano de 2011, a estratégia de apoio e expansão em São Paulo das cooperativas com sede no estado do Paraná, a expansão da área de atuação da Central para o estado do Rio de Janeiro no ano de 2013 e expansão do Sicredi naquele estado. Dos encaminhamentos para expansão, desde as primeiras reuniões, as deliberações foram debatidas com muito zelo, de forma a preservar a área de ação e os projetos de cada singular.

Ao longo do período tivemos avanços importantes no sistema. Atuamos com uma marca única, com um sistema integrado, com um padrão operacional de trabalho e modelo de governança. As ações são construídas em conjunto, produtos e serviços disponibilizados equilibradamente, contribuindo para o movimento cooperativo e para um acelerado crescimento.

Desde o início, já havia clareza sobre o público-alvo das RUAs. Como os associados da Central são as singulares que, por sua vez, têm seus representantes, presidentes e diretores, é de fundamental importância a participação destes nas reuniões. Os participantes têm autonomia para deliberar sobre os assuntos.

Para a Central, é necessário haver uma constância nas atividades desta prática e, as singulares também já têm este entendimento reconhecendo que as RUAs contribuem para o aprimoramento e fortalecimento da gestão. As singulares junto aos seus associados praticam esse modelo por meio do programa de organização do quadro social que contempla a realização de reuniões/assembleias de núcleos e outros eventos junto aos seus associados.

Desafios

Dentre os desafios dessa iniciativa, na época, foi o de estabelecer a constância das reuniões, traduzir a importância destas para que, ao longo do período, se tornasse recorrente e duradoura e então, contribuir para encurtar a distância entre a Central e ao mesmo tempo das singulares entre si, possibilitando entender as realidades e diferenças de cada uma.

É fundamental conhecer cada um dos associados que, no caso da Central, são as cooperativas singulares, para fazer uma abordagem assertiva e oferecer soluções que venham ao encontro das necessidades locais, bem como colher contribuições que possam ser implementadas e aplicadas ao sistema.

Como recomendação, é importante estabelecer um modelo de atuação. Isso foi feito na implantação da prática e vem sendo praticado ao longo do tempo. As RUAs possuem uma metodologia própria, com cronograma, local, público-alvo definido, pauta, deliberações, recomendações e ata para registro dos assuntos tratados. O conteúdo deve ser enviado previamente para que os participantes estejam preparados para a reunião e aptos a tomar as decisões pertinentes. Ao estabelecer um modelo, os procedimentos vão se consolidando e a prática passa a fazer parte da organização, contribuindo para uma boa governança e fortalecimento do sistema.

Resultados Obtidos

Os resultados obtidos foram e continuam sendo muito positivos para as singulares e para a Central pois, conforme já explanado, as RUAs promovem interação entre os participantes, integração, intercooperação e sinergia e o fortalecimento das entidades que compõe o sistema.

As Reuniões de Unidades Administrativas são um dos meios para escutar os anseios de cada singular e, principalmente, perceber em que momento cada singular está, de forma que, em uma ação coordenada tenhamos ajuda mútua. Assim, vamos tendo a expansão do sistema, o progresso de cada sócio/singular, contribuindo para evolução destas e convertendo em diversas ações junto a toda sociedade, nas mais diversas localidades, das áreas de ação de cada uma das singulares.

Outro resultado que pode ser destacado, é que a Central tinha cooperativas singulares em diferentes estágios/patamares e, com essa iniciativa, ao longo do período muitas questões foram encaminhadas, entendimentos e premissas

foram estabelecidos, áreas de ação definidas entre as singulares, tendo sido determinadas áreas de responsabilidade para que cada uma delas pudesse planejar sua expansão.

Quando as diferenças são entendidas o coletivo é fortalecido promovendo um crescimento mais acelerado, pois as energias não estão mais voltadas à discussão de problemas ou conflitos, e sim, à deliberação sobre novas ideias, novas frentes e novos desafios. A organização não tem outro caminho que não seja o de continuar se desenvolvendo.

Pensando no futuro

Sempre há possibilidades de aperfeiçoar a prática. O modo das pessoas se relacionarem também vai se transformando e, no caso do Sicredi e demais cooperativas de crédito, há ainda os desafios atrelados ao sistema financeiro do qual fazemos parte. É necessário se reinventar a cada dia, criando outros mecanismos, novas tecnologias, acessibilidade e aperfeiçoamento dos canais de relacionamento e atendimento.

