

GUIA DE COMPLIANCE PARA SOCIEDADES COOPERATIVAS

Fundamentos e Práticas





GUIA DE COMPLIANCE

PARA SOCIEDADES COOPERATIVAS

Fundamentos e Práticas





PRESIDENTE

José Roberto Ricken

DIRETORES

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

CONSELHO FISCAL **Titulares**

Popke Ferdinand Van Der Vinne
Lauro Soethe
Wemilda Marta Fregonese

Suplentes

Claudemir Pereira de Carvalho
Valdenir Romani
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

Aguinel 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
Mercio 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

Aureo Zamprônio
Marcos Trintinalha
Renato Greidanus

DELEGADOS

Titulares

José Roberto Ricken
Wellington Ferreira

Suplente

Luiz Roberto Baggio

SUPERINTENDENTE

Nelson Costa



AUTORIDADES DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

Reitor: Ir. Rogério Renato Mateucci

Vice-Reitor: Prof. Vidal Martins

Pró-Reitor de Desenvolvimento Educacional: Prof. Ericson Falabretti

Pró-Reitora de Operações Acadêmicas: Profª. Andreia Malucelli

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação: Profª. Paula Cristina Trevilatto

Pró-Reitor de Missão, Identidade e Extensão: Prof. Fabiano Incerti

GESTORES ACADÊMICOS DA ESCOLA DE NEGÓCIOS - PUCPR

Decano da Escola de Negócios: Prof. Bruno Henrique Rocha Fernandes

Coordenadora de Programas *In Company*: Profª. Daniele Farfus

Coordenador de Educação Continuada: Prof. Jorge Biff Netto

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas: Prof. Alex Antonio Ferraresi

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração: Profª. Angela Cristiane Santos Póvoa

Coordenador dos Cursos de Administração, IBP e IMP: Prof. Allan Esron Pereira Inácio

Coordenadora Adjunta dos Cursos de Administração, IBP e IMP: Profª. Juliana C. Noschang da Costa

Coordenador do Curso de Contábeis: Prof. Marcelo Cichacz

Coordenador do Curso de Economia: Prof. Jackson Teixeira Bittencourt

Coordenadora do Curso de Marketing: Profª. Miriam Stolses Mazo

Coordenadora Interina dos Cursos EaD: Administração e Bacharelado Interdisciplinar em Negócios: Profª Sara Regina Hokai

Coordenadora Interina do Curso EaD de Marketing 4.0: Profª Flávia Obara Kai

Coordenador do Curso EaD de Contábeis: Prof. Marcelo Cichacz

Coordenadora dos Cursos Tecnólogos em Gestão (EaD): Profª. Elizabeth Ribeiro Martins

SUPOORTE ADMINISTRATIVO DA ESCOLA DE NEGÓCIOS

Gerente: Edelmi Marcelo Kruger

Coordenadora Administrativa da Educação Continuada: Jakeline Krast

Coordenadora Operacional: Andreia Ribeiro dos Santos

ORGANIZADORES

Alfredo Kugeratski Souza

Tiago Fernandes Gomes

Daniele Farfus

EDIÇÃO E REVISÃO

Comunicação Social do Sistema Ocepar

PROJETO GRÁFICO

Celso Arimatéia

IMPRESSÃO

AS Indústria Gráfica Eireli

(Edital Pregão n.º 06/2022 do SESCOOP/PR)

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

Guia de compliance para sociedades cooperativas :
fundamentos e práticas / [organizadores Alfredo
Kugeratski Souza, Tiago Fernandes Gomes,
Daniele Farfus]. -- Curitiba, PR : SESCOOP/PR,
2022.

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-998564-0-2

1. Compliance 2. Cooperativas - Administração
3. Gestão de riscos 4. Governança corporativa
5. Liderança I. Souza, Alfredo Kugeratski. II. Gomes,
Tiago Fernandes. III. Farfus, Daniele.

22-124644

CDD-658.4

Índices para catálogo sistemático:

1. Governança corporativa : Administração de
empresas 658.4

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

>>>> SUMÁRIO

MENSAGEM INSTITUCIONAL SISTEMA OCEPAR	06
MENSAGEM INSTITUCIONAL PUCPR	08
Fundamentos	10
1. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE DO COOPERATIVISMO PARANAENSE.....	12
2. OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE DO COOPERATIVISMO PARANAENSE.....	16
3. PROPOSTA PEDAGÓGICA E PARCERIA SESCOOP/PR E PUCPR.....	20
4. GOVERNANÇA E COMPLIANCE	24
4.1 FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA.....	25
4.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	35
4.3 COMPLIANCE.....	40
4.4 COMPLIANCE EM SOCIEDADES COOPERATIVAS	47
5. PILARES DO PROGRAMA DE COMPLIANCE	50
Práticas	54
1. A PRÁTICA DO PROGRAMA DE COMPLIANCE DO COOPERATIVISMO PARANAENSE.....	56
2. COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO	58
3. AVALIAÇÃO DE RISCOS DE COMPLIANCE.....	62
4. CONTROLES INTERNOS.....	74
5. GESTÃO DE TERCEIROS	82
6. CÓDIGO DE CONDUTA	90
7. RELACIONAMENTO COM OS COOPERADOS.....	98
8. CANAL DE DENÚNCIA.....	106
9. PLANO DE TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO	116
10. MONITORAMENTO E AUDITORIA	126
MENSAGEM FINAL	136
EQUIPE TÉCNICA PARTICIPANTE DA PUBLICAÇÃO	139

Mensagem Institucional

Sistema Ocepar

O Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, lançado em 2019 pelo Sistema Ocepar e operacionalizado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop/PR), em parceria com a Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), tem como objetivo promover o compromisso com a integridade e a honestidade, preceitos fundamentais da filosofia cooperativista.

Apesar de fazer parte dos valores que fundamentam os princípios do cooperativismo, a conduta ética no trabalho e nos negócios precisa ser adequadamente sistematizada e comunicada à sociedade. O Programa foi estruturado para responder às questões cruciais do cooperativismo, observando as legislações pertinentes e motivando os participantes a implantarem o compliance, palavra que significa cumprir regras e acordos e está relacionada ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos sistemas de conformidade e integridade.

A demanda por compliance foi identificada no período de formulação do Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC100), o planejamento estratégico do cooperativismo paranaense, executado de 2015 a 2020. Em 2021, com o novo ciclo, o PRC200, o tema continuou sendo prioritário, inserindo-se nas ações voltadas à governança e gestão. O mercado vem incorporando mudanças reivindicadas pela sociedade, que exigem que o setor empresarial tenha regras de conduta e atitude ética nos negócios.





Da mesma forma, existe uma pressão crescente pela observância do cuidado com os aspectos de sustentabilidade e preocupação com o bem-estar das pessoas, o que foi sintetizado no conceito de ESG (Ambiental, Social e Governança, na tradução em português). São exigências que sempre permearam as condutas de trabalho e negócios das cooperativas, por se tratarem de seus valores e princípios essenciais.

O PRC200, construído a partir de pesquisas e diálogo intenso, dentro e fora do setor, atua como um radar, identificando as demandas da sociedade que possam trazer impactos aos negócios. Uma delas é a sistematização do compliance, ação importante que ganha força entre as cooperativas, que passam a contar com mecanismos eficientes de prevenção de riscos e prejuízos. O Programa de Compliance do Sistema Ocepar foi desenvolvido de forma customizada para o cooperativismo, sendo uma ferramenta eficaz de aprendizagem e adoção de um sistema de integridade e conformidade.

Idealizado durante a estruturação do Programa, fruto da experiência adquirida no seu decorrer, este Guia de Compliance para Sociedades Cooperativas, que trata dos fundamentos e das práticas de compliance, faz parte desse modelo inovador e, como elemento instrutivo, visa auxiliar ainda mais as cooperativas na melhoria contínua dos seus processos de conformidade e integridade, fortalecendo seus procedimentos e sua cultura organizacional. O Guia está disponível para as cooperativas que desejam iniciar o seu projeto, aprimorar o seu programa ou consolidar o seu sistema de compliance.

Boa leitura!

José Roberto Ricken

Presidente do Sistema Ocepar

Leonardo Boesche

Superintendente do SESCOOP/PR

Mensagem Institucional PUCPR

Entendemos que compliance e governança são dois temas de enorme importância hoje nas organizações. O compliance as induzem a adotarem altos padrões éticos, de transparência e responsabilidade para com a sociedade. Na mesma direção, mecanismos de governança estabelecem um sistema de gestão que busca alinhar estratégias da organização às regras de mercado, também objetivando uma operação ética e responsável.

Por outro lado, as cooperativas possuem imensa relevância para a sociedade. Abarcadas dentro das chamadas organizações plurais, notabilizam-se por um olhar amplo sobre a atividade empresarial, observando não apenas o retorno aos cooperados, mas a geração e distribuição de riquezas de maneira sustentável, visando o desenvolvimento das pessoas e suas comunidades. No Paraná, a importância das cooperativas é ainda mais acentuada, por se tratar de um setor que movimenta cerca de 20% do Produto Interno Bruto do Estado, gerando renda para milhões de pessoas e desenvolvimento social e econômico para diversas regiões.





O Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense junta estas duas causas em uma única iniciativa, ambas do maior interesse da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e do Grupo Marista, ao qual pertencemos. De fato, buscamos os mais altos níveis de compliance e governança “dentro de casa”. Como organizações filantrópicas e comunitárias que atuam nos segmentos educacionais e da saúde, utilizamos mecanismos de governança que o tempo todo monitoram se estamos atendendo aos interesses de nossos alunos, clientes, pacientes, fornecedores, públicos internos, parceiros e sociedade.

Quanto à “causa” cooperativa, nosso compromisso é profundo. Desde 2014, temos o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas (PPGCOOP), um curso de mestrado profissional voltado à pesquisa e formação para o setor cooperativo. Além disso, realizamos todos os anos dezenas de ações destinadas às cooperativas, desde palestras de curta duração a programas de especialização *in company* e seminários internacionais. Todas estas iniciativas ocorrem em parceria com o Sescop/PR, grande promotor da educação cooperativista no Estado.

Isto explica nosso entusiasmo ao registrar essa experiência na disseminação deste Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, mais um fruto desta parceria profícua com o Sescop/PR, com o objetivo de fortalecer o modelo de gestão das cooperativas de nosso Estado. Desde que foi iniciado, em 29 de abril de 2019, até o momento em que escrevo estas linhas, são 29 cooperativas que participam do Programa e, assim, aprimoram suas práticas de compliance e governança. Como consequência, solidificamos ainda mais nossas cooperativas e, por extensão, o desenvolvimento econômico e social do nosso Estado e país.

Esperamos que façam bom proveito da leitura deste material e das boas práticas aqui relatadas.

Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
Decano da Escola de Negócios da PUCPR

Fundamentos





Compreender os motivos, os elementos e a
dinâmica de um sistema de compliance
**é essencial para alcançar
os seus objetivos.**



**Resultante das demandas
das cooperativas** e concebido a partir
do planejamento estratégico do sistema
cooperativista do Paraná.

APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE COMPLIANCE DO COOPERATIVISMO PARANAENSE

>> Leonardo Boesche

>> Alfredo Kugeratski Souza

>> Tiago Fernandes Gomes

Em outubro de 2017, o Sistema Ocepar promoveu o 2º Fórum de Excelência da Gestão, que abordou governança, integridade e riscos nas perspectivas de transparência e valor da confiança para os negócios. Após o evento, os participantes solicitaram uma discussão aprofundada dos temas apresentados, pois concluíram que era importante para o desenvolvimento das sociedades cooperativas. Foram realizados três seminários regionais no mês de novembro do mesmo ano, nas cidades de Cascavel, Maringá e Ponta Grossa, com o objetivo de compreender as necessidades das cooperativas em relação ao compliance e à integridade.

Com o avanço das tratativas e na busca pela preparação das pessoas, o SESCOOP/PR iniciou a execução de ações visando o desenvolvimento e o aprimoramento da área de auditoria interna, fundamental para o fortalecimento das práticas de governança. Em junho de 2018, foi realizado o Fórum dos Auditores Internos, que tratou sobre compliance e auditoria baseada em riscos. Durante o evento, foi estruturado um programa contínuo para formação dos auditores internos, considerando as características de cada ramo do cooperativismo.

Durante a realização do plano de melhoria das práticas de governança das cooperativas, por meio do 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, o Comitê de Autogestão do Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC100), responsável pelo desdobramento do pilar Governança e Gestão, identificou a necessidade de subsidiar os dirigentes com vistas ao aperfeiçoamento dos modelos de administração adotados, a partir do mapeamento completo das principais práticas de governança de cada cooperativa. Destacando os aspectos relacionados ao tema de compliance e riscos, os resultados da pesquisa, de acordo com o

nível de maturidade, na escala de inicial, básico, intermediário e avançado, identificado pelo Índice de Governança Cooperativa (iGCoop), subsidiaram a elaboração do Programa de Compliance personalizado e aderente ao modelo cooperativista.

No 3º Fórum de Excelência da Gestão, realizado em setembro de 2018, foi apresentado o resultado da pesquisa de governança, considerando os aspectos e agentes da governança, segundo o nível de maturidade estabelecido pelo método de análise. Ao todo, 165 cooperativas foram diagnosticadas. Com o tratamento e análise dos dados coletados, foram identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria das práticas de governança. Com o recorte dos requisitos relacionados aos temas de compliance e riscos, foi apresentada a proposta de partida para o Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, cuja arquitetura foi fundamentada em nove etapas/módulos de conhecimento.

Com a aprovação do projeto, a equipe interna do Sescoop/PR avançou no detalhamento das ações. E, na Assembleia Geral Ordinária (AGO) da Ocepar, realizada no mês de abril de 2019, foi apresentada e aprovada a proposta do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, totalmente alinhada às melhores práticas de mercado, às orientações dos órgãos reguladores, agentes públicos e sociedade e em sintonia com os princípios cooperativistas.



O Programa foi estruturado com uma abordagem que reúne colaboração, teoria e prática no processo de transferência de conhecimentos. Um de seus objetivos é proporcionar condições para que as cooperativas implementem e aperfeiçoem seus próprios programas de compliance, preservando a identidade e os princípios do cooperativismo, bem como sua cultura organizacional. A fim de atender as particularidades das cooperativas, no que se refere aos seus princípios, valores e cultura, concebeu-se um aspecto diferencial, com a criação do módulo Relacionamento com os Cooperados, que compõe a etapa de Formação e Mentoria. O conteúdo deste módulo é relevante para a constituição dos programas de compliance em sociedades cooperativas, pois aborda as especificidades existentes nas relações que o cooperado está sujeito ao assumir diferentes atribuições e responsabilidades, como as de associado, fornecedor, cliente e gestor, por exemplo.

Para garantir a operacionalização do Programa de Compliance, o Sescop/PR firmou parceria com a PUCPR, por meio a Escola de Negócios, para as etapas de Nivelamento dos Conhecimentos em Compliance e Formação e Mentoria.

O LANÇAMENTO

O lançamento do Programa ocorreu no dia 29 de abril de 2019, no auditório do Sistema Ocepar, em Curitiba, e foi prestigiado por presidentes, dirigentes e gestores de cooperativas do Paraná, principalmente dos ramos agropecuário, crédito, saúde e trabalho. Também estiveram presentes profissionais da PUCPR. No evento, foram apresentadas palestras com os temas “Governança e Compliance: novo paradigma no ambiente de negócios” e “Diálogo sobre Compliance: responsabilidades, desafios e perspectivas para as cooperativas”. Houve ainda o lançamento de uma *landing page*, que pode ser acessada pelo endereço eletrônico <http://www.compliance.sistemaocepar.coop.br>, na qual encontra-se uma exposição global sobre os objetivos, etapas e operacionalização do Programa. O encontro foi oportuno para reforçar o compromisso do cooperativismo paranaense com a ética e a integridade.

Acesse a *landing page* do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense escaneando o QR Code ao lado





Um programa arquitetado
para atender as necessidades
particulares das cooperativas.

>> Alfredo Kugeratski Souza

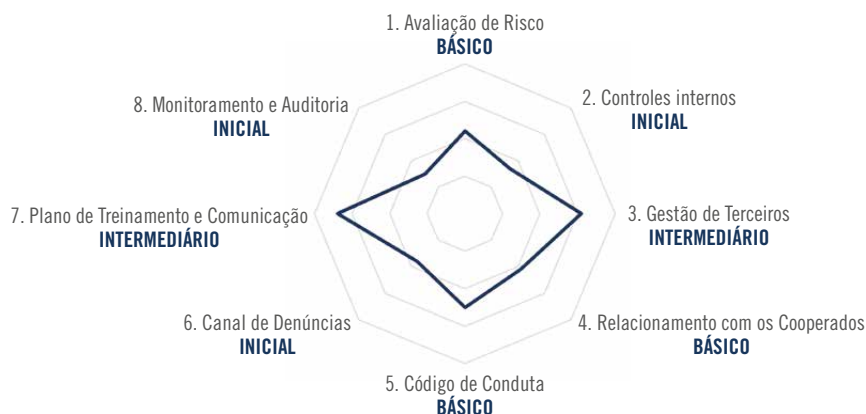
>> Tiago Fernandes Gomes

2.1 DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE COMPLIANCE

Os conteúdos e práticas do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense são ofertados às cooperativas em consonância com as suas necessidades. Primeiramente é realizado um diagnóstico para avaliar o seu nível de maturidade relacionado às práticas de compliance. O projeto é desenhado a partir dos resultados validados com as partes interessadas, definindo o esforço, que é traduzido em horas de formação e mentorias personalizadas por cooperativa, de acordo com as classificações obtidas, sendo: inicial, básico, intermediário e avançado, para definição dos níveis dos módulos.

O diagnóstico é feito por meio de uma pesquisa de percepção, em que os profissionais selecionados pela cooperativa, de forma individual, respondem a um questionário sobre os temas/módulos a serem trabalhados no Programa. Com um sistema de ponderação das respostas, obtém-se um gráfico radar que informa a classificação de cada módulo, a fotografia da cooperativa, de acordo com o nível de maturidade, seguindo o método estruturado para a pesquisa de governança realizada em 2018.

Figura 1 - Exemplo de diagnóstico do nível de maturidade das práticas de compliance



Fonte: Sistema Ocepar

Finalizado esse processo, a cooperativa passa para as principais etapas do Programa: Nivelamento dos Conhecimentos e Formação e Mentoria.