Porém, a relação com o sócio sempre vai existir e a forma de manter essa relação física próxima é com uma convivência, que é o que faz a diferença em nosso modelo sem perder de vista o que é relevante. Os outros meios são complementares e precisam estar à disposição do associado, à medida que a sociedade vai se modificando ou então, sendo mais seletiva para determinadas questões. No entanto, todos gostam e têm a necessidade de contar com um momento para conversar, questionar, compartilhar ideias, propor soluções e expor seus resultados e anseios.

É essencial entender que, ainda que os recursos digitais se multipliquem e que devemos dispor e oferecer todas as opções para não haver o distanciamento, ainda é necessário se preservar a relação pessoal, prosseguir conhecendo de perto cada singular e suas particularidades. A linguagem de cada uma deve ser respeitada e utilizada para promover maior proximidade e conservar o bom relacionamento entre as singulares, centrais e todas as entidades do sistema. Sem dúvidas, desde a sua criação, as RUAs são e continuarão sendo uma prática importante para a Central Sicredi PR/SP/RJ.

Sicredi Campos Gerais PR/SP





Regulamento Eleitoral Interno

Princípio de governança

Autogestão

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Sicredi Campos Gerais PR/SP



Data de constituição

11/01/1989



Ramo

Crédito



Número de cooperados

89.646



Número de colaboradores

750



www.sicredi.com.br/coop/camposgerais/

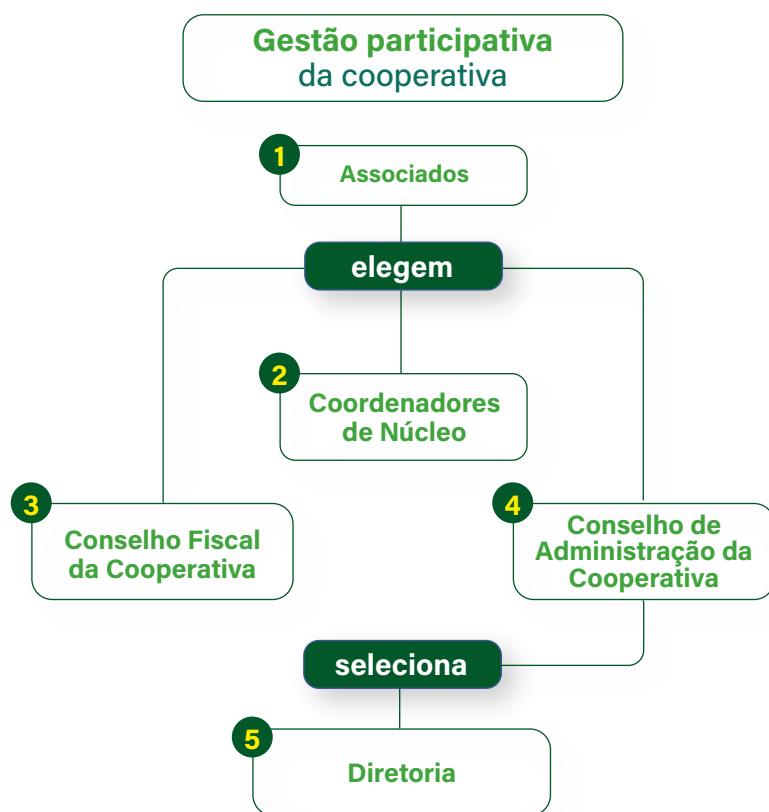
Descrição da Prática

O Regulamento Eleitoral Interno da Sicredi Campos Gerais foi construído com o objetivo de democratizar a formação das chapas dos Conselhos de Administração e Fiscal da cooperativa, dando maior oportunidade aos coordenadores de núcleo. Até então, as chapas eram formadas por meio de convite feito pelo presidente do Conselho aos novos membros. O regulamento estabelece que um terço do Conselho de Administração e Fiscal deve ser renovado a cada gestão, sendo que a escolha dos integrantes ocorre por votação interna nos respectivos Conselhos.

As vagas passaram a ser determinadas pelas regiões eleitorais da cooperativa, sendo estabelecidas pelo coeficiente do número de sócios, número de agências, ativos totais, recursos administrados, crédito e resultado. Dessa forma, para recompor os Conselhos, as indicações passaram a ser feitas por votação dos coordenadores de núcleo de cada uma das seis regiões eleitorais, conforme o número de vagas definidas.