2.2 NIVELAMENTO DOS CONHECIMENTOS: GOVERNANÇA E COMPLIANCE

O Nivelamento dos Conhecimentos tem por perspectiva pedagógica o enfoque conceitual nos temas Governança e Compliance e sua finalidade é demonstrar a importância do comprometimento da alta administração, um dos pilares de um programa de compliance, sendo indispensável para o seu sucesso. Assim, esse módulo é indicado aos responsáveis pela governança e gestão da cooperativa, sendo essencial a participação dos conselhos de administração e fiscal, da diretoria e da gestão, além das equipes técnicas do projeto.

2.3 FORMAÇÃO E MENTORIA

Na Formação Conceitual e Mentoria são trabalhados oito módulos, que se dividem nos temas: Avaliação de Riscos, Controles Internos, Gestão de Terceiros, Código de Conduta, Relacionamento com os Cooperados, Canal de Denúncias, Plano de Treinamento e Comunicação, bem como Monitoramento e Auditoria. Todos estão interconectados, tratam as especificidades relativas à integridade e conformidade e possuem a particularidade de reunir alinhamento conceitual e atividades práticas.

Na Formação Conceitual, os módulos possuem uma carga horária padrão, em que são tratados os aspectos relevantes de cada tema, preparando os participantes para as atividades práticas, que serão conduzidas sob a orientação dos professores/mentores especializados. Durante essa fase, cooperativa e professor/mentor iniciam a produção do plano de trabalho a ser implementado no decorrer das mentorias.

A Mentoria é um grande diferencial pedagógico, pois consiste numa instrução prática assistida, na qual o participante aprende o conteúdo realizando as atividades conduzidas pelo professor/mentor, conhecida popularmente como “mão na massa”. Todo módulo apresenta entregáveis, produzidos pela própria cooperativa, que receberá as orientações dos professores/mentores especialistas de cada tema de compliance.

2.4 COMPLIANCE.LAB

O Compliance.Lab visa promover a discussão, convivência, estudo e troca de experiências num espaço para aprendizagem colaborativa, possibilitando a construção conjunta do conhecimento, com a participação de especialistas, professores e profissionais das cooperativas.

2.5 MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPLIANCE

Com o compromisso de continuar gerando valor para as cooperativas, concebeu-se, em parceria com a PUCPR, o Roteiro para Elaboração do Manual de Procedimentos de Compliance em Sociedades Cooperativas. Esse documento é um material norteador e orientativo que contribui para que cada cooperativa construa o seu próprio Manual de Procedimentos de Compliance, da forma que entender mais adequado, considerando as suas práticas e cultura organizacional.

2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A estrutura pedagógica do Programa foi elaborada para incluir processos que visam a criação, aplicação, transferência e a retenção dos conhecimentos de compliance nas cooperativas. Para tanto, em cada módulo estrutura-se um plano de ação para a realização das atividades durante a Mentoria. Ao término dos módulos são entregues relatórios qualitativos, nos quais registram-se as conquistas da cooperativa, as lições aprendidas, bem como as recomendações do professor/mentor. Estes documentos norteiam a concepção do Manual de Procedimentos de Compliance para cada um dos contextos cooperativos.

2.7 COMPLIANCE EXPERIENCE

Com o propósito de gerar conhecimento para assegurar a sustentabilidade do cooperativismo, foi estruturado o Fórum Compliance Experience, cujo objetivo é compartilhar e destacar as melhores práticas e os desafios enfrentados pelas organizações na implantação e aprimoramento dos processos de integridade e conformidade.

2.8 CERTIFICAÇÃO/RECONHECIMENTO

Concluídas as etapas do Programa, tendo produzidas as atividades propostas nos módulos da Formação e Mentoria, a cooperativa terá os insumos necessários para implementar os seus próprios programas de compliance. Assim, poderá buscar os processos de certificações em compliance, em diferentes instituições e que atendam suas necessidades, visando o fortalecimento da cultura da cooperativa, ampliar sua credibilidade, melhorar a percepção do mercado, bem como, ser reconhecida e legitimada pela sociedade.



Parceria que gera
resultados.

>> Daniele Farfus

O Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense apresenta em sua proposta pedagógica um caráter inovador e que lhe dá desafios singulares. Tendo em vista suas características instrutivas, as quais reúnem diversos atores para desenvolverem soluções específicas, conforme a realidade de cada cooperativa, detectou-se que seria um Programa com muitos diferenciais, sendo necessários o diálogo e a união de competências complementares. De tal forma, sua execução requereu mapear os processos que estariam envolvidos, bem como, adequá-los para que fosse possível sua escalabilidade. Assim sendo, foram realizadas, em paralelo, várias ações vislumbrando o sucesso do Programa.

A seleção do corpo docente foi um dos desafios a serem enfrentados. Identificou-se os profissionais com sólida experiência nos temas, entre professores da PUCPR e professores convidados externos.

Reuniões de alinhamento conjuntas aconteceram, contando, inclusive, com a participação de representantes do SESCOOP/PR, para nivelar os docentes em relação aos aspectos gerais que envolvem o cenário do cooperativismo paranaense.

Foram ainda realizados encontros somente com os professores de um determinado módulo do Programa, para calibrar a forma de ação, bem como, reuniões de alinhamento com os docentes entre módulos, considerando a relação de interdependência apresentada entre os conteúdos abordados nos módulos. Requisitos mínimos de trabalho foram definidos, por ramo de atuação das cooperativas.

A clareza no desenvolvimento de competências individuais nos participantes, por parte dos professores/mentores, faz com que as entregas sejam realizadas de forma a empoderá-los e desenvolver suas capacidades, não criando relações de dependência mas, sim, de autonomia nos processos que envolvem os módulos do Programa.

Para estimular o envolvimento das cooperativas já na etapa Formação e Mentoria, foi

concebida uma estrutura pedagógica que as permitissem iniciar o seu processo de aprendizagem antes mesmo do momento de sala de aula.

O estabelecimento de uma forma de comunicação transparente e ágil foi outro desafio do Programa. Assim, criou-se um canal que envolveu o SESCOOP/PR, cooperativa e PUCPR, consolidado de forma efetiva.

Finalizadas as etapas Nivelamento dos Conhecimentos em Compliance e Formação e Mentoria, a cooperativa elabora o seu Manual de Procedimentos em Compliance, sendo que as coordenações do Programa, por parte da PUCPR e do SESCOOP/PR, colocam-se à disposição para uma revisão geral, sempre em uma atuação sinérgica.

O Programa é finalizado no contexto de cada cooperativa participante, após a consolidação do seu Manual, por meio de uma reunião com as coordenações, encerrando-se, assim, a entrega.

Em breves linhas, apresentamos alguns dos principais aspectos sobre a operacionalização do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, por parte da PUCPR, um Programa construído em uma ação conjunta, com o comprometimento de todos os participantes, sejam eles representantes das cooperativas, SESCOOP/PR ou PUCPR.





Sistemas de compliance efetivos
**fortalecem a governança da
cooperativa**, contribuindo para otimizar
o valor gerado e preservar seus negócios.

4.1 FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA

>> Eduardo Damião da Silva

>> Paulo Roberto Stöberl

A governança se transformou, na atualidade, num dos principais temas de estudo da área da gestão empresarial e da busca por métodos que possam melhorar a condução das organizações. Houve um crescimento significativo das pesquisas sobre governança no ambiente acadêmico nos últimos anos. No âmbito corporativo, essa temática também vem assumindo protagonismo na preocupação dos gestores. A governança passou a ocupar a pauta de implementação de novos modelos de gestão nas empresas de capital aberto, nas empresas públicas, nas cooperativas de diversos ramos (agropecuário, saúde, crédito etc.) e nas empresas familiares.

Apesar da ampliação das aplicações da temática da governança, ainda há muito desconhecimento dos fundamentos teóricos que dão suporte à compreensão da origem desse modelo de controle da gestão e, conseqüentemente, de sua correta condução na realidade das organizações. O tema governança se desenvolveu com maior intensidade inicialmente nos países anglo-saxões e demais países da Europa, para depois ser adotado e pesquisado em outras regiões do mundo. No entanto, é também importante o estudo de como os mecanismos de governança estão sendo utilizados na realidade brasileira, em especial nas cooperativas (nos diversos ramos de atuação de suas atividades econômicas). As cooperativas aumentam, ano após ano, a sua importância para o desenvolvimento da economia do Brasil e apresentam uma “estrutura de propriedade”¹ que possui uma especificidade que exige uma análise diferenciada e a realização de pesquisas que consigam explicar como a governança pode ser aplicada em um ambiente organizacional no qual há uma dissociação entre propriedade e poder decisório.

¹ Por “estrutura de propriedade” nos referimos ao fato de que, na cooperativa, tendo em vista a singularidade de voto, não há grupo majoritário. Assim, diferentemente das empresas, a propriedade de parcela da sociedade não confere aos sócios correspondente percentual de poder societário, perfazendo com que o poder na cooperativa seja pulverizado. Voltaremos a essa questão no decorrer do texto.

Em função da especificidade estrutural das cooperativas, da crescente importância deste tipo de *organização* para a economia brasileira e da carência de estudos nessa área no país, vamos discorrer sobre os fundamentos da governança, mas com foco de aplicação na sociedade cooperativa.

É importante também sinalizar quais são os principais argumentos teóricos que possam fundamentar a reflexão sobre a governança nas cooperativas. Por isso, vamos estruturar essa argumentação procurando apresentar as principais bases teóricas do conceito de “governança corporativa” (denominação criada para demonstrar a estrutura e processos de governança nas empresas), num primeiro momento, e, em seguida, apresentar os principais mecanismos de governança adotados na realidade brasileira e como a composição desses mecanismos é capaz de oferecer diferentes modelos de governança. Comentaremos também o contexto de crescimento dos códigos de governança em todo o mundo, fazendo surgir uma força coercitiva que impõe às organizações a adoção de modelos de governança para atender às exigências desses códigos nacionais ou supranacionais. Acreditamos que, com esses fundamentos básicos, ficará mais fácil a compreensão do processo de governança nas cooperativas.

A teoria mais adotada nas pesquisas sobre governança corporativa em todo o mundo é a teoria da agência, que também se aplica às cooperativas, evidentemente adequada às suas especificidades. A causa dessa realidade reside no fato da teoria da agência ser capaz de descrever adequadamente e em profundidade a relação entre principal (cooperados, no caso da aplicação da teoria nas cooperativas) e agente (gestores tomadores de decisão), que constituem a realidade das cooperativas. A adoção de mudanças na estrutura de governança corporativa normalmente está relacionada à natureza dos problemas da agência nas empresas.

De certa forma, oriunda da economia, a teoria da agência (JENSEN e MECKLING, 1976; ROSS, 1973) está relacionada à busca de soluções de problemas de agência. Parte-se da análise de um potencial conflito entre o agente e o principal, onde o principal é o “contratante”, assim entendido o proprietário, o dono do capital (o cooperado) e o agente é o “contratado” (gestor e administrador eleito ou não), estabelecendo-se uma relação de agência, na qual o principal delega trabalhos, inclusive dando autoridade e poder de decisão, para que o agente possa agir em seu nome e tomar decisões que a princípio devem atender ao interesse e maximizar o valor gerado para o principal (MAHANEY e LEDERER, 2003). A teoria da agência possui suas origens nos anos 1970 (JENSEN e MECKLING, 1976), dentro da área da economia organizacional, mas é aplicada atualmente em diversas áreas para auxiliar a compreensão das relações entre estruturas de

propriedade e gestão, ou entre o que se classifica como principal e agente nessas áreas. Mas uma aplicação recorrente da teoria da agência é na pesquisa e em estudos relacionados à governança corporativa.

A teoria da agência sustenta a premissa de uma visão de ser humano, que é a de que o ser humano não é confiável, apresentando uma propensão a comportar-se de maneira oportunista, ou seja, por interesse próprio (MILLER e WHITFORD, 2007). Como o agente é um ser humano, no lugar de trabalhar para atender ao interesse do principal, o agente apresenta uma propensão a agir de acordo com o seu interesse, gerando um conflito entre o principal e o agente, denominado como conflito de agência. Um fator que favorece ou explica esse conflito de agência é a assimetria de informação que existe entre o agente e o principal. Normalmente, o agente possui mais e melhores informações da gestão em comparação ao principal, o que reforça as condições para o oportunismo. Por isso, encontramos em Burnham (1941) a descrição de que a assimetria de informação é um pressuposto de que as ações dos agentes podem ser voltadas ao interesse próprio, se configurando num comportamento oportunista.

Dessa forma, a teoria da agência acaba sugerindo que a melhor opção para o principal é projetar contratos que alinhem os interesses dos gestores (agente) com os interesses dos proprietários (principal) (RHOADES; RECHNER e SUNDARAMURTHY, 2000).

A descrição da teoria da agência justifica o fato de o agente atuar em torno do seu auto-interesse em detrimento da criação de valor para o principal (MACHO-STADLER; PÉREZ-CASTRILLO, 1995), em função do comportamento oportunista (FAMA e JENSEN, 1983; JENSEN e MECKLING, 1976; JENSEN e RUBACK, 1983). Na tentativa de evitar o comportamento oportunista, o principal lança mão de mecanismos de controle, como o monitoramento, por exemplo, para tentar garantir ou aumentar a probabilidade de que o agente atue de maneira a atender ao interesse do principal e não o seu interesse próprio. Mas esses mecanismos geram custos. Esses custos são denominados na literatura como “custos de agência” (JENSEN e MECKLING, 1976). Estes custos estão relacionados aos custos subjacentes ao controle dos problemas de agência e derivam da necessidade de monitoramento e dos mecanismos de ligações entre o agente e o principal. Jensen e Meckling (1976) afirmam ainda que estes custos de agência são perdas residuais do principal.

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 308), os custos totais de agência podem ser denominados da seguinte forma: (1) custos de monitoramento - custos incorridos pelos principais na medição ou observação do comportamento dos agentes; e (2) custos de

ligação - custos incorridos visando a garantia de que o agente não tomará ações para prejudicar o principal e os custos das ações dos agentes para reforçar as suas posições ou ideias junto ao principal (consultoria de projetos ou estudos desnecessários).

Outro pilar importante da teoria da agência, além do oportunismo, é a racionalidade limitada, conceito desenvolvido por Herbert Simon. Para Simon (1959), a racionalidade limitada significa que o indivíduo é limitado em apurar e interpretar informações ao tomar decisões e, desta forma, esse indivíduo possui dificuldade para maximizar seus objetivos. Por isso, a complexidade natural da relação principal e agente sugere a necessidade de adotar mecanismos de acompanhamento e monitoramento, por parte do principal, também em função da complexidade organizacional, criando dificuldades para o agente, e não apenas pelo comportamento oportunista.

A descrição da teoria da agência é necessária pois ela, juntamente com as duas teorias de base (racionalidade limitada e oportunismo), dá suporte ao conceito de governança corporativa. Dessa forma, governança corporativa é o conjunto de mecanismos usados para gerenciar o relacionamento entre as partes interessadas e determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações. Em sua essência, a governança corporativa preocupa-se em identificar maneiras de garantir que as decisões estratégicas sejam tomadas de maneira eficaz (HITT *et al*, 2019).

Segundo Subramanian (2015), abrangente em seu escopo e complexa por natureza, a governança é uma responsabilidade que desafia as empresas e seus líderes. Evidências sugerem que a governança corporativa é crucial para o sucesso das empresas e que lidar adequadamente com esse desafio é muito importante. Por conta disso, a governança é uma parte cada vez mais relevante do processo de gestão estratégica.

Na visão de Filatotchev e Nakajima (2014), governança corporativa é o conjunto de mecanismos utilizados para gerir as relações entre as partes interessadas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações. Por isso, o estudo da governança corporativa e seus distintos modelos passa necessariamente pelo papel de cada mecanismo de governança, como o conselho de administração, conselho fiscal, comitês de especialistas, auditorias (interna e externa), gestão de riscos, sistema de compliance etc. Naturalmente diversas questões estratégicas surgem a partir desse contexto de governança nas empresas. Uma das principais é justamente o papel que o conselho de administração deve exercer em relação à estratégia da empresa. Alguns atribuem ao conselho o papel de formulação da estratégia, o que é, em nossa opinião, um grande equívoco. Numa estrutura corporativa, a formulação da estratégia deve ser responsa-

bilidade da gestão. Utilizando uma terminologia da teoria da agência, a formulação da estratégia deve ser atribuição do agente (CEO e sua equipe). O conselho de administração deve estabelecer as diretrizes estratégicas, num primeiro momento, e avaliar, aprovar e apoiar a estratégia formulada pelo CEO, num segundo.

A disseminação do conceito de governança corporativa deve-se muito aos escândalos financeiros evidenciados no início do século XXI, como a queda da Enron, no ano de 2001 (CLARKE, 2005), da WorldCom e Parmalat, no mesmo ano, e da Lehman Brothers, na crise de subprime, em 2008.

O papel da governança corporativa, como modelo de controle da gestão, consiste na mitigação dos problemas de agência que podem surgir da separação de propriedade e controle (JENSEN e MECKLING, 1976).

A crescente disseminação do conceito e prática da governança corporativa afetou e foi afetada pela proliferação dos chamados códigos de governança corporativa, nacionais e internacionais. Ao contrário de outras formas de regulamentação (lei rígida ou regulamentação rígida, como a Lei Sarbanes-Oxley, de 2002), os códigos de governança (isto é, uma forma de lei ou regulamentação mais branda) são “formalmente não vinculativos e de natureza voluntária, emitidos por comitês de múltiplos atores, flexíveis em sua aplicação, construídos no mecanismo de mercado para avaliação de desvios e natureza evolutiva” (HAXHI & AGUILERA, 2014, p. 2).

Seguindo a teoria da agência dominante (FAMA e JENSEN, 1983; JENSEN e MECKLING, 1976), os códigos de governança corporativa incentivam o conselho de administração a desempenhar um papel ativo e independente no controle do comportamento da alta gerência, destacando também a importância da criação de comitês de apoio ao conselho (comitês de auditoria, remuneração e nomeação) e várias outras práticas destinadas a aumentar a responsabilidade e a eficácia do conselho de administração (AGUILERA & CUERVO-CAZURRA, 2009; ZATTONI & CUOMO, 2008), que é o principal órgão de governança.

Alguns códigos de governança corporativa são de caráter voluntário, que é o caso do Código de Boas Práticas de Governança Cooperativa, desenvolvido pela OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) para as cooperativas de todos os ramos. Outros são de natureza normativa, como é o caso da NR 443, de janeiro de 2019, da Agência Nacional de Saúde (ANS), que normatiza a estrutura de governança corporativa que as operadoras de saúde devem atender, atingindo, dessa forma, todas as cooperativas de saúde que atuam como operadoras.