As vagas do Conselho de Administração são divididas por região e, quando ocorre a renovação de determinada região, quem indica o novo candidato a conselheiro são os coordenadores de núcleo com mandato vigente, por meio de votação secreta.

O organograma abaixo demonstra como é feita a seleção de forma participativa.



Fonte: imagem cedida pela cooperativa

Com o crescimento da cooperativa e a promoção de vários cursos, integrações e formações de lideranças, havia uma frustração dos coordenadores de núcleo, que não viam uma forma de participar do Conselho de Administração. Como a oportunidade de um dia ser conselheiro era vista com bons olhos, identificou-se que nos municípios e nas regiões da área de abrangência da cooperativa havia vários líderes potenciais com vontade de ocupar a função, porém, as vagas disponíveis eram poucas. Diante disso, o Conselho de Administração, em conjunto com a Diretoria, achou por bem criar o Regulamento Eleitoral, que estabeleceu regras para levantar o número de vagas por região para os Conselhos de Administração e Fiscal, além de implementar a renovação obrigatória de um terço, com as indicações decididas por votação.

O regulamento foi testado efetivamente pela primeira vez em 2018, quando as regiões apresentaram cinco, seis e até sete candidatos, se configurando como um processo democrático. A escolha do novo conselheiro a ser indicado foi bem aceita, pois todos que desejavam tiveram a oportunidade de participar da votação.

O processo de implantação da prática foi estruturado com o apoio da Central Sicredi PR/SP/RJ, por meio da assessoria jurídica, que compilou as ideias estruturadas pelo Conselho de Administração e Diretoria. Houve a orientação para que o regulamento fosse aprovado em Assembleia, para assegurar maior legitimidade ao processo. Após ser aprovado, foi aplicado pela primeira vez em 2016, em uma eleição do Conselho Fiscal. O grande teste ocorreu no final de 2018, na formação do Conselho Fiscal, cujo mandato é de dois anos, e do Conselho de Administração, com mandato de quatro anos.

O processo de implantação levou quatro anos até chegar ao estágio atual. Como já passou pelo crivo de uma eleição dos dois Conselhos, foram identificados pontos a melhorar e aperfeiçoar. Porém, seu escopo será mantido, no formato das vagas determinadas por região e sempre primando para que estas sejam definidas pela renovação de um terço dos Conselhos, visto que uma renovação de 100% de forma não planejada poderá ocasionar um choque de governança na cooperativa.

Desafios e lições aprendidas

Embora a cooperativa tenha buscado elaborar um regulamento mais justo possível, sempre surgiam dúvidas sobre a determinação da quantidade de vagas por região, se de fato estava correta. Porém, o regulamento foi explicado com transparência em Assembleia Geral e houve uma ótima aceitação. Atualmente não há questionamentos sobre este assunto e observa-se que a prática está estabelecida e foi bem compreendida pelas lideranças e coordenadores de núcleos.

Como lição aprendida, verificou-se que a aprovação em Assembleia Geral foi muito importante, pois deu-lhe sustentação oficial. Definiu-se também que qualquer alteração passa por Assembleia e que, pelo desejo dos coordenadores se tornarem conselheiros, o regulamento precisa ser estudado intensamente e bem compreendido, além de estar aberto a aperfeiçoamentos.

Resultados Obtidos

Um dos principais resultados alcançados a partir da implantação da prática tem sido a grande aceitação da chapa para a renovação dos Conselhos. Em março de 2019 foi concluído o Processo Assemblear, com cerca de oito mil associados. As chapas não receberam nenhum voto contrário, pois ficou evidente que os conselheiros que permaneceram foram selecionados por votação secreta no Conselho e os novos por votação dos coordenadores de núcleo. A aprovação ocorreu de forma tranquila, democrática e sustentada na gestão da cooperativa, mostrando que o regulamento é uma ferramenta muito importante para o processo eleitoral.

Pensando no futuro

A Sicredi Campos Gerais PR/SP entende que sempre há espaço para melhoria da prática. O novo Conselho de Administração trabalhará em pequenos ajustes e no aprimoramento do Regulamento Eleitoral Interno, tornando-o ainda mais claro. A motivação é de prosseguir com o modelo, pois sempre havia um desconforto no momento de identificar quem

deixaria o Conselho e quem ficaria nos processos eleitorais. Com a votação secreta, não há mais esse problema, e os novos, que vinham por convite, agora ingressam nos Conselhos Administrativo e Fiscal por meio de votação, trazendo maior transparência para o associado. Como são apenas dez vagas para o Conselho de Administração e seis para o Fiscal e hoje a cooperativa conta com mais de 60 mil sócios, o processo democrático é muito importante, para que ninguém se sinta excluído e tenha a oportunidade de participar.

Sicoob Meridional



Programas estratégicos como ferramentas de governança e gestão

Princípio de governança

Autogestão

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Sicoob Meridional - Cooperativa de Crédito da Região
Meridional do Brasil - Sicoob Unicoob Meridional



Data de constituição

17/07/2002



Ramo
Crédito



Número de cooperados

51.837



Número de colaboradores

226



www.sicoobmeridional.com.br

Descrição da Prática

Alguns programas podem ser considerados importantes ferramentas de apoio à gestão e à governança das cooperativas, como o Felicidade Interna do Cooperativismo, *Great Place to Work* e o Programa de Excelência da Gestão, classificados pelo Sicoob Meridional como estratégicos e com potencial para impulsionar o crescimento da cooperativa.

O Programa Felicidade Interna do Cooperativismo tem como objetivo estimular o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos que trabalham em cooperativa, contribuindo para o aumento da produtividade.

O *Great Place to Work* realiza um diagnóstico do clima organizacional, medindo a percepção dos funcionários em relação à empresa. O resultado do levantamento permite trabalhar questões internas para transformar a qualidade do ambiente de trabalho, os valores e a maneira como as pessoas se relacionam dentro e fora da empresa, proporcionando a melhoria da sociedade.

Por fim, o Programa de Excelência da Gestão, uma iniciativa do Sescoop/PR voltada ao desenvolvimento da autogestão nas cooperativas, cujo objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança. Visa à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado.

O Sicoob Meridional vinculou a execução dos programas ao plano de remuneração variável da Diretoria Executiva. Esse incentivo criou maior adesão e fortaleceu o envolvimento dos gestores, trazendo mais efetividade em sua implementação. Os programas também passaram a compor o processo de avaliação do desempenho da Diretoria Executiva, que é baseado em indicadores estruturados, a fim de deixá-lo claro e objetivo.

Este é o segundo ano de adoção da prática, que possibilitou acelerar a implantação dos programas estratégicos, avaliados pelo Sicoob Meridional como essenciais para garantir sua sustentabilidade e perenidade, pois identificam as oportunidades de melhoria, favorecem o clima organizacional e o fortalecimento das práticas de governança.

Por fazer parte de um sistema que ainda é novo, a cooperativa carece de instrumentos de gestão. Por isso, entende que a utilização de iniciativas já disponíveis é vantajosa e traz benefícios. Sem esses programas e sem vinculá-los ao plano de remuneração, ela acabaria envolvida com as atividades operacionais do dia a dia e não trataria de assuntos estratégicos, relevantes para o seu crescimento.

Outra atividade que merece destaque é o Café com o Presidente, que tem promovido uma grande aproximação dos colaboradores com o Conselho de Administração. O evento é realizado uma vez por mês, presencialmente ou por videoconferência para as agências que estão mais distantes. Os colaboradores se inscrevem para participar e têm a oportunidade expressar suas opiniões e ideias abertamente, de forma clara e transparente. Assim, eles se sentem parte da gestão, sendo que a maioria das sugestões acaba sendo implantada. Os colaboradores passam a enxergar o seu papel na cooperativa. Essa ação reforça diversos aspectos dos programas, trazendo mais transparência na comunicação e focando nas pessoas como fundamentais no processo.

Todas essas práticas asseguram maior solidez à governança e à gestão, viabilizando expansão das atividades, como, por exemplo, a abertura de novas agências no Rio Grande do Sul e São Paulo, além consolidar a cooperativa na sua área de atuação no Paraná.

Desafios

A principal dificuldade relacionada à implantação dos programas foi a priorização. As pessoas acabavam se envolvendo nas tarefas de rotina, sem tratar das medidas necessárias, acarretando a demora no desenvolvimento do processo. Identificado esse desafio, a Diretoria da cooperativa sentiu a necessidade de olhar para o futuro de forma mais estratégica e surgiu a ideia de fazer a vinculação ao plano de remuneração variável. O formato foi idealizado e a proposta apresentada, com adesão imediata dos gestores a partir de sua divulgação. Na proposição, ficou claro o que se esperava dos profissionais para o próximo ano. Os programas foram detalhados e a participação no plano de remuneração variável é garantida logo que as atividades começam a ser executadas.