Quando o conceito de governança é aplicado às organizações cooperativas, é denominada como governança cooperativa, conforme adotado pela OCB e consolidado no seu Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Isso é importante destacar em função da necessidade de considerarmos as especificidades que as cooperativas apresentam em relação aos demais tipos de organizações.

Para melhor ilustrar essas especificidades, poderíamos afirmar que, ao se comparar a cooperativa com os outros tipos societários brasileiros, ressalta-se sua *forma e natureza próprias*, cuja particularidade lhe molda não só a estrutura funcional e dinâmica de distribuição de resultados, como, também, aspectos relevantes da governança, refletindo na singularidade do processo de recrutamento, seleção e mecanismo de alternância de poder, em relação aos seus órgãos de administração.

Dito de outra forma, a cooperativa possui um *ethos* próprio: *o cooperativismo*. Segundo os ensinamentos de Charles Gide², só se pode compreender a cooperativa a partir de um conjunto de princípios estruturantes, oriundos do *cooperativismo*, assim entendido como doutrina econômica e social surgida no século XIX, como alternativa concreta para se chegar a uma justiça social solidária, dimensão para a equidade de repartição de riquezas, (FRANKE, 1973, p.1).

Especificamente para o tema de governança, dois princípios cooperativistas se destacam – *democracia e igualdade* – não só pela sua importância em si (valor sociológico), mas pelo resultado prático que acarretam nas relações entre a sociedade, o sócio e o administrador.

Esses dois princípios acompanham a história das cooperativas, sendo a sua aplicação conhecida como primado, desde os primeiros tempos da *cooperativa de Rochdale, de 1844*, com a máxima “um homem, um voto”. A denominada singularidade do poder de voto de mesmo peso, estendido como direito a todo o cooperado, concretiza a intenção cooperativista de não valorização do poder econômico, dissociando-o do poder societário, diferenciando, assim, a cooperativa das sociedades empresárias. No Brasil, assume natureza cogente, pois é comando disposto na Lei nº 5.764/71, que, além de instituí-lo, veda expressamente *qualquer restrição ao seu exercício*³.

² Charles Gide (1847-1932) economista francês, um dos mais renomados mestres das Ciências Econômicas do século XIX. Sistematizou a teoria do cooperativismo como escola econômica, se distinguindo dos socialistas utópicos por demonstrar na prática a formulação das cooperativas como instrumento de alteração do social pelo econômico.

³ Art. 37. A cooperativa assegurará a igualdade de direitos dos associados sendo-lhe defeso:
III - estabelecer restrições de qualquer espécie ao livre exercício dos direitos sociais.

Os efeitos da aplicação da *singularidade de voto* evitam a concentração de poder nas mãos de grupos de sócios, pulverizando o poder para a escolha do gestor-administrador e, conseqüentemente, exige do candidato a apresentação de outros atributos, além dos meramente técnicos, isto é, aqueles que pleiteiam a função diretiva da cooperativa enfrentam um verdadeiro processo eleitoral em um universo de votantes, devendo, portanto, se apresentar a eles como melhor opção.

Outro elemento importante na análise da governança cooperativa diz respeito à restrição legal de 1971, quanto à possibilidade de o exercício da administração das cooperativas limitar-se apenas a cooperados. Essa estrutura, contudo, tem sido objeto de reflexões, principalmente após a publicação da Lei das Cooperativas de Crédito⁴, que permite expressamente a composição de uma diretoria executiva, na condição de órgão estatutário, composto por não cooperados.

Na Lei nº 5.764/71 há duas formas distintas possíveis, pelas quais o órgão de administração estatutário se apresenta: a diretoria e o conselho de administração.

1. Diretoria: é o colegiado estatutário composto por cooperados eleitos, em cuja estrutura todos têm “funções de direção”. Os usos e costumes brasileiros têm demonstrado que na diretoria não há suplentes ou vogais e, na hipótese de vacância, se faz necessária a realização de eleições, haja vista que a vontade do cooperado foi expressa em eleger aquele candidato para aquele cargo.

2. Conselho de administração: é o colegiado estatutário composto por cooperados eleitos e pode se apresentar sob duas configurações:

- a. “Conselho de administração, em que todos os componentes tenham funções de direção”⁵. Esse colegiado tem como característica o fato de que todos os dirigentes são eleitos, sem a designação expressa dos cargos. Tal designação ocorre no âmbito do próprio colegiado, o que faz com que possa haver modificação das funções sem a necessidade da manifestação de uma Assembleia Geral.
- b. “Conselho de administração constituído por uma diretoria executiva e por membros vogais”⁶. Esse colegiado tem sido o mais utilizado pelas cooperativas, pois possibilita uma segregação aconselhável de funções de “direção” e “gestão”.

⁴ Lei Complementar nº 130/2009 - Art. 5º - As cooperativas de crédito com conselho de administração podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho.

⁵ Ver o texto da Resolução CNC nº 12, de 23 de abril de 1974. As resoluções do Conselho Nacional do Cooperativismo interpretavam o texto da Lei nº 5.764/71, muito embora o conselho tenha sido extinto em 1988, por força da Constituição Federal (art. 5º, XVIII), tais decisões interpretativas são vetores doutrinários e orientam os usos e costumes do cooperativismo brasileiro.

⁶ Idem – Resolução CNC nº 12/1974.

Outro aspecto sobre a governança cooperativa diz respeito à limitação temporal dos mandatos dos cooperados eleitos para o órgão de administração, cujo prazo máximo é de quatro anos. Todavia, a legislação permite reeleições consecutivas, limitando, no entanto, a composição dos colegiados, que devem obrigatoriamente sofrer renovação de pelo menos 1/3 da sua composição.

No próximo capítulo será aprofundada a definição e caracterização do processo de governança cooperativa.

REFERÊNCIAS

Aguilera, R. V. & Cuervo-Cazurra, A. 2004. Codes of good governance worldwide: What is the trigger? *Organization Studies*, 25: 415–443.

Aguilera, R. V. & Cuervo-Cazurra, A. 2009. Codes of good governance, *Corporate Governance: An International Review*, 17: 376–387.

Burnham, J. 1941, *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*, John Day Company Inc., New York, NY.

Clarke, T. 2005. Accounting for Enron: Shareholder value and stakeholder interests. *Corporate Governance: An International Review*, 13: 598–612.

Eisenhardt KM. 1989. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review* 14: 57–74.

Fama EF, Jensen MC. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26: 301–325.

Filatotchev, I. Nakajima, C. 2014. Corporate Governance, responsible managerial behavior, and corporate social responsibility: Organizational efficiency versus organizational legitimacy? *Academy of Management Perspectives*, 28: 289-306.

Franke, W. *O Direito das Sociedades Cooperativas*. São Paulo: Saraiva, 1973.

Gide, C. *Compêndio de Economía Política*. 3ª ed., Porto Alegre: Ed. Globo, 1949.

Haxhi, I. & Aguilera, R. V. 2014. Corporate governance through codes. In C. Cooper (Ed.), *Wiley encyclopedia of management*, 3rd edn. Oxford: Wiley-Blackwell.

Hitt MA, Hoskisson RE, Johnson RA, Moesel DD. 1996. The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal* 39: 1084–1119.

Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert. 2019. *Administração estratégica: Competitividade e Globalização*. Cengage.

Jensen MC, Meckling WH. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3: 305–360.

Macho-Stadler, I.; Pérez- Castrillo, J.D. 1995. Na introduction to the economics of information. Oxford: Oxford University Press.

Mahaney, R.C. and Lederer, A.L. 2003. “Information systems project management: an agency theory interpretation”, *Journal of Systems and Software*, Vol. 68 No. 1, pp. 1-9.

Miller, G.J. and Whitford, A.B. 2007, “The principal’s moral hazard: constraints on the use of incentives in hierarchy”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17 No. 2, pp. 213-233.

Murphy KJ. 1999. Executive compensation. In *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3b, Ashfelter O, Card D (eds). North-Holland: Amsterdam; 2485–2563.

OCB, 2019. Organização das Cooperativas Brasileiras. www.ocb.org.br. Consulta em Abril de 2019.

Ross, S.A. 1973, “The economic theory of agency: the principal’s problem”, *The American Economic Review*, Vol. 63 No. 2, pp. 134-139.

Simon, Herbert A. 1959. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*. Vol. 49, No. 3 (Jun. 1959), pp. 253-283.

Subramanian, G. 2015. Corporate Governance. *Harvard Business Review*, 93(3): 96-105.

Useem M. 1996. *Investor Capitalism: How Money Managers are Changing the Face of Corporate America*. Basic Books: New York.

Zattoni, A. & Cuomo, F. 2008. Why adopt codes of good governance? A comparison of institutional and efficiency perspectives, *Corporate Governance: An International Review*, 16: 1–16.

4.2 GOVERNANÇA COOPERATIVA

>> Alfredo Kugeratski Souza

>> Tiago Fernandes Gomes

>> Leonardo Boesche

Para nos aprofundarmos no conceito e caracterização do processo de governança cooperativa, primeiramente precisamos compreender a singularidade relativa às sociedades cooperativas. De uma forma geral, o modelo de administração das cooperativas se assemelha ao das demais sociedades empresariais. Entretanto, há particularidades que as diferenciam, sobretudo por práticas que são de caráter próprio de sua natureza organizacional, pautadas no modelo de sociedade constituída por pessoas e para elas.

Koslovski (2004) apresenta quatro públicos que, por meio de suas relações institucionais, distinguem uma sociedade mercantil de uma sociedade cooperativa: proprietários, empregados, clientes e fornecedores. Enquanto nas sociedades mercantis o interesse dos seus proprietários está focado no lucro obtido sobre os negócios realizados, nas sociedades cooperativas o proprietário tem interesse na prestação de serviços oferecidos pela cooperativa, acumulando dupla função: além de proprietário, é usuário dos serviços oferecidos pela organização.

Outra distinção está na relação existente entre empregados, clientes e fornecedores: enquanto na sociedade mercantil essa relação será definida exclusivamente pelo proprietário, na cooperativa o associado (proprietário e usuário) pode e deve participar dessa definição. Isso dá sinais de que a sociedade cooperativa é uma organização autogestionária em sua essência (KOSLOVSKI, 2004).

Nas organizações cooperativas, a lógica interna de tomada de decisão não é orientada pelo capital, mas, sim, pelo interesse das pessoas que compõem a cooperativa (cada cooperado um voto), onde há necessidade da prática da democracia e da solidariedade para o seu funcionamento (RICKEN, 2009).

Cooperativa é, portanto, uma organização diferente. Cooperativa não é uma empresa, cooperativa tem uma empresa. Isso lhe atribui duas dimensões que precisam ser contempladas pela governança: uma dimensão social e outra econômica. E essas características, agregadas por valores e princípios de funcionamento, dão à cooperativa uma identidade que a diferencia de qualquer outra organização (BOESCHE, 2015).

A governança precisa reconhecer essas características, a fim de preservar e fortalecer a sua identidade. De acordo com o Programa de Autogestão do Cooperativismo Brasileiro, entende-se governança cooperativa como sendo a forma pela qual as sociedades cooperativas são administradas, controladas e estimuladas. Tem por objetivo buscar a modernização e a melhoria empresarial para agregar valores aos associados, assegurar a profissionalização da gestão e preservar a doutrina cooperativista. Tudo isso visando a garantia da legalidade do seu funcionamento. Dessa forma, terá credibilidade nas relações junto a terceiros e transparência diante do quadro social, contribuindo, assim, com a sua sustentabilidade, fatores fundamentais para a governança cooperativa (KOSLOVSKI, 2004).

Portanto, a governança cooperativa é definida como um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas, visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável, em consonância com os interesses dos associados (OCB, 2015).

Para cumprir com essa definição, foram estabelecidos cinco princípios para a governança cooperativa, que tem o objetivo de orientar os seus atos de decisão: autogestão, educação, transparência, senso de justiça e sustentabilidade (OCB, 2015).

Princípio	Definição
Autogestão	Processo pelo qual os próprios associados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimas, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.
Educação	Investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.
Transparência	Facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.
Senso de justiça	Tratamento dado a todos os associados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.
Sustentabilidade	Busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando-se os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Fonte: OCB (2015)

No primeiro princípio da governança cooperativa, **autogestão**, reconhece-se que o desenvolvimento da cooperativa é construído com a participação ativa de seus membros e é fundamental a preservação do controle democrático, autonomia e independência de decisão de seus associados. É importante destacar que a cooperativa é uma organização autogestionária democrática, controlada pelos seus associados, que têm o direito de participarem ativamente do estabelecimento de suas políticas e do processo decisório. A autogestão tem relação direta com o segundo (controle democrático pelos sócios) e com o quarto (autonomia e independência) princípios do cooperativismo, definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

No segundo princípio da governança cooperativa, **educação**, percebe-se que, desde a sua origem, o cooperativismo buscou o desenvolvimento da sociedade por meio da educação dos seus membros. Esse princípio está ancorado no quinto princípio cooperativista (educação, formação e informação). É papel da governança cooperativa investir na educação de seus associados e empregados, com objetivo de formar dirigentes e gestores preservando a essência da identidade cooperativa. Para a continuidade da cooperativa, é necessário desenvolver todos os públicos e perfis de associados, por meio de ações coordenadas a partir da organização do quadro social.

O terceiro princípio da governança cooperativa, **transparência**, é inerente ao desejo de informar e tem relação com o segundo princípio cooperativista (controle democrático dos sócios). Os associados eleitos como representantes da sociedade têm responsabilidades para com seus sócios, devem prestar contas de sua atuação e primar pelo desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações relevantes sobre a administração dos negócios da cooperativa. Dessa forma, irá criar um elo de confiança e transparência perante os associados, bem como de credibilidade em relação a terceiros, demonstrando a real situação patrimonial, econômica, financeira, social e ambiental da cooperativa.

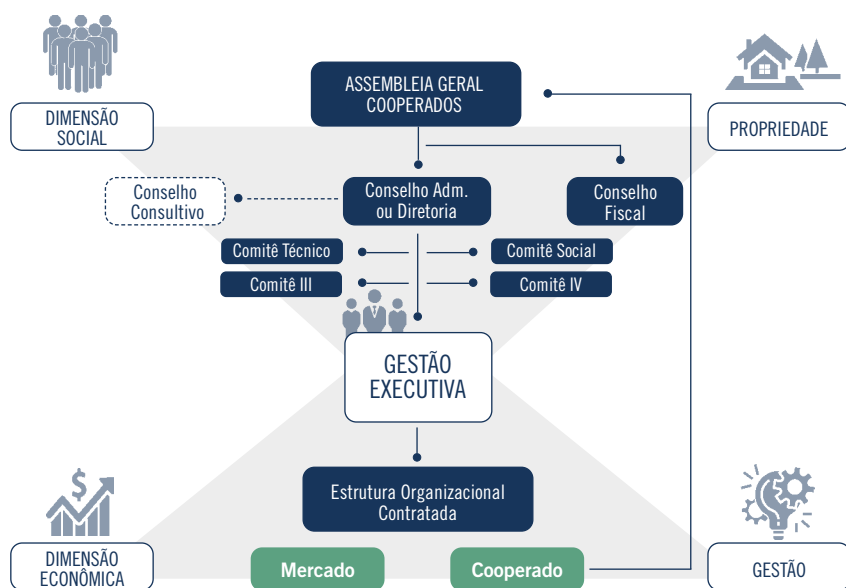
O quarto princípio da governança cooperativa, **senso de justiça**, está interconectado com os valores de igualdade e equidade, como características da justiça, e relacionado com o terceiro princípio cooperativista (participação econômica dos sócios), em que os associados devem contribuir de forma equitativa na formação do capital da cooperativa e possuem o direito de receber o retorno proporcional (quando houver) à sua movimentação individual durante o exercício fiscal. Este princípio deverá orientar para a legalidade de todas as ações, com o cumprimento das leis, normas e regulamentos, a partir da estruturação de mecanismos de conformidade e integridade.

O quinto princípio da governança cooperativa, **sustentabilidade**, está alicerçado no sexto (intercooperação) e no sétimo (interesse pela comunidade) princípios do cooperativismo. Neste princípio da governança cooperativa, é primordial trabalhar pelo desenvolvimento sustentável das comunidades onde as cooperativas estão inseridas, por meio de políticas aprovadas pelos seus associados, que visam cumprir a missão, a continuidade da empresa e a geração de resultados positivos, incorporando conceitos de ordem social, ambiental e econômica. Com o desenvolvimento dessas capacidades organizacionais, a sociedade estará preparada para as próximas gerações de associados.

É necessário compreender que a sociedade cooperativa apresenta certas peculiaridades que não estão presentes em sociedades anônimas. Tais princípios básicos indicam diferenças na organização e em sua estrutura de propriedade e controle. As cooperativas são controladas pelos associados, que são seus proprietários, e os benefícios gerados são distribuídos de acordo com a utilização da organização (GIMENES, 2004).

Na figura 1, é apresentada a estrutura básica de governança cooperativa, com integração entre os agentes de propriedade e gestão.

Figura 2 - Estrutura básica de governança cooperativa



Fonte: OCB (2015)

Sem cooperados não existe cooperativa e sem cooperativa estruturada não existe futuro para os cooperados. O grande desafio do cooperativismo é conciliar os seus princípios doutrinários (baseados na solidariedade, igualdade, fraternidade e liberdade) com o espírito competitivo acirrado da livre concorrência, no qual se inserem as cooperativas em suas relações com o ambiente externo. O desafio deste equilíbrio não é trivial e, crescentemente, se colocará em maior ou menor dimensão para todos os ramos do cooperativismo (RODRIGUES,1997).

Para o funcionamento das práticas de compliance no ambiente cooperativo, a governança é tema central, que tem a responsabilidade de fortalecer o modelo de gestão e a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

Boesche, L. Relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná. Dissertação – Isae. Curitiba, 2015.

Gimenes, R. M. T. Agribusiness cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures, Florianópolis: Tese de doutorado em Engenharia de Produção. UFSC, 2004.

Koslovski, J. P. Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade. 3. ed. Curitiba: SESCOOP/PR, 2004.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Manual de boas práticas de governança cooperativa. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>>. Acesso em: 19 de setembro de 2021.

Ricken, J. R. A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná. Dissertação de Mestrado. Ebape/FGV, 2009.

Rodrigues, R. Novos rumos do cooperativismo. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, 1997.

4.3 COMPLIANCE

>> Eduardo Oliveira Agostinho

>> Emerson Dal Pozzo

>> João Paulo Atilio Godri

>> Márcia Carla Pereira Ribeiro

>> Oksandro Osdival Gonçalves

Pode uma lei mudar a cultura de uma nação? Pode essa mesma lei induzir as empresas e organizações públicas e privadas a liderarem essa transformação cultural?