Resultados Obtidos

Além da melhoria no clima organizacional e da comunicação interna, os programas trouxeram muitos desdobramentos positivos.

O Programa de Excelência da Gestão promoveu avanços em todos os níveis. Um exemplo que vale a pena ser destacado é a política de remuneração, identificada como uma oportunidade de aprimoramento. Os cargos foram descritos e as competências estabelecidas. Dessa forma, o processo passou a ser totalmente transparente, definindo critérios de remuneração, aumento salarial por mérito e por promoção.

Os colaboradores passaram a identificar os treinamentos e competências necessários para evoluir no plano de cargos e salários. Isso trouxe clareza em relação a todos os fatores que envolvem remuneração na cooperativa.

Outro resultado importante, também decorrente do Programa de Excelência da Gestão, foi o mapeamento de processos, que promoveu a padronização do trabalho, facilitando as atividades do dia a dia da cooperativa.

A divulgação dos valores da cooperativa, bem como do planejamento estratégico e da cultura do cooperativismo, também está sendo fortalecida junto aos colaboradores. Percebeu-se, por meio dos programas, que ela era feita para a comunidade, mas sem o envolvimento do público interno. A partir do momento que contemplou os colaboradores, ampliou o sentimento de pertencimento e melhorou comunicação no Sicoob Meridional.

Houve um estreitamento na relação da Diretoria Executiva com os colaboradores. Esse é um dos principais resultados dessa prática de gestão.

Pensando no futuro

Todo ano são estabelecidos os programas que serão contemplados no exercício. Assim, a metodologia é revista continuamente, com o levantamento daqueles que serão incluídos na sequência. Quando um novo programa é identificado, ele passa a fazer parte da prática do ano seguinte.

Unimed Cascavel





Relatório de Sustentabilidade - GRI

Princípio de governança
Transparência e Sustentabilidade

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Unimed Cascavel – Cooperativa de Trabalho Médico



Data de constituição
30/01/1989



Ramo
Saúde



Número de cooperados
623



Número de colaboradores
270



www.unimed.coop.br/web/cascavel

Descrição da prática

A Unimed Cascavel elabora o seu Relatório de Sustentabilidade nos parâmetros e referência internacional do GRI – *Global Report Initiative*. Esse material é utilizado como uma ferramenta para a melhoria da gestão social, econômica e ambiental. Desde a primeira edição publicada nas referências do GRI, relativa à gestão de 2009 a 2012, observou-se como é possível envolver a diretoria, os colaboradores, os cooperados e demais públicos de interesse. O documento também representa o reporte mais completo e abrangente das diretrizes da cooperativa.

Esta prática foi motivada pelo princípio da transparência, com o intuito de disponibilizar um material de prestação de contas que possibilitasse sintetizar os resultados da cooperativa de forma coerente, precisa e muito bem estruturada, por meio de indicadores e resultados quantitativos e qualitativos.

Inicialmente, o Relatório de Sustentabilidade GRI da Unimed Cascavel foi desenvolvido e publicado de forma voluntária, por meio dos canais oficiais: Portal Unimed e e-mail marketing para o público de interesse (empresas clientes, cooperados, fornecedores, prestadores e colaboradores).

Com a atualização dos procedimentos do GRI, foi necessário realizar adequações. Os princípios de definição de conteúdo e da transparência passaram a ser incorporados na produção do documento.

Um desafio interessante no processo de elaboração do Relatório de Sustentabilidade GRI foi a identificação de indicadores e a coleta de informações, por meio de pesquisa e, a partir dela, a análise sobre o que era relevante para os públicos de relacionamento e para a própria cooperativa.

Outro aspecto a destacar é o engajamento para a preparação do material, o envolvimento com áreas internas da cooperativa é fundamental para a concretização do documento. Neste sentido, durante o processo de construção e conclusão nos empenhamos para que todos se sintam parte do processo e se comprometam com a sustentabilidade da cooperativa. As principais áreas envolvidas neste processo são: Controladoria, Núcleo de Informações Estratégicas, Núcleo de Projetos, Núcleo de Processos, Gestão de Pessoas,

Comunicação e Marketing, Núcleo do Cooperado, Regulação de Rede, Suprimentos, Relacionamento com o Cliente, Medicina Preventiva e Atenção à Saúde e Sustentabilidade. O departamento de Sustentabilidade é responsável pelo desenvolvimento integral dos trabalhos.