A Transparência Internacional publica o Índice de Percepção da Corrupção (IPC) desde 2012. Para nossa infelicidade, ano após ano, a pesquisa vem constatando que o Brasil é percebido, por empresários e agentes públicos, como uma nação corrupta. Estamos estagnados dentre os mais corruptos em um ranking que reúne 180 países, ficando atrás, por exemplo, da nota média obtida pelos Brics⁷ e pela América Latina e Caribe⁸.

Precisamos mudar essa cultura e essa percepção social negativa de nosso povo. Esse é um dos desafios do compliance nas organizações.

E, afinal, como ficam as respostas para as perguntas acima? Pode uma lei mudar a cultura de uma nação? E suas organizações públicas e privadas podem contribuir nessa transformação? A resposta é: sim!

Mas, para que essa mudança possa se converter em realidade, é preciso fazer a lei “pegar”. É nesse intento que esse sistema procura induzir as organizações e as pessoas que a dão vida, a liderarem essa jornada.

A seguir, passaremos a demonstrar como a Lei Anticorrupção propõe essa indução de comportamento em prol da ética corporativa e social e, sobretudo, como essa transformação pode ir muito além da cultura da corrupção.

⁷ Acrônimo representativo das nações com maior potencial de crescimento econômico no mundo atual, formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – Brics.

⁸ TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de percepção da Corrupção – IPC 2020. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em 20 ago 2021.

4.3.1 Governança e Compliance

É inviável compreender compliance e seu papel sem a sua associação com a governança corporativa.

Como visto anteriormente, governança “é o sistema pelo qual empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas”⁹ e envolve o “relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”¹⁰ A governança, portanto, visa propiciar os meios para assegurar o alinhamento dos interesses dos sócios e demais partes interessadas com aqueles a serem visados pela gestão e pelos órgãos que compõem as empresas e organizações.

A partir dessa perspectiva, a efetividade na obtenção desse alinhamento passa a depender da implementação de controles internos que o assegurem. Ou seja, não basta a existência de regras formais de conduta ou de um órgão de controle por si só para que o alinhamento de interesses seja constantemente observado. É preciso estabelecer um conjunto de procedimentos para que esses mecanismos (regras formais de conduta e órgãos de controle) possam oferecer para os sócios e partes interessadas a proteção que justifica a sua própria existência.

É nesse espaço que se estabelece o papel do compliance. A tradução literal do termo nos traz como significado “estar em conformidade”. Porém, a compreensão mais apropriada para o seu propósito, em harmonia e complementaridade à governança, é que o compliance representa um “estado dinâmico de conformidade”.¹¹ Ou seja, o compliance tem um alcance mais amplo que a mera conformidade e deve ser entendido de forma sistêmica e dinâmica, como um instrumento de mitigação de riscos, preservação dos valores éticos e de sustentabilidade.

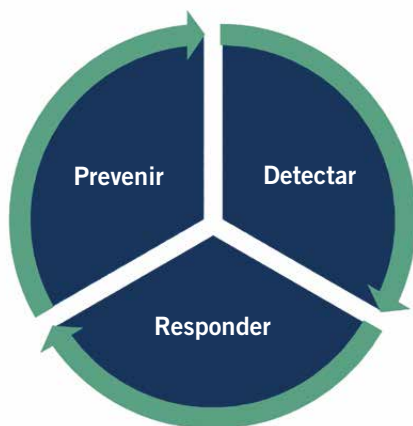
Dentro dessa perspectiva dinâmica, é possível segmentar as fases do compliance em três momentos e finalidades: Primeiramente, (i) em uma etapa preventiva (prevenir), em seguida, em (ii) uma etapa de execução (detectar) e, por fim, identificada uma não conformidade, tem-se (iii) uma etapa de resposta (responder). A partir dessa não confor-

⁹ IBGC, Código de melhores práticas de governança corporativa. 5 ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015, p. 20.

¹⁰ Parte interessada é “qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização. IBGC, Código de melhores práticas de governança corporativa. 5 ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015, p. 13.

¹¹ SARLET, Ingo; SAAVEDRA. Judicialização, reserva do possível e compliance na área da saúde. in Revista de Direitos e Garantias Fundamentais. v. 18. 2017, p. 266.

midade detectada, procuramos compreender os fatores que permitiram que ela ocorresse e readequamos os mecanismos de prevenção, retornando ao (prevenir).¹²



Na sequência, aprofundaremos os elementos que compõem cada uma dessas etapas. Por ora, o importante é compreendermos que compliance integra um sistema dinâmico, complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e preservação de valores das organizações.

E, ainda, que não existe um compliance de prateleira. A efetividade desse programa depende de sua coerência à estrutura e cultura da organização onde está sendo implementado.

Compreendido o compliance e seu papel, passemos à compreensão de como esse sistema pode contribuir para a redução da corrupção.

4.3.2 Compliance e Integridade

A corrupção, compreendida aqui como a oferta de vantagem indevida a agente público em troca de benefícios, também indevidos, é um fenômeno social mundial. Como visto acima no estudo realizado pela Transparência Brasil, os países em geral enfrentam esse problema, o qual gera desperdícios e desvios de recursos escassos, penalizando toda a população.

O Brasil e diversas nações incluem esse comportamento como prática criminosa. Desse modo, as pessoas envolvidas em atos de corrupção estão sujeitas à responsabilidade

¹² IBGC. Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015, p. 32.

criminal.¹³ Ocorre que, com o advento da Lei Anticorrupção,¹⁴ em 2013, o Brasil seguiu uma tendência mundial de responsabilização também das organizações beneficiadas por atos de corrupção.

É esse fator que fez com que os termos anticorrupção e compliance passassem a ser vistos usualmente em conjunto.

O que ocorre, em outras palavras, é que, com a Lei Anticorrupção, o cuidado com a integridade dos colaboradores que, de alguma forma, relacionam-se com agentes públicos, passa a ser uma preocupação das organizações, integrando-se esse risco ao seu sistema dinâmico de conformidade. Afinal, se essa atividade for realizada por uma pessoa que venha a se envolver em um ato de corrupção, a organização será responsabilizada. É por essa razão que o compliance anticorrupção se materializa por meio de um programa de integridade. O foco de atenção está na integridade das pessoas que se relacionam com os agentes públicos.

Podemos dizer que a legislação estimula as empresas e organizações a liderarem o processo de persecução da cultura da integridade nas relações com os agentes públicos, a partir de um tripé de indutores:

- (i) **Responsabilidade objetiva** – As organizações passam a responder por atos de corrupção realizados em seu benefício, independentemente de culpa. Ou seja, para a responsabilização da pessoa jurídica, não importa se a alta administração determinou a execução da conduta indevida ou não. Qual a consequência esperada pelo legislador? Esse fator induz as organizações a terem uma preocupação constante de capacitação de seus colaboradores em prol do comportamento ético. Afinal, um ato de corrupção, por mais pontual que possa ser, pode trazer consequências severas, uma vez que as multas variam de 0,1% a 20% do faturamento bruto do ano anterior ao ocorrido. Além dos danos à reputação, eis que a sanção é amplamente publicizada.
- (ii) **Responsabilização pelo benefício** – O elemento-chave para a responsabilização não se relaciona com quem cometeu o ato de corrupção ativa, mas, sim, com a organização beneficiada pelo ato, de forma exclusiva ou não. Desse modo, mesmo que a pessoa envolvida com o ato de corrupção seja colaboradora de uma empresa ter-

¹³ No Brasil, as penas por corrupção ativa (art. 333) e passiva (art. 317) são de 02 a 12 anos de detenção. BRASIL. Decreto-lei 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 20 Ago 2021.

¹⁴ BRASIL. Lei 12.486, de 01 de agosto de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 20 Ago 2021.

ceirizada, se o ato beneficiou uma ou mais organizações, estas serão sancionadas. Qual a consequência esperada pelo legislador? Esse fator induz as organizações a terem uma preocupação constante de capacitação de seus prestadores de serviços terceirizados em prol do comportamento ético, fazendo com que o seu programa de integridade se desdobre como preocupação para todas as organizações com as quais se relaciona. Gera-se, assim, uma cadeia positiva de propagação da cultura ética.

(iii) Possibilidade de mitigação da pena pela prevenção – Os mecanismos de prevenção podem reduzir as oportunidades de ocorrência de atos de corrupção, mas não podem eliminá-los, afinal, as pessoas podem não lhes observar. Nesses casos é que passam a ser importantes as etapas de detecção e resposta. Além disso, caso ocorra uma situação de corrupção, a existência de um programa de integridade permite a atenuação da sanção a ser aplicada. Por fim, a prática indevida pode ainda ser detectada pela própria organização antes mesmo das autoridades públicas. Nesses casos, sendo noticiado o fato, as sanções a serem aplicadas poderão ser ainda mais reduzidas. Qual a consequência esperada pelo legislador? Esse fator induz as organizações a terem um programa de integridade mesmo cientes de que a sua existência não elimina o risco de ocorrência do fato, uma vez que a sua adoção é considerada para fins de redução das penalidades.

Tem-se, assim, a conjugação dos elementos-chave em prol de um comportamento anticorrupção, os quais, conjuntamente, induzem as organizações e aqueles que nela atuam a valorizarem a cultura ética. Percebam que a adoção do compliance de integridade não é obrigatória, mas existem fortes indutores para que a alta administração das organizações se vejam estimuladas a sua adoção.

Importante, por fim, reforçarmos que o compliance, como sistema dinâmico de conformidade, não se limita à integridade.

A ética anticorrupção é um elemento importantíssimo para a organização e para a sociedade na qual essa e seus colaboradores estão inseridos. Nesse sentido, essa dimensão passa a se associar, como objeto de cuidado, aos demais valores relevantes para a organização, e que também são objeto de atenção constante.

4.3.3 Jornada para a cultura de compliance

Nesse momento, esperamos que já esteja mais claro qual o papel do compliance e como a lei brasileira deposita nesse sistema a expectativa do fortalecimento de um ambiente

favorável à propagação da cultura ética, liderada pelas organizações e com reflexos positivos para toda a sociedade.

Ao lado dessa percepção, é também extremamente importante a compreensão de que o compliance e a cultura ética advinda da sua implementação se refletem positivamente nas organizações, tanto no tocante à reputação, como, ainda, em eficiência e vantagem competitiva.

Em um estudo recente feito nos EUA e no Reino Unido, constatou-se que 92% dos líderes de grandes empresas entendem que cultura ética em uma empresa tende a lhe trazer mais valor, eficiência e competitividade. Apesar disso, apenas 16% dos entrevistados entendem que a propagação dessa cultura na organização já estaria em seu ponto ideal.¹⁵

Nesse sentido, reforçamos que os mecanismos de compliance contribuem também para a persecução dessa difusão de cultura.

Inicia-se no quadrante preventivo (prevenir), com a (i) avaliação de riscos, elaboração do (ii) código de conduta, dos (iii) controles internos, das políticas de (iv) gestão de terceiros e (v) relacionamento com os cooperados. Difunde-se a cultura e detecta-se (detectar) pontos de melhoria constante com o (vi) plano de treinamento e comunicação, com o (vii) canal de denúncias e com a (viii) monitoramento e auditoria. Por fim, a resposta (responder) integra o sistema, por meio de uma política de consequências efetiva para aqueles que não observarem a cultura da organização, aliada à compreensão de como melhor treinar e comunicar para que o fato não ocorra novamente.

Em suma, compliance importa e não só para a conformidade estática, de cumprimento de leis. Importa também para a dinâmica da organização e difusão da sua cultura e de seus valores.

Por fim, compliance, além de ser uma dinâmica, é uma jornada rumo ao seu ponto ideal, que está em constante reavaliação. E compliance pode, sim, contribuir com a lei para a mudança cultural do país!

¹⁵ GRAHAM, John; GRENNAN, Jillian, CAMPBELL, Harvey. Corporate Culture: Evidence from the Field. in *SSRN Eletronic Journal*. Jan 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315376485_Corporate_Culture_Evidence_from_the_Field. Acesso em: 20 Ago 2021.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-lei 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 20 Ago 2021.

_____. Lei 12.486, de 01 de agosto de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 20 Ago 2021.

Graham, John; Grennan, Jillian, Campbell, Harvey. Corporate Culture: Evidence from the Field. in *SSRN Eletronic Journal*. Jan 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315376485_Corporate_Culture_Evidence_from_the_Field. Acesso em: 20 Ago 2021.

IBGC. Código de melhores práticas de governança corporativa. 5 ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015, p. 20.

IBGC. Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

Sarlet, Ingo; Saavedra. Judicialização, reserva do possível e compliance na área da saúde. in *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*. v. 18. 2017, p. 257-282.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. Índice de percepção da Corrupção – IPC 2020. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em 20 ago 2021.

4.4 COMPLIANCE EM SOCIEDADES COOPERATIVAS

>> Leonardo Boesche

>> Alfredo Kugeratski Souza

>> Tiago Fernandes Gomes

Conforme vimos, o compliance está diretamente ligado à governança das organizações sob a perspectiva da conformidade e da integridade. Ou seja, seus mecanismos estão fundamentados nos valores de uma sociedade, sobretudo nos valores de organizações que se propõem a serem éticas. No cooperativismo, os valores definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) estão alicerçados na ajuda mútua, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Nesse sentido, o compliance, na sociedade cooperativa, é intrínseco aos valores éticos de honestidade, mecanismos democráticos, responsabilidade social e associação voluntária, preconizados pela ACI desde a fundação da primeira cooperativa, em 1844. De tal forma, vale ressaltar que os princípios do cooperativismo são linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática (RICKEN, 2009).

Para o desenvolvimento sustentável do modelo cooperativo é necessário considerar os aspectos econômico, político e social. A complexidade desses fatores já está presente desde o momento de sua formação. Sob esse contexto, a decisão de constituir uma cooperativa, bem como de se manter como coproprietário dela, compartilhando seus ônus ou bônus, é orientada, além dos princípios que regem sua natureza institucional, pela premissa da confiança.

O relacionamento entre associado e cooperativa compreende uma ligação de troca social, na qual a confiança é um dos pilares. Tratando-se de confiança, tem-se que a relação entre as partes se baseia em assimetria de informação, ou seja, a cooperativa possui informações que os membros não possuem, e vice-versa, e, ainda, os membros possuem informações difusas entre si. Há, então, incerteza sobre o comportamento de uma das partes, o que torna a confiança um determinante das atitudes e comportamentos da outra parte. (BARRAUD-DIDIER, HENNINGER e AKREMI, 2012 *apud* BLAU 1964; GOULDNER 1960, KOLLOCK 2009; RING e VAN de VEN 1992).

Assim, para uma relação duradoura, que oportunize a prosperidade dos associados, seus familiares e comunidade, é necessária confiança mútua entre as partes. De tal forma, os mecanismos de compliance que visam prevenir, detectar e corrigir desvios de conduta, conformidade e integridade, têm por encargo fortalecer aquilo que já está impresso no “DNA” da sociedade cooperativa, as relações de confiança entre as pessoas.

Diante disso, sob a perspectiva de que o cooperado é elemento fundamental, razão de existência da cooperativa, acreditamos que a geração de valor, amparada por um sistema de compliance consistente, ocorre com o reforço do sentimento de pertencimento do associado e de seu compromisso com a sociedade cooperativa da qual é membro. Para tanto, além dos pilares tradicionais de um sistema de compliance, a cooperativa deve adicionar mais um em seus mecanismos de conformidade e integridade, a fim de atender suas características particulares.

Em nosso entendimento esse pilar, único das sociedades cooperativas, é o Relacionamento com os Cooperados, que, por meio do compartilhamento de informações, transparência e educação cooperativista, da gestão dos riscos que envolvem os cooperados no exercício de suas diferentes responsabilidades, bem como dos controles internos a eles relativos, dentre outras possibilidades a serem trabalhadas, deve fortalecer o relacionamento e a comunicação entre sua estrutura de governança e seu quadro social. Por essa compreensão, na 2ª seção deste Guia, estruturamos um capítulo exclusivo que abordará os pontos aqui parcialmente observados, cujo objetivo de compartilhar conhecimentos e auxiliar às cooperativas no aprimoramento de seus respectivos sistemas de compliance se apoia na relevância de que essas organizações precisam considerar os aspectos especiais de sua natureza.

REFERÊNCIAS

Barraud-Didier, V., Henninger, M., Akremic, A. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, volume 15, Issue 1.

Ricken, J. R. A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná. Dissertação de Mestrado. Ebape/FGV, 2009.





A força de um sistema
se sustenta por meio de seus pilares.

>> Alfredo Kugeratski Souza

>> Tiago Fernandes Gomes

Conforme visto, a essência de um programa de compliance está em manter um estado dinâmico de conformidade e integridade, por meio de elementos que têm por finalidade prevenir, detectar e responder. Tais elementos precisam se distribuir por todas as áreas da organização, de uma maneira integrada e sistêmica, a fim de garantir sua segurança institucional. Ou seja, devem promover ações que mobilizem e influenciem a organização inteira, inclusive as partes que com ela se relacionam, gerando efeitos não apenas nos procedimentos e atuações operacionais, táticos e estratégicos, como, também, na própria cultura organizacional.

Reunidos, esses elementos se organizam em arranjos de gestão com fins específicos, que são compostos por práticas, processos, políticas, diretrizes e padrões de comportamento. São comumente conhecidos com o nome de pilares. Recebem essa nomenclatura pois transmitem a ideia de sustentação, ou seja, aquilo que proporciona estrutura, apoio e manutenção, algo necessário ao funcionamento de um conjunto.

Diante disso, os pilares do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense são:



Em sociedades cooperativas, tendo em vista os motivos expostos no capítulo anterior, principalmente aqueles relativos às particularidades desse empreendimento coletivo, o Sistema Ocepar concebe a necessidade de acrescentar mais um pilar, o Relacionamento com os Cooperados.

Os objetivos desses pilares estão descritos a seguir. O aprofundamento de cada um deles é feito na 2ª seção deste Guia, que traz detalhes de como ocorrem suas operacionalizações, apresentando suas respectivas aplicações práticas.

Comprometimento da Alta Administração

Esse pilar refere-se às ações da alta administração em termos de engajamento. Tem por objetivo transmitir o seu compromisso com a ética, por meio de exemplos, esforços e destinação de recursos para o fortalecimento do Programa.

Avaliação de Riscos

Visa identificar e avaliar os riscos que possam comprometer a organização, contribuindo para a implementação de medidas de tratamentos, reduzindo as incertezas e seus impactos.