Já foram produzidas seis edições do Relatório de Sustentabilidade dentro dos parâmetros do GRI, sempre acompanhando as atualizações da norma.

Desafios

A cooperativa acredita que um dos desafios constantes, apesar da grande participação dos públicos em 2020, é a participação e o entendimento do público de interesse com relação à pesquisa de materialidade, no quesito em compreender de forma estratégica sobre o que é relevante tanto para si, quanto para a Unimed Cascavel.

Um outro desafio apresentado é o fortalecimento, a melhoria e o relato das práticas ESG (*environmental, social and governance*).

O Relatório de Sustentabilidade é um instrumento de gestão e comunicação do desempenho no que tange à sustentabilidade econômica, social e ambiental; e impactos (positivos e negativos) das operações da cooperativa. Com isso, é possível destacar e recomendar essa prática melhora o sistema de gestão e o estabelecimento de metas, integra os departamentos e promove a inovação, agrupa valor à imagem e à marca da organização, promove a transparência, apresenta uma visão sistêmica de todos os processos e atividades desenvolvidas, aproxima o relacionamento com a sociedade e atrai novos talentos para o negócio.

Resultados Obtidos

A partir da publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade, a cooperativa passou a ter maior visibilidade, transparência e credibilidade em suas ações. O documento serve para a Unimed Cascavel avaliar a sua gestão, sua estratégia e traçar os objetivos para o próximo ano e gerir melhor seu desempenho.

Para a construção da matriz de materialidade, foram realizadas consultas aos públicos de interesse, o que gerou uma maior aproximação e a escuta às necessidades desses públicos. A partir disso, a cooperativa passou a monitorar muitos aspectos ambientais e sociais que não eram observados no dia a dia e a cada ciclo em que as atualizações acontecem.

Durante esse ciclo de emissão do Relatório de Sustentabilidade (ano de 2020), vários progressos foram alcançados:

- ▶ A obtenção do Selo de Diamante de Governança e Sustentabilidade - o mais alto nível na certificação realizada pela Unimed do Brasil, sendo a única no país a conquistar esse nível.
- ▶ O índice de satisfação geral atingiu 82,4% na pesquisa de satisfação com o cooperado.
- ▶ A Unimed Cascavel chegou a 90 mil clientes, com 88,75% de satisfação com a cooperativa.
- ▶ Já com os colaboradores foi alcançado o índice de 88,7% de satisfação.
- ▶ Com a implantação de impressoras compartilhadas, houve a redução em 36% nas impressões.
- ▶ O programa segmentado em áreas/projetos comportou os seguintes campos de ações e investimentos:
 - Projetos ambientais - R\$ 18.992,82 (projeto e mobilização)
 - Projetos sociais – R\$ 7.587,12
 - Projetos culturais - R\$ 62.120,44
 - Projetos de voluntariado - R\$ 1.283,29
 - Projetos educacionais - R\$ 8.971,28
 - Doações - R\$ 32.305,45
 - Capacitação profissional para a comunidade - R\$ 724,00
 - Incentivos Fiscais (Lei de Incentivo à Cultura, Lei de Incentivo ao Esporte, Fundo da Infância e da Adolescência e Fundo do Idoso) – R\$ 235.225,00

O total aplicado foi de R\$ 367.209,40 (incluindo incentivos fiscais), atingindo mais de 9 mil pessoas da comunidade.

Informações cedidas pela cooperativa.

▶ **Material na íntegra:**

https://www.unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/cascavel/relatorio_anual_de_gestao_e_sustentabilidade_2018_2021/2/#zoom=z

Pensando no futuro

A melhoria da prática precisa ser contínua, por isso uma das questões fundamentais é aprimorar o engajamento e disseminar fortemente o papel de cada um dos públicos de interesse da Unimed Cascavel na sustentabilidade do negócio.

Unimed Ponta Grossa



Portal da Transparência

Princípio de governança
Transparência e Sustentabilidade

INFORMAÇÕES SOBRE A COOPERATIVA



Unimed Ponta Grossa – Cooperativa de Trabalho Médico



Data de constituição

07/06/1978



Ramo
Saúde



Número de cooperados

558



Número de colaboradores

884



www.unimedpg.com.br

Descrição da prática

A transparência é um dos principais pilares da Unimed Ponta Grossa. A decisão em administrar a cooperativa com base nesta premissa atendeu a uma necessidade conjuntural nacional e da responsabilidade de combater práticas antiéticas e ilegais.