Controles Internos

Integrado à gestão de riscos, objetiva-se promover confiabilidade e evolução das atividades organizacionais, garantindo o aumento do grau de segurança dos processos.

Gestão de Terceiros

Tem por objetivo identificar, monitorar e agir sobre os diversos aspectos envolvidos na relação com os parceiros de negócio, minimizando os riscos que dela decorrem, promovendo eficiência na gestão e alinhamento das políticas de compliance.

Código de Conduta

Objetiva manifestar os valores éticos da instituição para todas as partes interessadas. Serve como parâmetro para o comportamento e atitudes das pessoas, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional pautada na ética.

Relacionamento com os Cooperados

Considera os três papéis do cooperado (sócio, cliente e fornecedor) e, dessa forma, constrói o seu relacionamento tratando as características de cada uma dessas atribuições. Tem por fim fortalecer a relação entre cooperado e cooperativa, melhorando a transparência, a autogestão e reduzindo a exposição a riscos, cabendo ao cooperado proteger a cooperativa com comportamento ético.

Canal de Denúncias

Busca prevenir condutas potencialmente danosas, promovendo maior segurança e credibilidade, por meio da detecção de irregularidades que possam comprometer a organização, como corrupção e má conduta, por exemplo.

Plano de Treinamento e Comunicação

Destina-se a fortalecer a cultura ética da organização, por meio da educação, disseminação e comunicação eficaz dos conteúdos relativos ao Programa de Compliance, vinculando todos os pilares.

Monitoramento e Auditoria

Tem a finalidade de verificar se os processos dos demais pilares estão operando de forma a garantir a segurança institucional. Desempenha uma função preventiva, possibilitando a identificação de potenciais inconformidade, vulnerabilidades e possíveis riscos.

Os pilares acima apresentados são um norteador para que as sociedades cooperativas organizem suas ações em relação aos seus programas de integridade/compliance, sempre lembrando da autonomia que rege cada organização.

Práticas





Além de compreender os
mecanismos de compliance, é preciso
**entender como eles
funcionam na prática.**



Como iniciar e **promover o** **funcionamento** de cada pilar de compliance?

A PRÁTICA DO PROGRAMA DE COMPLIANCE DO COOPERATIVISMO PARANAENSE

A 1ª seção deste Guia abordou a fundamentação teórica relativa a programas de compliance em sociedades cooperativas. Apresentou a operacionalização do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, a relação entre governança e compliance, explorando seus conceitos e pontos a serem levados em consideração para a formatação, implementação e efetivação de um sistema de compliance.

Além disso, evidenciou as peculiaridades das sociedades cooperativas e como elas, quando compreendidas e incorporadas aos mecanismos de conformidade e integridade, fortalecem ainda mais os sistemas de compliance, tendo por consequência a ampliação da segurança institucional, dos negócios e dos cooperados.

Assim, esta 2ª seção tem por objetivo detalhar cada um dos pilares que compõem um sistema de compliance em sociedades cooperativas. Os capítulos a seguir trazem informações sob uma abordagem que apresenta suas respectivas aplicações práticas, indicando ações claras de como estruturar e realizar os processos necessários ao seu funcionamento, por meio de exemplos e dicas de especialistas para cada área do conhecimento.





Agir com **liderança, ética e idoneidade**
para inspirar o comprometimento das pessoas,
de forma a atuarem conforme os valores
da cooperativa.

>> Alfredo Kugeratski Souza

>> Tiago Fernandes Gomes

Considerando tanto a dimensão econômica quanto a social, a governança cooperativa, por meio de mecanismos como conselho de administração e diretoria executiva, exerce papel essencial no processo de estabelecimento de diretrizes estratégicas, bem como no relacionamento com os cooperados. Os componentes desses órgãos integram o que se entende por alta administração de uma cooperativa. São estruturas que exigem de seus membros competências como liderança, identidade cooperativista, segurança, coordenação e condutas pautadas na confiança, respeito e honestidade.

Sob esses aspectos, o comprometimento e o envolvimento da alta administração estão entre os pilares de um programa de integridade, sendo indispensáveis para o seu sucesso. O primeiro passo fundamental para o desenvolvimento e implantação do programa de compliance é o tom da liderança, *“the tone at the top”*, que irá contribuir para a sua efetividade na cooperativa.

A alta administração da cooperativa é responsável por sugerir, estabelecer e divulgar as políticas de compliance, bem como instituir uma área destinada à gestão do programa ou, então, alocar profissionais encarregados de realizar tais atividades, aos quais deve ser assegurada autonomia para exercer suas funções com independência. E seu papel vai além disso, pois deverá agir de modo a garantir a implementação dos elementos que constituem um sistema de gestão de compliance, proporcionar sua manutenção e promover a sua melhoria contínua.

O compliance deve começar pelo topo da cooperativa, pois a alta administração, além de apoiar o programa, também tem a incumbência de disseminar a cultura de integridade. Para isso, precisa influenciar com atitudes e liderança pelo exemplo, incorporando os princípios do programa nos valores organizacionais e agindo com ética e idoneidade, inspirando o comprometimento e o comportamento dos funcionários, cooperados e demais partes interessadas em atuar de acordo com os valores, normas e cultura da cooperativa.

Assim, as pessoas que formam a cooperativa estarão praticando e fortalecendo os princípios cooperativistas no dia a dia.

Algumas formas de demonstrar seu comprometimento com o programa são: participar de palestras e treinamentos sobre o tema; inserir o compliance na agenda estratégica da cooperativa; aprimorar as práticas de transparência e prestação de contas; comunicar e declarar publicamente a importância do programa, bem como a necessidade de adoção de aspectos comportamentais de conduta ética pelos seus colaboradores e demais partes interessadas; disponibilizar recursos para implementá-lo e monitorar suas principais atividades.

Outra atribuição da alta administração é acompanhar o gerenciamento de riscos. É ela que deve aprovar e avaliar sua efetividade, assim como determinar o apetite ao risco da cooperativa, sugerir e efetuar os ajustes necessários ao longo do tempo, e fomentar um ambiente de controles internos em que as pessoas da cooperativa saibam o que fazer, por que fazer e como fazer, de acordo com os limites de responsabilidades atribuído.

O comprometimento e o engajamento da alta administração da cooperativa serão fundamentais para o sucesso do programa de compliance, aderente à cultura organizacional e ao modelo de negócio estabelecido, assegurando que as transações e relações sejam confiáveis, transparentes e sustentáveis.





Identificar possíveis ameaças
relativas ao descumprimento legal e
ao comportamento não íntegro,
buscando evitá-las.

>> Vilmar Rodrigues Moreira

>> Jacqueline Vasconcelos Leoni

>> Tiago Fernandes Gomes

O QUE É AVALIAÇÃO DE RISCOS?

Risco deriva da palavra latina “*risicu*” ou “*riscu*”, cujo significado é ousar. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “normalmente risco está associado àquilo que pode não dar certo, no entanto atualmente o termo risco é muito mais abrangente, pois envolve quantificação e qualificação de incerteza tanto para situações que podem gerar ‘perdas’ como ‘ganhos’.”

Segundo o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), “o risco está associado à possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente o atingimento dos objetivos organizacionais”. Para a IFAC (*International Federation of Accountants*), o risco envolve “eventos futuros prováveis que podem influenciar o atendimento dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros.”

A importância de se conhecer os riscos nos processos organizacionais decorre da necessidade de se antecipar às incertezas e tomar medidas preventivas para evitar a materialização de eventos adversos que possam comprometer o bom andamento dos negócios.

Em suas atividades, a cooperativa está exposta a diversos tipos de riscos, como: operacionais, financeiros, ambientais, tecnológicos, estratégicos, creditícios, de conformidade, entre outros. Neste Guia, trataremos mais especificamente dos riscos de conformidade, ou seja, compliance.

Os riscos de compliance compreendem os eventos que implicam a quebra regulatória, danos reputacionais e de imagem, violação de leis e de direitos fundamentais, desvios de conduta ética e em desacordo com a cultura da organização.

A avaliação de riscos consiste em identificar e mensurar os riscos aos quais a organização está exposta. O processo de avaliação envolve um evento, um ou mais fatores, fonte ou causa, probabilidade (chance de ocorrência), impacto (consequência) e o tempo, em que:

- **Evento:** Significa um incidente ou uma ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas, que afeta a realização dos objetivos. Os eventos podem causar impactos negativos, positivos ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos.
- **Fatores de risco:** Representam situações que aumentam ou intensificam a probabilidade de um risco se materializar.
- **Fontes ou causas do risco:** São eventos, processos ou ausência destes que, individualmente ou de forma combinada, têm potencial para originar o risco.
- **Probabilidade:** É a chance do risco ocorrer.
- **Impacto:** É a gravidade do risco, ou seja, as consequências que o risco terá e sua extensão no atingimento dos objetivos da organização.
- **Tempo:** Relaciona-se ao momento em que o risco ocorre.

Segundo a norma ISO 31000:2018 – Diretrizes para gestão de riscos, o risco é expresso em termos de eventos potenciais, fontes de riscos, probabilidades de ocorrência e consequências (impacto).

POR QUE É IMPORTANTE FALAR DISSO?

A avaliação dos riscos de compliance é um dos requisitos primordiais para a gestão da conformidade nas organizações, representando um dos seus pilares fundamentais.

Constitui-se na identificação e mensuração de quaisquer riscos que possam comprometer os valores éticos e ou, o atendimento das obrigações legais, regulatórias ou normativas às quais as instituições estão sujeitas.

Segundo a norma ISO 37301:2021 – Sistema de Gestão de Compliance: Requisitos com orientação para uso, a avaliação de riscos de compliance “é a base para a implementação do sistema de gestão de compliance”. Ela viabiliza a priorização e a alocação apropriada de processos e recursos para o gerenciamento dos riscos.

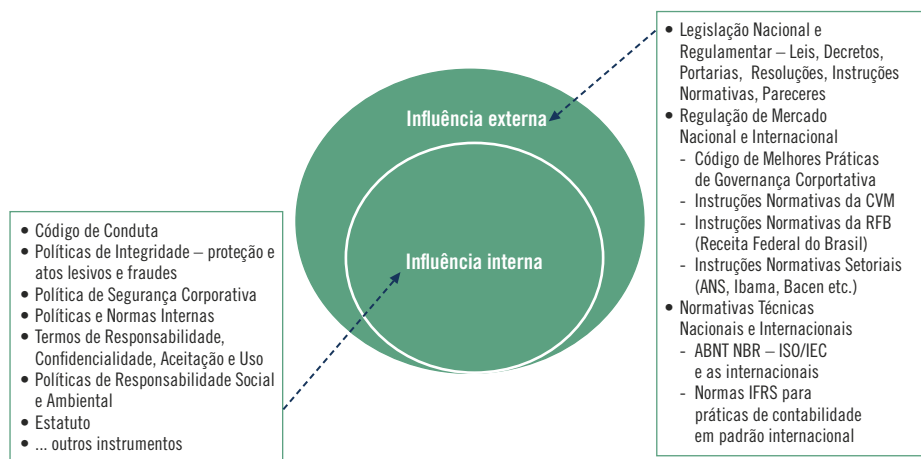
QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

Para a adequada avaliação dos riscos de compliance, inicialmente é necessário que a organização reconheça o seu ambiente interno e externo, delimite o escopo da atuação do compliance e identifique as suas “obrigações de compliance”. As obrigações podem

ser de influência interna ou externa e constituem os requisitos que a organização DEVE cumprir (como exigências legais, regulatórias etc.) e os requisitos que a organização DE-CIDIU cumprir (como código de conduta/ética, políticas internas etc.).

Assim, o programa de compliance objetiva que a organização esteja em conformidade com obrigações que vão além das barreiras legais e regulamentares, incorporando princípios de integridade, conduta, ética e cultura organizacional. A figura 1 apresenta a abrangência das obrigações de compliance com alguns exemplos.

Figura 1 - Abrangência das obrigações de compliance



Após identificadas as obrigações de compliance, deve-se levantar e avaliar os riscos que podem comprometer o atendimento destas obrigações.

Os riscos de compliance são avaliados de acordo com a probabilidade de ocorrência e pelas consequências/impactos dos eventos relacionados ao não cumprimento destas obrigações. A materialização destes riscos traz como consequência penalidades legais, perdas financeiras e danos à reputação, muitas vezes irreversíveis para as organizações.

DIRETRIZES BÁSICAS PARA A AVALIAÇÃO DE RISCOS

A cooperativa deve identificar o cenário de seus negócios, tipos de relacionamentos internos e externos, produtos, mercado, ambiente regulatório e legal, situação econômica, contexto cultural, social e ambiental etc. Em seguida, deve-se entender as necessidades

e expectativas das partes interessadas (alta administração/conselhos/cooperados) e o escopo definido para o compliance, para que a avaliação dos riscos tenha um foco e esteja alinhada à estratégia institucional.

A segunda etapa é a identificação das obrigações que a cooperativa DEVE cumprir e as que DECIDIU cumprir. Ou seja, identificar as obrigações de compliance. Com base neste levantamento, a cooperativa deve elaborar o seu “inventário regulatório”, catalogando toda a legislação pertinente ao seu negócio, bem como as demais instruções normativas, regulamentos etc., relacionados ao setor em que atua.

Obrigações externas: Relacionadas à legislação nacional e regulamentações trabalhistas, tributárias, transparência, informações e dados etc.; regulação de mercado; códigos de práticas de governança corporativa; instruções normativas da Comissão de Valores Mobiliários, Receita Federal e reguladores setoriais (ANS, Ibama, Bacen etc.); normativas técnicas (ISO, IFRS etc.).

Obrigações internas: Além das obrigações de influência externa, existe um amplo conjunto de obrigações de influência interna que a organização decide cumprir por questões estratégicas, de mercado, relacionamento, ética, conduta etc. Estas obrigações normalmente são descritas nos códigos de conduta, nas políticas de segurança e integridade, políticas e normas internas operacionais, termos de responsabilidade, confidencialidade, políticas de responsabilidade social e ambiental, estatutos sociais, dentre outros instrumentos.

Dados necessários para a identificação das obrigações de compliance:

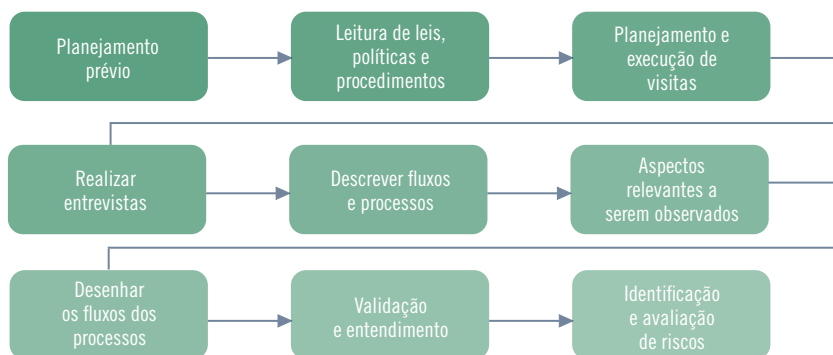
- **Descrição da obrigação:** Normalmente associada aos verbos: cumprir, atender, garantir, exigir, prevenir, reportar, acompanhar, utilizar, proteger etc.
- **Definição da influência:** Pode ser interna ou externa.
- **Tipo da obrigação:** Legal, normativo, integridade, segurança, reputacional/imagem, conduta/ética, principiológica/estatutária, transparência, responsabilidade socioambiental, relacionamento etc.
- **Formalização da obrigação:** Refere-se ao instrumento formal ex.: lei, norma, instrução, política interna, estatuto, princípio etc.
- **Áreas/responsáveis:** São as áreas da cooperativa impactadas pela respectiva obrigação de compliance.

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE COMPLIANCE

A identificação dos riscos envolve a análise dos ambientes interno e externo, entrevistas e

*workshops, brainstorm*s, questionários, mapeamento de processos, comparações com outras organizações, seguindo um método que permita o entendimento de suas dimensões, suas causas e consequências. A figura 2 apresenta o fluxo da identificação e avaliação dos riscos.

Figura 2 - Fluxo da identificação e avaliação dos riscos



DICAS DOS ESPECIALISTAS

O que mais podemos complementar

- ✓ Para cada obrigação de compliance identificada, haverá um ou vários riscos que poderão impactar no seu atendimento. Além disso, um mesmo risco pode estar relacionado a mais de uma obrigação de compliance. É importante que cada relacionamento seja identificado, a fim de descrever a interdependência entre os riscos.
- ✓ Ao mapear os riscos, foque nos processos. Procure não pensar nas pessoas que executam as atividades, na confiança e nas experiências que elas possuem ou nos controles já existentes. Temos que ter em mente que os processos devem estar seguros, independentemente de quem os conduz.
- ✓ Ao identificar risco juntamente com os responsáveis pelos processos, não se limite a obter informações somente de uma pessoa. Por vezes, há assimetria de informação, ou seja, por conflito de interesse, há omissão intencional de informações essenciais do risco. Ou, ainda, quem está sendo entrevistado desconhece o risco, ou quando o conhece não percebe suas causas e consequências.
- ✓ Seja estratégico ao expor os riscos identificados. Há riscos que a simples exposição de suas causas aumenta a probabilidade de sua ocorrência, pois evidencia fragilidades para a ação de potenciais oportunistas.

DADOS NECESSÁRIOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE COMPLIANCE

- Identificação da área
- Identificação do processo
- Identificação do sub processo/atividade
- Identificação do responsável pela área/processo
- Obrigação de compliance associada ao risco
- Descrição do risco – o que pode comprometer o atendimento à obrigação de compliance?
- Tipo do risco – operacional, conduta, integridade, relacionamento, legal/normativo, gestão de pessoas, qualidade, reputacional etc.
- Causas do risco
- Efeitos potenciais – consequências dos riscos
- Indicadores de ocorrência/detecção, ex.: nº de vezes que o evento aconteceu em uma unidade de tempo
- Perdas financeiras – se possível estimar

PARÂMETROS PARA A AVALIAÇÃO DOS RISCOS DE COMPLIANCE

A avaliação consiste em julgar as causas, os efeitos e as perdas financeiras estimadas em termos de probabilidade de ocorrência e impacto. Normalmente é recomendável que a probabilidade e o impacto sejam mensurados de forma qualitativa, resumindo uma avaliação julgamental destes elementos dos riscos. Também é possível definir faixas de valores para cada grau de probabilidade e de impacto, a fim de aumentar o grau de objetividade das classificações, de acordo com o “apetite ao risco” e a estratégia da cooperativa.

Modelo:

Impacto		Probabilidade	
1	Insignificante	1	Remoto
2	Leve	2	Baixa
3	Moderado	3	Média
4	Severo	4	Alta
5	Catastrófico	5	Quase certo

Exemplo de parâmetros para o impacto financeiro:

1	Insignificante	Abaixo de 0,5% do faturamento bruto
2	Leve	De 0,5% a 2% do faturamento bruto
3	Moderado	Acima de 2% a 5% do faturamento bruto
4	Severo	Acima de 5% a 10% do faturamento bruto
5	Catastrófico	Acima de 10% do faturamento bruto

Obs.: Este exemplo é meramente ilustrativo. O montante do impacto financeiro deve estar relacionado ao apetite da cooperativa em absorver perdas para concretizar os seus objetivos.

Exemplo de parâmetros para a probabilidade:

1	Remoto	Improvável O evento poderá ocorrer em situações excepcionais, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixa	Rara De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
3	Média	Possível De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
4	Alta	Provável De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
5	Quase certo	Praticamente certa De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

Obs.: Adaptado do Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União

RISCO INERENTE

Num primeiro momento, os riscos devem ser classificados segundo sua condição de risco inerente, que são os chamados riscos “puros”, sem considerar as ações de respostas aos riscos, avaliando seu impacto e probabilidade, independentemente dos controles já existentes.

MATRIZ DE RISCO

Após a identificação, registro e avaliação dos riscos, deve-se elaborar a matriz de risco e/ou o mapa de calor (heatmap). Esses gráficos são importantes para identificar a severidade, definir a priorização das medidas de remediação e dos investimentos a serem realizados, visando a compatibilização das vulnerabilidades ao apetite de riscos da cooperativa. Após avaliados, os riscos devem ser posicionados nas células correspondentes ao respectivos impactos e probabilidades. A figura 3 apresenta uma sugestão de mapa de calor com a identificação do grau de severidade em cada classificação possível de probabilidade *versus* impacto.



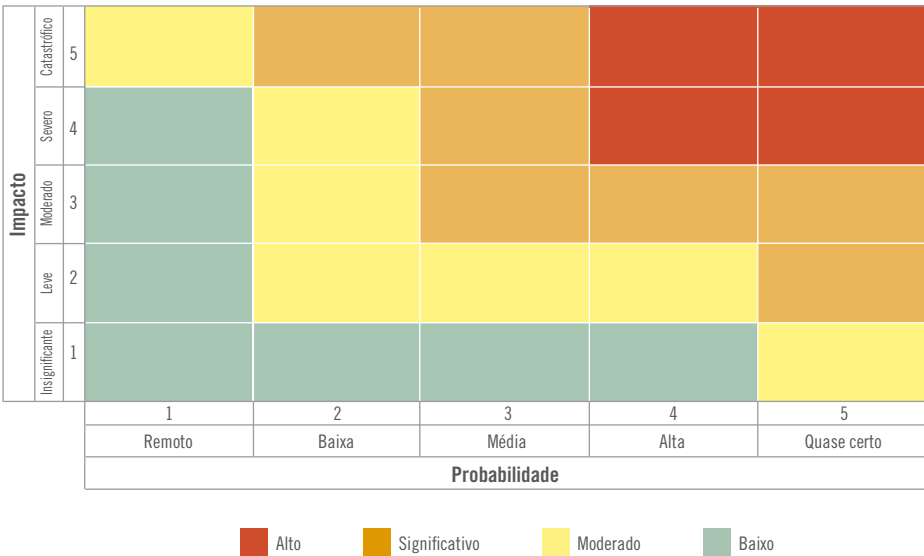
DICA DOS ESPECIALISTAS

- ✓ Sugere-se que se use uma codificação única para cada risco para facilitar o posicionamento no mapa de calor.

A matriz de risco, ou mapa de calor, é um instrumento visual. Segue a lógica do semáforo de trânsito. Os quadrantes de classificação “Baixo” é o menor ponto de atenção, já os quadrantes de classificação “Alto” significam alerta total.

Nesse sentido, mesmo desviando do padrão gráfico, sugiro alteração pelas cores verde, amarelo e vermelho e suas escalas. Não precisa utilizar exatamente a tonalidade das cores da figura original, pois destoaria muito do padrão utilizado. Mas, é importante passar a noção de alerta na medida que a classificação se altera, de baixo para moderado e assim por diante.

Figura 3 - Mapa de Calor



RISCOS RESIDUAIS

Após a identificação, avaliação e priorização dos riscos, a cooperativa deve identificar e avaliar os seus controles internos, assunto abordado mais detalhadamente no capítulo seguinte. Assim, os riscos devem ser reclassificados em termos de probabilidade e impacto, tornando-se riscos residuais, se for o caso, pois existem situações em que não há qualquer medida de tratamento em curso que os modifiquem, mantendo-os na condição de inerentes.

RESPOSTAS AOS RISCOS

Cumpridas as etapas anteriores, deve-se definir as respostas que serão implementadas para cada risco. As respostas devem atuar nas causas e/ou elementos dos riscos (probabilidade e impacto) e envolvem o desenvolvimento de alternativas em termos de estratégias, processos internos, políticas, controles, entre outros.

Ainda que o risco seja classificado na condição de residual após a avaliação dos controles, a resposta ao risco deve ser considerada, pois seu nível de aceitação é definido pelo apetite ao risco da cooperativa. As respostas aos riscos devem ser definidas e implementadas de acordo com o grau de severidade e a análise custo/benefício. Se o custo de implementação de uma resposta ao risco ultrapassar o seu impacto, normalmente opta-se em aceitar ou evitar o risco. A figura 4 apresenta os tipos possíveis de respostas aos riscos.

Figura 4 - Exemplo de respostas aos riscos

	EVITAR	 Descontinuação das atividades que geram os riscos.
	REDUZIR	 São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos.
	COMPARTILHAR	 Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.
	ACEITAR	 Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto do risco.



DICAS DOS ESPECIALISTAS

- ✓ Comece analisando as áreas/transações que já apresentaram problemas anteriormente.
- ✓ Identifique as áreas e práticas que estão mais expostas a riscos.
- ✓ Priorize inicialmente as áreas e práticas de maior risco.
- ✓ Valide com os colaboradores e demais envolvidos.
- ✓ Consolide os valores da cooperativa identificando as condutas que garantem a integridade e a segurança – ex.: código de conduta.

- ✓ Foco na cultura organizacional.
- ✓ As matrizes de riscos são vivas. As leis, regulamentos, políticas, processos e a estrutura organizacional mudam constantemente. Portanto, mantenha uma rotina de reavaliação periódica dos riscos de compliance.
- ✓ Para uma avaliação completa e criteriosa, recomendamos seguir as diretrizes do documento de controles internos e ERM (*Enterprise Risk Management* – Gestão de Riscos Corporativos), COSO:2017 (ERM – *Integrating with strategy and performance*), da norma ISO 37301/2021(Sistema de Gestão de Compliance) e da norma ISO 31000:2018 (Gestão de Riscos).



Implementar meios para tratar os riscos, **reduzindo ou eliminando seus impactos** e suas possibilidades de ocorrência.

>> Franceline Franco

>> Marcelo Cichacz

O QUE É CONTROLE INTERNO E QUAIS SÃO OS SEUS BENEFÍCIOS?

O controle interno ou atividade de controle é um mecanismo manual ou sistêmico que minimiza ou elimina a possibilidade de ocorrência dos riscos do negócio. É desenvolvido para garantir com razoável margem de segurança que os seguintes objetivos serão atingidos:

- Desempenho e eficiência das operações.
- Precisão e confiabilidade dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais.
- Conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis.
- Proteção dos ativos de potenciais danos.

Os processos realizados pela área de controles internos devem sempre estar conectados à avaliação de riscos da cooperativa e seu apetite a risco. Portanto, identificar riscos e controles deve ser visto como um processo vivo na cooperativa, ou seja, cabe revisão e atualização conforme as mudanças no cenário de riscos: um novo sistema, um novo processo, uma atualização nas legislações, novas pessoas executando as atividades, enfim, todos os fatores que possam trazer alterações.

Importante comentar que os aspectos para estruturar o sistema de controles internos passam pelas definições propostas pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), que é uma entidade sem fins lucrativos, cujo objetivo é promover o aperfeiçoamento dos relatórios financeiros por meio de boas práticas de governança corporativa, contemplada por controles internos efetivos e valores éticos.

Os principais elementos trazidos pelo COSO são: ambiente interno, mapeamento e avaliação de riscos, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento, os quais são explorados a seguir.

QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

Para falar de controles, é necessário falar de riscos. Os riscos são inerentes à qualquer atividade da cooperativa, portanto, identificar e implementar controles para mitigar estes riscos é tarefa para todas as áreas, departamentos, setores. Os processos da cooperativa devem ser mapeados, preferencialmente por meio de fluxogramas, facilitando, assim, a identificação de riscos em cada etapa do processo e, como consequência, a identificação dos controles para cada risco identificado.

A identificação dos controles demanda reflexão e debate de um grupo de colaboradores responsáveis pelo processo, onde são discutidos quais os tipos de controles são adotados para a mitigação do risco. Este pode ser um momento de descoberta que há um risco e não há controles, ou que os controles não são suficientes para mitigar o risco em sua totalidade.

Não há um número exato de controles para cada risco. As atividades de controle podem variar de acordo com o tamanho da cooperativa, grau de sofisticação de seus sistemas e processos, assim como a complexidade de suas operações.

Em alguns casos, uma única atividade de controle aborda diversas respostas aos riscos. Em outros, diversas atividades de controle são necessárias para apenas uma resposta ao risco. E, ainda, em outras situações, a administração poderá constatar que as atividades de controle existentes são suficientes para assegurar a execução eficaz das novas respostas aos riscos.

Pelo fato de cada cooperativa ter seu próprio conjunto de objetivos e abordagens de implementação, sempre haverá diferenças nas respostas aos riscos e nas atividades de controle relacionadas. Ainda que duas cooperativas com objetivos idênticos tomem decisões semelhantes sobre o modo de atingir os seus objetivos, é provável que as atividades de controle sejam diferentes. As cooperativas, por serem administradas por pessoas diferentes, utilizam critérios próprios para exercer atividades de controles. Além disso, os controles refletem os ambientes interno e externo, o ramo de atuação, sua história e cultura organizacional.

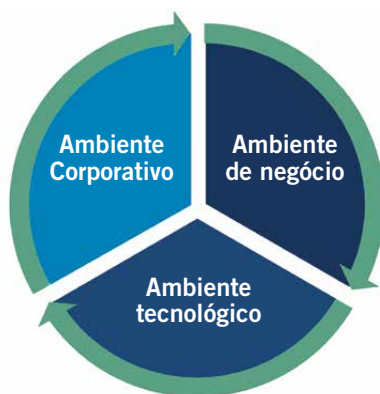
Desta forma, o apoio da alta administração para reforçar a cultura de gestão de riscos e controles, o uso das políticas e procedimentos, a observância de necessidades de treinamentos e desenvolvimento, assim como a supervisão e o monitoramento constantes deste ambiente, determinam um ambiente de controle efetivo e com maior confiança.

Um sistema de controles internos é representado por um conjunto de regras, que normalmente estão descritas nas políticas, procedimentos, diretrizes, cumprimento das legislações em todas as esferas, delegação de atividades, segregação de funções em processos manuais e informatizados. Para implementá-lo, é necessário observar de forma inicial a relação custo *versus* benefício, ou seja, o custo de implementação de um controle não deve ser superior ao benefício da sua implementação.

Normalmente os controles já estão funcionando na cooperativa, no entanto, algumas vezes não nos damos conta que as atividades que executamos são tão importantes e evidenciam controles internos. Como exemplo de tipos de atividade de controles temos:

- **Políticas internas e procedimentos:** A política estabelece o que deve ser feito, e os procedimentos são criados para cumpri-la.
- **Revisões de alto nível:** Todo o acompanhamento da gestão de indicadores orçados *versus* realizados, assim como o estabelecimento de planos de ação para ajustes que possam ser necessários. Como exemplo, temos a gestão orçamentária, monitoramento de metas e indicadores relevantes definidos.
- **Gerenciamento funcional direto:** As rotinas diárias exigem revisões de superiores hierárquicos a respeito das atividades executadas pelo quadro de colaboradores.
- **Processamento de informações:** As verificações e cruzamento de dados realizadas de forma automática por sistemas ou manuais para processar uma informação.
- **Controles físicos:** Implementação de contagens e procedimentos de verificação periódicos.
- **Segregação de funções:** Divisão de obrigações entre as etapas de execução de uma atividade, revisão, aprovação, contabilização e controle.
- **Estabelecimento de autoridade e limites de alçadas:** Determina para cada funcionário a noção exata de suas funções, incluindo as responsabilidades que compõem o cargo.

A estrutura de controles internos necessita definir o seu alcance e limitação, identificando os ambientes de controle que são:



O ambiente corporativo é abrangente e está vinculado à forma de governança da cooperativa. Nele, os controles alcançam todos os membros da cooperativa. Exemplos: código de ética; princípios do cooperativismo; organograma; alçadas; canal de denúncia; orçamento; diretrizes; comitês de decisão ou disciplina; auditoria interna e auditoria externa. Esses controles reforçam os valores da cooperativa e, uma vez estabelecidos, comunicados e disseminados, colaboram para a redução de comportamentos inadequados, ilegais ou de conflitos de interesse.

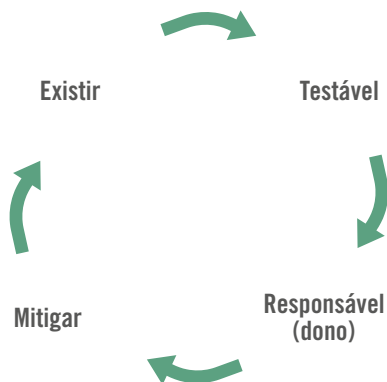
No ambiente de negócios, os controles internos ocorrem sobre os processos de negócios da cooperativa, atuando nas estruturas das operações, divisões e unidades. Exemplos: procedimento operacional padrão, conciliação de contas, alçadas de aprovação de pagamentos, autorização de compras e segregação de função.

No ambiente tecnológico, os controles internos são implementados em nível de sistemas que suportam os negócios e a estrutura sistêmica das operações da cooperativa. Exemplos: políticas de TI, segregação de função, controles de acesso, suporte a sistemas, proteção de dados e backup.

Por meio desses ambientes, a cooperativa inicia sua avaliação do que é relevante controlar, com base nos objetivos e no apetite ao risco. Os três ambientes estão interligados, contribuindo para o monitoramento da estrutura de controles internos.

Para que uma atividade de controle se torne efetiva de fato e mitigue os riscos da cooperativa de forma apropriada, é preciso observar algumas características relevantes. Primeiramente, o controle deve existir e seu desenho pode ser comprovado por meio de evidências físicas ou sistêmicas da sua operação. Segundo, o controle precisa ser testável, ou seja, sua efetividade pode ser comprovada por meio de teste seguro e objetivo. Na sequência, o controle necessita ter um responsável. Os colaboradores devem ter compromisso com a realização do controle, de acordo com a periodicidade definida, assim como a responsabilidade de implementar planos de ação para remediação de controles que podem não estar totalmente adequados. Por fim, o controle precisa mitigar ou suportar o risco. Assim, cumpre-se seu papel.

Essas características são fundamentais e funcionam como uma engrenagem para todo o ciclo de identificação, avaliação, monitoramento, remediação e reporte.



Para que todo este processo de controles internos funcione corretamente e adicione valor para a cooperativa, é necessário quebrar alguns paradigmas:



- Controle interno é uma atividade específica, realizada sob demanda.
- Controladoria e auditoria interna são as áreas responsáveis pela realização de controles internos.
- Controle interno é necessário apenas na área financeira.



- Controle interno é uma atividade contínua.
- Controle interno é responsabilidade de todas as áreas da cooperativa.
- Controles internos permeiam toda a cooperativa.



DICAS DOS ESPECIALISTAS

Por fim, como dicas finais, é importante destacar que o controle interno é uma ferramenta relevante de governança. Quando bem desenhado, ou seja, adotado de forma a cumprir com o objetivo proposto, se torna ferramenta estratégica para um adequado gerenciamento de riscos.

Demais fatores a considerar para refletir e garantir controles adequados e que cumpram com seu objetivo:

- ✓ Com que frequência as atividades de controle são executadas?
- ✓ Quais relatórios e documentos estão envolvidos na execução das atividades de controles?

- ✓ Quais os sistemas informatizados suportam a atividade de controle?
- ✓ Qual é o propósito da atividade de controle? (Qual o objetivo do controle? Queremos garantir o quê?)
- ✓ Onde/quem executa a atividade de controle (departamento, localidade, cargo, nível hierárquico etc.). Existe correta segregação de atividades?
- ✓ Quais procedimentos de *follow-up* são executados a partir de eventuais erros detectados?
- ✓ Quais são os resultados gerados a partir da execução da atividade de controle?
- ✓ Qual é a evidência de que os controles estão sendo executados? (Como são formalizados?)
- ✓ Existe uma combinação de controles (preventivos/detectivos)?
- ✓ O desenho dos controles internos é efetivo?





Preservar a cooperativa
em suas relações com os
parceiros de negócio.

>> Solange de Lima Barbosa

O QUE É GESTÃO DE TERCEIROS?

Desde a promulgação da Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, que a relação perniciosa entre entidades públicas e privadas é alvo de atenção. Atos corruptos praticados por terceiros em interesse ou benefício próprio contra o setor público, com responsabilização objetiva, tanto administrativa como cível, trouxeram luz à discussão sobre os riscos que terceiros trazem para as relações organizacionais.

Clientes, fornecedores e parceiros diversos podem oferecer muitos benefícios no negócio, mas também podem trazer riscos. A atuação ilícita, a prática imperita, negligente ou omissa e as ações de desconformidade normativa desses terceiros podem trazer prejuízos diretos ou indiretos à cooperativa.

Os Códigos Civil, Tributário, Trabalhista e de Defesa do Consumidor, além de diversas súmulas e jurisprudências, consideram a responsabilização solidária e subsidiária para com atos de terceiros, imputando diversas obrigações para organizações contratantes ou parceiras por atos cometidos pelos seus fornecedores e parceiros de negócios.

Riscos de regularidade normativa (fiscal, tributária, trabalhista e de normas da atividade), de desconformidades operacionais e riscos de ordem financeira, além de riscos de fraude, corrupção e danos a outros terceiros, são os principais riscos que terceiros podem trazer para a cooperativa em suas relações.