A transparência é primordial para que o cooperado seja, de fato, integrado à gestão como dono. As informações sobre o negócio transmitidas de forma clara, objetiva e imediata são condições para o entendimento e formação de opinião, tornando-o apto a tomar decisões.

Nesse contexto, foi criado o Portal da Transparência, site com acesso restrito, que reúne serviços online e consulta a documentos aos cooperados. São privilegiados os dados a respeito do desempenho da gestão da cooperativa, mês a mês.

Informes são enviados semanalmente, com as atualizações institucionais do período, bem como assuntos relevantes do mercado da saúde suplementar. Também foi instituído o canal 'Fale com a Diretoria', cujas mensagens são encaminhadas diretamente à caixa de e-mail da Diretoria.

A criação de espaço específico contribuiu para agilizar e desburocratizar o acesso às informações, já que antes o cooperado não dispunha de um local exclusivo para realizar avaliações.

A implantação do Portal da Transparência ocorreu em etapas. Primeiramente, foi feita uma pesquisa, com o objetivo de diagnosticar os assuntos de maior interesse dos cooperados. No segundo momento, o levantamento envolveu os setores responsáveis pelo fornecimento de dados, como Contabilidade e Mercado, visando subsidiar o entendimento e a formação de opinião dos cooperados.

Desafios

Identificar os dados e informações de maior relevância para os cooperados é, certamente, uma grande dificuldade no desenvolvimento da prática, pois o principal objetivo é atender a todos. No entanto, a expectativa deles pode tornar-se frustrada, pois a restrição na conciliação dos subsistemas pode dificultar o envio dos dados para o Portal da Transparência.

Além de possuir um papel fundamental no combate à corrupção, a

transparência viabiliza a contribuição tempestiva dos cooperados no fornecimento de elementos para que a cooperativa se torne cada vez mais eficiente e efetiva. Ademais, estimula o desenvolvimento de uma cultura de integridade na gestão dos negócios e incentiva o esforço por melhores práticas de governança.

Resultados Obtidos

Os canais de relacionamento com os cooperados, que se restringiam ao telefônico, e-mail e presencial, foram ampliados com o Portal da Transparência, e agora incluem também o WhatsApp e o chat online. O acesso às diversas áreas da Unimed Ponta Grossa também foi facilitado com a divulgação, na página inicial do Portal, dos telefones de setores que têm relação direta com os cooperados..

Pensando no futuro

Outras medidas serão adotadas para aprimoramento da prática, como a reestruturação do organograma hierárquico nas atividades de todos os setores, com o objetivo de estabelecer uma cadeia interna que possa proteger a cooperativa contra eventuais atos de corrupção interna e facilitar a identificação de possíveis irregularidades. Além disso, serão realizadas adaptações no Portal da Transparência com o objetivo de disponibilizar a demonstração de dados e informações à comunidade em geral, fortalecendo assim o princípio da transparência na gestão da cooperativa.

Mensagem Final

O Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa teve por objetivo apresentar algumas das melhores práticas de gestão e governança das cooperativas paranaenses, mostrando modelos já implantados no estado, seus desafios, lições aprendidas e principais resultados obtidos, visto que cada cooperativa possui suas particularidades e trata o tema com a devida atenção, em virtude da sua importância.

Sua materialização só foi possível por meio do trabalho do Comitê de Autogestão do PRC100, bem como das pessoas envolvidas com o tema nas cooperativas participantes, que se dispuseram a contribuir com essa publicação. Agradecemos a todos pelo resultado desse trabalho.

O tema Governança e Gestão é fundamental para que o cooperativismo paranaense continue sendo referência em âmbito nacional e internacional, e também para proporcionar a consolidação das cooperativas, o acesso a novos mercados, maior competitividade e principalmente, para garantir sua sustentabilidade e perenidade.

É por esse motivo que esse tema continuará na pauta do Plano Paraná Cooperativo. PRC200, que com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável do cooperativismo paranaense, sendo um referencial para direcionar o crescimento das cooperativas.

Aprimorar os modelos de governança e gestão é essencial para garantir o cooperativismo do futuro.

**Aprimorar os
modelos de
governança e
gestão é essencial
para garantir o
cooperativismo
do futuro.**




SistemaOcepar
FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR
somoscoop>


50 AÑOS
OCEPAR