É extremamente importante identificar esses riscos e adotar medidas para mitigá-los, que podem ir de processos seletivos mais rigorosos e inclusões de cláusulas em contratos a procedimentos operacionais padronizados e ações de monitoramento e controle mais sistemáticos.

Neste capítulo você irá conhecer um pouco mais sobre os riscos de terceiros e as formas mais adequadas de evitá-los e lidar com eles.

POR QUE É IMPORTANTE FALAR DISSO?

Imagine a seguinte situação: sua cooperativa contrata serviços de manutenção de uma empresa nova no mercado, que apresentou um preço muito bom, boas referências e estava com toda a documentação em dia. Ela inicia os serviços e, de repente, os trabalhadores enviados para o serviço sofrem um acidente de trabalho. Você pensa que está tudo bem, afinal, eles são funcionários dela. Não é bem assim. Se essa empresa estava atuando de forma irregular, se não estava cumprindo as exigências de segurança no trabalho e você não estava acompanhando isso, sua cooperativa pode responder solidariamente pelas multas e indenizações envolvidas. Pior ainda será se não havia contrato assinado antes do serviço começar e esses trabalhadores não estavam registrados por ela ou com contrato de serviço. Para todos os efeitos, esses trabalhadores estão a serviço da sua cooperativa. Não há nenhuma comprovação do contrário.

Esse tipo de situação é bem mais comum do que se pensa. A falta de cuidado na contratação de terceiros, o início de serviços sem a tramitação completa dos contratos, a aquisição de produtos e serviços sem controles e conferências de notas, entre outras situações que podem representar riscos, costumam ser negligenciadas frequentemente pelo receio de burocratizar a atuação. No entanto, o que parece uma burocratização e um entrave à eficiência das operações, pode justamente fazer o contrário: otimizar e simplificar.

Adotar procedimentos padronizados para compras e tramitação de operações de contratos, conferências e pagamentos pode trazer mais eficiência, pois permite constância e previsibilidade, fazendo com que a substituição de colaboradores não interfira na qualidade da operação e garantindo que critérios importantes de atuação sejam mantidos, bem como julgamentos ou impressões pessoais não sejam usados indevidamente nas decisões.

Em outras palavras, a adoção de critérios e a transparência dessa adoção, por meio da elaboração de instruções normativas, regulamentos e políticas, podem ajudar a cooperativa a deixar mais claro para colaboradores e terceiros o que se espera de sua atuação e conduta, reduzindo os riscos de desvios e contribuindo para que potenciais fraudes e desvios possam ser evitados ou controlados.

Por fim, adotar critérios objetivos e transparentes nos processos e relações de compras e contratos com terceiros, ter *due diligence* para contratação, promover monitoramento periódico de ações, promover exigências e incentivos para a conduta íntegra dos parceiros são práticas que não apenas reduzem os riscos da cooperativa, como, também, contribuem para que seja gerada confiança perante terceiros sobre sua integridade. Os ganhos são inúmeros.

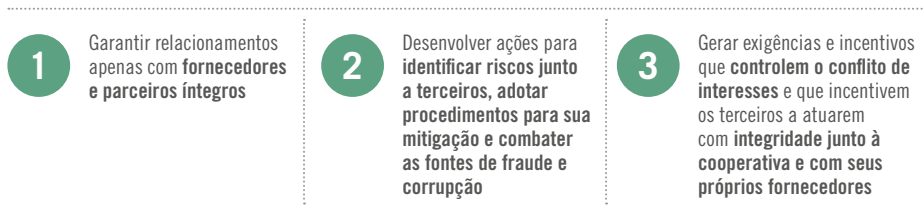
QUAIS OS PRINCIPAIS RISCOS OU SITUAÇÕES ENVOLVIDAS?

Os principais riscos que podem ser observados nas transações e relações com os terceiros são:

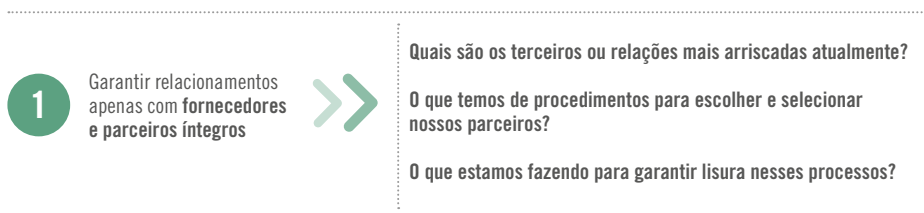
- **Fraude financeira:** Cobranças indevidas, apropriações indevidas, pedaladas.
Exemplo: Diante da falta de conferências pela cooperativa, um fornecedor emitir cobrança em duplicidade, entregar produtos com especificações diferentes e inferiores ao contratado, entre outras situações.
- **Fraude normativa:** Descumprimento de normas e leis.
Exemplo: Diante da falta de monitoramento, o terceiro deixar de cumprir obrigações ou normas técnicas da operação, colocando a cooperativa em risco.
- **Fraude operacional:** Entregas ou resultados parciais ou desconformes.
Exemplo: Quando não se possui critérios para a conferência e recebimento de mercadorias e serviços, o terceiro se aproveitar e executar serviços aquém do contratado ou entregar mercadorias em desconformidade com o solicitado.
- **Corrupção de agentes internos:** Suborno direto ou indireto, solicitação de favores, tentativas de obtenção de vantagens indevidas.
Exemplo: Pela falta de políticas adequadas, terceiros oferecem presentes e cortesias aos colaboradores da cooperativa, sugerindo obtenção de vantagens indevidas em processos seletivos, contratos e outras situações.
- **Corrupção de governo ou terceiros:** Suborno direto ou indireto, tentativas de fazer com que multas não sejam aplicadas.
Exemplo: Pela falta de monitoramento, terceiros agem, usando o nome da cooperativa, para conseguirem vantagens junto a agentes públicos, envolvendo-se em atos de corrupção e crimes.
- **Uso indevido de informação:** Benefício indevido com informações acessadas.
Exemplo: Pela falta de controles e monitoramento, terceiros podem se valer das informações a que têm acesso para obter vantagens para si ou para beneficiar interessados.
- **Uso indevido de marca:** Benefício indevido com uso da marca ou atuação em seu nome.
Exemplo: Em situação semelhante ao uso indevido da informação, terceiros podem se valer do acesso à marca para agir em nome da cooperativa e conseguir vantagens para si ou interessados.
- **Responsabilização por dano:** Riscos relativos à negligência, omissão ou imperícia, além de promover danos à própria cooperativa, podem oferecer potencial dano a outros terceiros, comprometendo a cooperativa.
Exemplo: Pela falta de sanções contratuais, código de conduta extensivo ao terceiro ou capacitações, colaboradores dos terceiros podem provocar assédio, injúria, racismo, danos materiais, patrimoniais, físicos e morais a outros e a cooperativa ser responsabilizada ou ter sua reputação comprometida.

QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

Basicamente, ter compliance na gestão de terceiros ou adotar medidas na gestão de riscos de terceiros significa ter três tipos de preocupações:



Para buscar relacionamentos com fornecedores e parceiros íntegros, algumas perguntas são fundamentais:



Diante dessas respostas, o próximo passo é implementar ações para atrair e selecionar parceiros que estejam em conformidade e possuam reputação e conduta que não tragam riscos para a cooperativa.

Para garantir a atração e seleção de parceiros íntegros, é preciso adotar *due diligence*, um processo de investigação do terceiro, que envolve:

- Aspectos de regularidade normativa e de obrigações, como:** verificar se a empresa está em conformidade com as obrigações jurídicas, cumprindo todas as normas do seu segmento empresarial e com todas as certidões negativas.
- Aspectos de capacidade operacional e de potencial de fraude e simulações decorrentes, como:** verificar se experiência, tamanho e outras características operacionais estão de acordo com o contrato que pretende com a cooperativa, não trazendo risco de não cumprir integralmente esse contrato, ou se há riscos de ser uma empresa de fachada para cometimento de fraudes.
- Aspectos reputacionais, como:** verificar se há referências negativas para essa empresa ou seus sócios em canais de comunicação públicos ou privados, além de processos em andamento ou julgados relacionados a crimes, processos ambientais e trabalhistas ou de envolvimento com fraudes e corrupção.

Para fazer uma boa *due diligence*, é recomendado que sejam investigadas, nos diversos tipos de riscos, as seguintes questões:

- Riscos de obrigações – regularidade de registros e CNPJ, regularidade na atividade, composição societária
- Riscos de conformidade normativa – regularidade de certificações, registros, cumprimento de normas da atividade
- Riscos financeiros – condições de crédito e patrimônio
- Riscos tributários/fiscais – certidões negativas e regularidade tributária e fiscal
- Riscos trabalhistas – documentação dos trabalhadores, recolhimentos, estado das obrigações
- Riscos legais – histórico de processos nas diversas varas, sobretudo na criminal
- Riscos operacionais – tamanho, capacidade e experiência para cumprir com contratos dessa natureza
- Riscos de fraude e corrupção – antecedentes, ações preventivas e mitigatórias adotadas
- Riscos comerciais – ética comercial, práticas anticoncorrenciais, restrições nacionais e internacionais
- Riscos reputacionais – histórico de referências negativas em canais de comunicação públicos e privados

Já para desenvolver e implementar ações de identificação e mitigação de riscos, é preciso primeiramente mapear os diferentes tipos de terceiros com os quais a cooperativa se relaciona e os riscos associados a cada um, depois adotar a sistematização e a formalização de procedimentos de compras, contratos, pagamentos, monitoramentos e avaliações, com o intuito de obter controle, padronização, objetividade e transparência.

Para mapear riscos de terceiros, é fundamental que antes os terceiros sejam organizados segundo:

- Tipo de terceiro – fornecedor de mercadorias, prestador de serviços em geral, prestador de serviços credenciado ou autorizado, parceiro de projeto, entre outras possibilidades de classificação
- Valor do contrato
- Tipo de transação – regular, eventual, cíclica
- Impacto do objeto do contrato na cooperativa
- Localização geográfica – se nacional ou internacional
- Grau de relação com agentes públicos

Além do mapeamento dos riscos, algumas perguntas são importantes:

2

Desenvolver ações internas para **gerar transparência para a integridade e combater as fontes de fraude e corrupção** junto a terceiros



Como são nossos processos de compras?

Como estão nossos contratos?

Como estão nossos procedimentos de controle para recebimentos e pagamentos?

Como estão nossos procedimentos de acompanhamento e registros da atuação de terceiros?

O que implica dizer que, diante da categorização dos terceiros e da identificação dos riscos que apresentam, é necessário apontar as medidas mitigatórias, considerando esses processos. Dentro deles, algumas ações devem ser adotadas, como por exemplo:

- Descrição detalhada de requisitos, rotinas de recebimento e de verificação, alçadas de aprovação, conferência de notas.
- Limitação da atuação e decisão individual, autodeclaração e denúncia de conflito de interesses, manual de conduta.
- *Due diligence*, fiscalização, exigência periódica de documentação.
- Emprego de sistemas de controle e monitoramento de acesso, termo de sigilo com sanções.
- Fiscalização, monitoramento periódico da atuação, exigência periódica de documentação, sanções contratuais.

Sobre o terceiro ponto, as perguntas a serem feitas são:

3

Gerar exigências e incentivos que estimulem os terceiros a atuarem com **integridade com a cooperativa e na própria cadeia**



Como estão nossos procedimentos de controle do conflito de interesses?

Como estão nossos procedimentos de comunicação com os terceiros?

Como estão os nossos incentivos às boas práticas pelos terceiros?

E, para controlar o conflito de interesses e incentivar a adoção de conduta íntegra em todas as relações com a cooperativa e com seus próprios parceiros, é preciso adotar códigos de conduta, manuais e políticas que regulem a troca de presentes, agracia-mentos, brindes e hospitalidades e que regulem as ações de patrocínios e doações, bem como adotar avaliações e incentivos à adoção de boas práticas nas operações e transações com a cooperativa e também nos contratos e relações com sua cadeia própria de terceiros.

Como boas práticas, é possível adotar:

- Ações periódicas de capacitação e orientação de terceiros.
- Valorização das boas práticas e boa conduta de terceiros por meio de premiações e certificações.
- Incentivos à implementação do compliance na cadeia, com benefícios nas relações ou exigências diretas na homologação.



DICAS DA ESPECIALISTA

Algumas boas práticas na gestão de risco de terceiros:

- ✓ Tratamento de riscos de modo específico, com ações planejadas para cada risco identificado.
- ✓ Realização de *due diligence* de riscos nas suas diversas dimensões e categorias.
- ✓ Adoção de questionários de *due diligence*, aplicados ou preenchidos pelos terceiros, ou de procedimentos de aplicação de *due diligence*, padronizando o processo e garantindo requisitos mínimos em operações descentralizadas.
- ✓ Exigência de ações de integridade pelo terceiro, como códigos de conduta, canal de denúncias, *due diligence* de terceiros, programas de compliance.
- ✓ Execução de pesquisas de referências negativas e de reputação em canais de comunicação públicos e privados.
- ✓ Adoção de cláusulas contratuais proporcionais aos riscos do terceiro e da transação, com sanções executáveis.
- ✓ Incorporação em ações e contratos da ciência dos códigos de conduta das partes.
- ✓ Monitoramento periódico dos terceiros enquanto perdurarem os contratos, visando identificar cumprimentos e desalinhamentos.

E, para ter uma boa estrutura de compliance na gestão de terceiros, o mínimo a se considerar é ter:

- ✓ Banco de homologados com *due diligence* realizada.
- ✓ Política de compras/contratação com critérios objetivos e alinhados com os diferentes tipos de terceiros e transações.
- ✓ Processo seletivo estruturado, documentado e transparente.
- ✓ Contratos com cláusulas negociais detalhadas, sanções executáveis e cláusulas proporcionais aos riscos.
- ✓ Procedimentos de monitoramento dos terceiros via gestão dos contratos e avaliação da atuação.
- ✓ Manual de fornecedores e manuais de terceiros que estabeleçam regras e condutas esperadas, alinhadas aos valores da cooperativa e às boas práticas de compliance no setor.



Manifestação dos princípios e valores adotados pela cooperativa sendo parâmetro para a **adoção de condutas éticas.**

>> Patrícia Dittrich Ferreira Diniz

>> Renata Maraccini Franco

O QUE É CÓDIGO DE CONDUTA?

O código de conduta é um instrumento utilizado pelas cooperativas com a finalidade de estabelecer parâmetros de comportamento esperados de seus dirigentes, colaboradores, terceirizados e demais públicos com os quais se relaciona, bem como, servir como um guia para dilemas morais e éticos que venham a surgir na organização.

POR QUE É IMPORTANTE FALAR DISSO?

O código de conduta se revela como um dos principais mecanismos de compliance de uma organização, uma vez que retrata a sua própria cultura, auxilia na divulgação interna e externa de seus valores, bem como é um critério legal de atenuação de pena em casos de aplicação das sanções previstas na Lei Anticorrupção.

Por isso, ele deve ser formado por um conjunto de regras e princípios descritos de maneira objetiva, com fundamento na missão, visão, valores e objetivos da organização, servindo como um documento importante para eliminar dúvidas e instruir as partes interessadas a agir nas diversas situações cotidianas que se apresentem.

Dessa maneira, sabemos que a organização que opta por instituir um código de conduta e se empenha em difundir uma imagem de integridade, além de fortalecer a sua cultura e a sua imagem, como uma instituição sólida e ética, contribui para que esses princípios e valores sejam disseminados na comunidade em que atua e, também, de maneira significativa, para que os princípios éticos sejam internalizados por toda a sociedade.

Assim, de maneira pontual, podemos elencar a importância da cooperativa possuir um código de conduta:

- Melhora a comunicação interna entre colaboradores e superiores.
- Melhora o entendimento entre os diferentes setores da empresa.

- Melhora o clima organizacional.
- Contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.
- Melhora a imagem e a reputação da cooperativa.
- Evita problemas éticos dentro da organização.
- Auxilia na preservação dos valores da cooperativa.
- Mantém a cooperativa funcionando de acordo com a lei.

QUAIS OS PRINCIPAIS RISCOS E SITUAÇÕES ENVOLVIDAS?

Para a elaboração do código de conduta, como ensina Marcelo Zenker, é preciso, antes, que a organização conheça o seu negócio, saiba quais políticas serão instituídas, à luz de toda a legislação relevante para o exercício da sua atividade¹, a fim de que as condutas ali previstas fiquem próximas à realidade e práticas da organização.

Esse exercício inicial é primordial para se evitar a criação de um “código de gaveta”, nomenclatura dada pelo professor Rodrigo Pironti Aguirre de Castro², o qual o conceitua como sendo aquele que não cumpre o requisito da efetividade exigido pela Lei Anticorrupção e que não servirá de atenuante para as sanções previstas naquele dispositivo legal.

Outra ação importante para garantir a efetividade do código de conduta é a instituição de um órgão que assegure o cumprimento das regras ali previstas, a quem quer que seja, a fim de auxiliar na padronização dos comportamentos que se espera e na uniformização das penalidades aplicáveis àqueles que as descumprir.

Como se percebe, para que o código de conduta desenvolvido seja considerado efetivo e não um “código de gaveta”, é imprescindível que as condutas descritas devam retratar a realidade e a complexidade da organização, considerar todo o seu mapa de relacionamento e constar ferramentas para a sua aplicação.

E a efetividade do código de conduta é essencial para o sucesso da implementação do programa de compliance, conforme exigência trazida pelo Programa Empresa Pró-Ética, da Controladoria Geral da União:

¹ Integridade Governamental e Empresarial: Um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Fórum, 2019. P. 375.

² in Compliance e Gestão de Risco nas Empresas Estatais, Belo Horizonte: Fórum, 2019, p. 118.

Em uma avaliação de programa de integridade, espera-se verificar sua existência, aplicação e efetividade. Portanto, cabe à empresa demonstrar que o programa está devidamente instituído, não se constituindo mera declaração de intenções ou, ainda, apenas um conjunto de regras que não estão acompanhadas de procedimentos e controles que visam a garantir o seu cumprimento.³

Quando iniciar a elaboração do código de conduta, será constatado que não é possível descrever nele todas as situações possíveis de ocorrer. Porém, o processo não se esgota neste momento. Assim, é imprescindível detalhar as demais regras em outros documentos, como políticas e normativas internas.

E, nesse trabalho, será possível perceber a existência de normas internas com o viés comportamental que deverão ser revisitadas quando da instituição do código de conduta, para que não haja regras repetidas e desconectas ao conteúdo do novo documento instituído.

QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

Antes de iniciar a construção do código de conduta, é importante que já tenham sido instituídos, com base na cultura da cooperativa, a sua missão, visão e valores, eis que são estes conceitos que irão nortear todo o seu desenvolvimento

Para dar continuidade ao projeto, criar uma comissão multidisciplinar para avaliar o conteúdo, a estrutura, bem como, o público-alvo que se pretende atingir.

A comissão multidisciplinar necessita da participação de profissionais representando todas as áreas da cooperativa, como exemplo, compliance, auditoria, jurídico, financeiro, contabilidade, recursos humanos, compras, entre outras. É importante que seja escolhido um líder para esta equipe.

A discussão de toda a equipe, envolvendo os temas do código de conduta, resta essencial, pois é a visão de cada profissional, área e rotina que irá auxiliar a focar na cultura e realidade da cooperativa.

Neste momento, as discussões também são importantes para verificar qual conduta se pretende alterar ou aprimorar, pois, considerando a dinamicidade da cultura de cada

³ https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/DocumentoOrientativoPRTICA_20202021.pdf

cooperativa, é na construção e revisão do código de conduta que a equipe tem a oportunidade de reavaliar e/ou sedimentar estes entendimentos.

Antes de refletir acerca do conteúdo e estrutura, avaliar o público-alvo é de suma importância, uma vez que este orientará as demais decisões envolvendo o código de conduta. Quanto mais amplo o público-alvo, mais completo será o documento e a visão que cada parte relacionada tem das demais e do todo, o que pode facilitar a sua implantação.

Partindo para o conteúdo, este deve abranger os principais relacionamentos da cooperativa, entre eles, o ambiente de trabalho, a comunicação interna, clientes e consumidores, cooperados, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviço, setor público, instituições de classe, sindicatos, comunidade, sociedade, meios de comunicação, organizações sociais, entre outras; bem como, as principais políticas, entre elas, a de qualidade, política, atuação socioambiental, segurança e saúde no trabalho, conflitos de interesse, brindes, presentes e hospitalidades, entre outras.

Além de pensar no conteúdo, a cooperativa precisa também decidir qual a estrutura de código de conduta que melhor representará a sua cultura, ou seja, ele pode ser mais objetivo, mais subjetivo, mais simplificado, mais detalhado, e, para tanto, analisar outros modelos de código de conduta pode ajudar nesta escolha.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa traz uma reflexão importante acerca do conteúdo e da participação dos públicos no processo de elaboração:

“Seu conteúdo deve se focar em aspectos essenciais, no sentido de fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa (...). Não se trata de uma ‘lei’ a ser cumprida por dever, mas sim por desejo e efetivo comprometimento.

Para tanto, o código deve ser discutido e elaborado com a participação mais ampla possível de seus administradores, colaboradores e representantes de partes interessadas. A ampla participação no processo de elaboração do código de conduta pode trazer maior engajamento, prevenindo o descumprimento dos seus preceitos por falta de identificação com o conteúdo ou incompreensão.”⁴

⁴ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Compliance à Luz da Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2018, p. 18

Após terminar a construção da minuta do documento, essencial ouvir a liderança, colaboradores e demais partes relacionadas.

Com a contribuição de todos os envolvidos, elaborar o documento final e passar para análise e aprovação da direção e conselho, se houver.

Com o código de conduta devidamente aprovado e publicado, é preciso elaborar uma agenda ética permanente, a fim de implantar, treinar, avaliar, disseminar e conscientizar todos os públicos para que ele realmente seja parte integrante da cultura e da rotina da cooperativa.

Criar um canal de denúncia e um comitê de ética para o recebimento de denúncias e consultas é primordial, pois, além de dar efetividade ao código de conduta, em especial com a aplicação das penalidades cabíveis, quando for o caso, também concede à cooperativa uma estatística, contendo números e tipos de ocorrência, que serão fundamentais para o momento de revisão do documento.



DICAS DAS ESPECIALISTAS

Para complementar, passamos a descrever itens e orientações que são essenciais para a elaboração do código de conduta:

- ✓ A linguagem deve ser clara e acessível.
- ✓ Quanto mais objetivo, menor a quantidade de dúvidas e aberturas para interpretação.
- ✓ Quanto maior a análise dos modelos e conteúdo de outros códigos de conduta, mais ideias surgirão para a elaboração do seu.
- ✓ Os valores de ética e integridade devem estar bem definidos.
- ✓ Incluir a missão, visão e valores da cooperativa.
- ✓ A aplicação deve ser ampla, ou seja, para todos os colaboradores, estagiários, terceirizados, liderança, membros da governança, fornecedores, prestadores de serviços, entre outras partes relacionadas.
- ✓ Avaliar todas as ocorrências, denúncias e consultas relacionadas à conduta na cooperativa para identificar quais pontos devem ter atuação intensificada na elaboração do documento.

- ✓ Contemplar todos os relacionamentos existentes na cooperativa: ambiente de trabalho, comunicação interna, cooperados, clientes e consumidores, concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, setor público/agentes públicos, instituições de classe e sindicatos, comunidade e sociedade, meios de comunicação, bem como, organizações sociais, ONGs, entre outras.
- ✓ Contemplar todas as políticas: de qualidade, de atuação socioambiental, de segurança e saúde no trabalho, de pessoas, de conflitos de interesse, entre outras.
- ✓ Contemplar todos os compromissos assumidos pela cooperativa.
- ✓ Incluir a Palavra do Presidente com a respectiva assinatura.
- ✓ Incluir uma introdução ou apresentação, esclarecendo o que é o código de conduta, para que ele serve, para quem, fornecendo uma orientação inicial sobre o assunto.
- ✓ Indicar a proibição de práticas como, atos de corrupção, fraude, improbidade administrativa, entre outras.
- ✓ Indicar de forma expressa a aplicação da Lei nº 12.846/2013 e do Decreto nº 8.420/2015.
- ✓ Indicar de forma expressa a vedação de concessão de vantagens indevidas a agentes públicos.
- ✓ Disciplinar o oferecimento de presentes, brindes e hospitalidades.
- ✓ Disciplinar as orientações sobre participações em licitação e celebração de contratos com o poder público.
- ✓ Disciplinar a realização de doação filantrópica e patrocínio ou, então, indicar expressamente que não realiza doação.
- ✓ Indicar sobre a necessidade de cumprimento de leis e pagamento de tributos.
- ✓ Descrever as condutas permitidas e proibidas de forma clara e objetiva.
- ✓ Indicar possibilidade de consequência/aplicação de medidas disciplinares em caso de descumprimento.
- ✓ Fornecer garantias individuais ao denunciante de boa-fé.
- ✓ Realizar consulta pública com todos os públicos envolvidos, antes de iniciar a elaboração e/ou após a construção da minuta final, ou seja, antes da aprovação e publicação.
- ✓ Indicar a periodicidade da revisão e de quem é a responsabilidade.
- ✓ Construir um capítulo referente à gestão da ética, contendo neste todos os aspectos referentes à gestão do código de conduta.
- ✓ Formalizar termo de compromisso.
- ✓ Incluir um glossário.
- ✓ Incluir referências, se houver.

- ✓ Atentar que, caso a cooperativa atue em outros países, deverá ter uma versão nos respectivos idiomas.
- ✓ Atentar que o código de conduta deve estar disponível e bem acessível a todas as partes envolvidas, inclusive no website e de forma impressa, caso a cultura assim exija, considerando que este deve ser um documento de consulta permanente e que deve ser facilitada.
- ✓ Atentar que o código de conduta deve possuir mecanismos que garantam a sua aplicação e controle.
- ✓ Garantir que a avaliação e aprovação do material sejam realizadas por diretoria ou órgão superior de governança, incluindo a data da sua aprovação e quem a realizou.
- ✓ Implantar uma agenda ética com o intuito de disseminar o código de conduta de forma permanente, a partir de treinamentos periódicos, conversas, palestras, em programas de seleção e integração, avaliações, entre outras formas de conscientização.
- ✓ Treinar multiplicadores do código de conduta.
- ✓ Criar um documento com perguntas e respostas sobre os principais questionamentos relacionados ao código de conduta.
- ✓ Indicar a existência de um canal de denúncias, para denúncias e dúvidas acerca da aplicação do código de conduta.
- ✓ Indicar quem é o responsável pelo recebimento e resposta das denúncias e dúvidas, sendo ideal a criação de um comitê ou conselho formal responsável pela análise.

É importante esclarecer que este rol não é taxativo, ou seja, são apenas exemplos das boas práticas com relação à elaboração do código de conduta, sendo que cada cooperativa poderá incluir demais assuntos que sejam importantes na sua cultura.

Como é um documento em constante construção, jamais estará finalizado, sempre havendo espaço para a modificação, evolução, reconstrução e adaptação, de acordo com uma infinidade de variáveis, desde a modificação da própria cultura, legislação, questões tecnológicas, sociais, entre outras.



Confiança está na essência do cooperativismo.
O programa de compliance deve **fortalecer**
aquilo que já está impresso no “DNA”
da sociedade cooperativa, as relações de
confiança entre as pessoas.

- >> Leonardo Rafael de Souza
- >> Marília Pedroso Xavier
- >> Alfredo Kugeratski Souza
- >> Tiago Fernandes Gomes

O QUE É O RELACIONAMENTO COM OS COOPERADOS?

O relacionamento com os cooperados é um conjunto de atividades e práticas que propiciam a interação do quadro social para o seu desenvolvimento e identificação de novas oportunidades, com o propósito de estabelecer uma ligação direta entre a administração da cooperativa e os seus associados.

Para tratar os conflitos de interesse inerentes às relações do cooperado com a cooperativa, é função do compliance estruturar políticas de acordo com os riscos mapeados na prestação de serviços, considerando os diferentes papéis do associado, de modo a orientar comportamentos esperados para manter o equilíbrio nas relações, fortalecendo o nível de confiança entre as partes interessadas, protegendo a sociedade em relação aos riscos reputacionais, contribuindo para o processo decisório que visa garantir e melhorar a qualidade da gestão, alinhada às estratégias, responsabilidade social e relações com os associados, de acordo com os princípios éticos definidos pela sociedade cooperativa.

Seja a partir do seu conceito legal ou pela definição apresentada na Declaração sobre a Identidade Cooperativa, da Aliança Cooperativa Internacional, os aspectos fundamentais que distinguem as cooperativas de todos os outros modelos de negócio estão na propriedade comum e na gestão democrática de uma associação autônoma de pessoas que, para satisfazer aspirações e necessidades comuns (sejam elas econômicas, sociais ou culturais), constituem uma sociedade fundamentada em valores e princípios que vinculam os seus integrantes.

Como podemos perceber, então, a cooperação em toda sociedade cooperativa possui nos seus próprios cooperados o ponto de partida e a linha de chegada do negócio comum. Ocorre que esses cooperados, embora vinculados por um objetivo compartilhado, que

constitui a razão de existir da cooperativa, são necessariamente pessoas diferentes, com interesses distintos e expectativas próprias que precisam ser consideradas, compreendidas e respeitadas dentro dos limites estabelecidos democraticamente pela coletividade. É nessa pluralidade de pessoas e comportamentos que, nas cooperativas, o compliance precisa, além das preocupações comuns a toda e qualquer empresa, compreender como se dá o relacionamento entre e com os cooperados.

Como vimos até aqui, a razão do compliance está, entre outras, na prevenção de práticas indesejáveis por todas as partes envolvidas e na minimização dos riscos, propondo, por meio de políticas e procedimentos, trazer transparência e integridade a toda e qualquer organização. Nas cooperativas, esta razão também se estende aos cooperados, na sua essência pessoas que podem, ao exercer diferentes atribuições e responsabilidades como sócio, fornecedor, cliente ou gestor, por exemplo, carregar consigo conflitos de interesses que representam riscos a serem observados, compreendidos e enfrentados.

Por isso que, ao trabalharmos o relacionamento com os cooperados, buscamos compreender as distintas dimensões pelas quais eles se relacionam entre si e com a cooperativa. Seja como sócios, participando das assembleias, escolhendo os seus representantes ou exercendo mandato eletivo, seja como usuários, valendo-se dos produtos e/ou serviços, os cooperados possuem como referência da sua atividade cooperativista as regras democraticamente organizadas no estatuto social da cooperativa. Para nós, este documento, necessariamente estabelecido também a partir dos valores e princípios cooperativos, é o elo que une e harmoniza os interesses coletivos e fundamenta a busca pela conformidade das cooperativas.

Esta é a razão pela qual a estruturação do relacionamento com os cooperados dentro dos programas de compliance necessariamente passa pela plena compreensão do estatuto social, quer dizer, pelo entendimento coletivo dos direitos e deveres de todo e qualquer cooperado para com os demais cooperados, sua cooperativa, fornecedores, colaboradores e a comunidade na qual a cooperativa está inserida. Isso porque acreditamos que é desta consciência estatutária que os cooperados, não apenas compreenderão os seus distintos papéis de dono e usuário de sua cooperativa, como, também, melhor aceitarão medidas de proteção da integridade da cooperativa, como o mapeamento de riscos, a criação de códigos de conduta, investigações internas, comitês de ética, controles internos, treinamento, entre outras.

Portanto, defendemos que o estatuto social e seus documentos de apoio, como regimentos internos, regulamentos, portarias, códigos, manuais etc, não são apenas documentos

jurídicos, mas, também, e, principalmente, instrumentos de educação, conscientização e integração dos cooperados, razão pelas quais devem ser constantemente aprimorados toda vez que a cooperativa avança no cumprimento dos seus objetivos sociais, coletiva e democraticamente decididos.

É por essa razão que para o compliance este plexo normativo da cooperativa, a partir do estatuto social, precisa estar integrado aos demais pilares de conformidade, como a avaliação de riscos, controles internos, canal de denúncias, entre outros. Na prática, essa integração passa pela necessária revisão desses documentos jurídicos de modo a incorporar jurídica e culturalmente as políticas de compliance da cooperativa, assim fazendo não apenas para cumprir o seu caráter educativo e instrutivo, de cunho essencialmente preventivo, mas, também, para servir de base ao estabelecimento de regras de conduta que mitiguem riscos e deem segurança jurídica às decisões tomadas em face daqueles cooperados que se distanciam dos objetivos comuns e solidários que fundamentam a atividade cooperativa.

POR QUE É IMPORTANTE FALAR DISSO?

O compliance tem a missão de estruturar parâmetros para avaliar as relações com os cooperados, de acordo com os papéis desempenhados em diferentes momentos e, em alguns casos, com expectativas e objetivos opostos.

Não é por acaso, portanto, que bem compreender o relacionamento com os cooperados dentro das políticas de compliance está, para nós, no centro das atenções. Isso porque toda a cooperativa carrega na sua essência, como visto, o fato de ser constituída pela soma de seus cooperados em toda a sua pluralidade. Logo, para que a cooperativa esteja operando de maneira adequada, produtiva e harmônica, é fundamental ter sempre um olhar atento para como estão se desenvolvendo as relações entre os cooperados.

Aqui teremos, portanto, uma relação de espelhamento: quanto melhor estiver o relacionamento entre os cooperados, melhor será a qualidade do corpo social e, consequentemente, melhor estará a cooperativa. E o contrário também será verdadeiro: quando uma cooperativa apresenta resultados aquém do esperado – seja em seu aspecto econômico ou social –, certamente o relacionamento com os cooperados apresentará vários pontos sensíveis que demandarão mudanças e melhorias. Lembremo-nos sempre que as cooperativas são sociedades de pessoas que carregam consigo, necessariamente, diferentes anseios e expectativas que devem ser sempre equilibradas quando numa ação coletiva em torno de um objetivo comum.

A partir disso, podemos entender que um dos grandes “segredos do sucesso” do mundo cooperativista está justamente na escuta e consideração dos interesses comuns das pessoas, a partir de valores e princípios compreendidos e organizados internacional e historicamente. Por isso, enfrentar com maturidade e altruísmo as dimensões que envolvem o relacionamento com os cooperados serve como convite para que a cooperativa possa se debruçar sobre o tema, dialogar e trazer para o conhecimento de toda a equipe diversas situações muito relevantes, mas que no dia a dia possam estar sendo um pouco negligenciadas.

Dessa forma, acreditamos que a cooperativa poderá se autoavaliar, mapear riscos e pontos de melhoria no seu atual modelo de governança. Tudo isso levará, em última instância, ao seu fortalecimento, afinal, conhecer e reconhecer as distintas dimensões de relacionamento entre os cooperados significa conhecer a própria cooperativa e seus anseios. Assim, ao final dos trabalhos, a cooperativa terá aproveitado uma importante oportunidade para ampliar seus mecanismos internos de proteção e em relação a comportamentos indesejados, bem como desenvolvido boas práticas, tudo estruturado sobre os pilares de compliance e bem concebidos nos documentos normativos, instrutórios e de conduta da cooperativa, vinculando todos os cooperados e dando a devida segurança jurídica às ações de seus gestores.

QUAIS OS PRINCIPAIS RISCOS OU SITUAÇÕES ENVOLVIDAS?

Apesar de sua evidente importância, como já apontado, o enfrentamento do relacionamento com os cooperados nas políticas de compliance demanda uma boa dose de sensibilidade de todos os seus integrantes. Isso porque as atividades realizadas não raro tem o condão de lançar luzes sobre questões que estavam um pouco invisíveis aos olhos de toda a equipe ou que, apesar de visíveis, não estavam sendo muito comentadas e se tornaram verdadeiros tabus.

Por isso, aos gestores responsáveis cabe criar um ambiente bastante convidativo, livre e consciente ao diálogo, no qual tanto o corpo social e seus órgãos estatutários (associados, conselheiros, diretores), quanto a estrutura organizacional contratada, se sintam genuinamente à vontade para compartilhar suas experiências, pontos de vista, opiniões e sugestões de melhoria. E, neste processo de escuta, a consciência da possível crítica é fundamental na medida em que permite a reflexão sobre pontos sensíveis. A tônica aqui, portanto, é a de que a “união faz a força” e de que todos esses olhares colaborarão efetivamente para um diagnóstico mais completo e preciso.

Será a riqueza de visões que permitirá a criação de inúmeros e efetivos pontos de melhoria, afinal, todos serão convidados a assumir o desafio de se expressar de forma livre e espontânea, sem pessoalizar o debate ou assumir uma posição reativa de defesa. Uma comunicação empática e com foco no objetivo de tornar a cooperativa ainda melhor deve ser o norte.

Mas, feitos esses importantes alertas, quais são então os principais riscos ou situações envolvidas? Pois bem, como cada cooperativa é única, seus riscos e situações também merecerão um olhar específico, não sendo possível simplesmente trabalhar com modelos no estilo “receita de bolo”.

Entretanto, é bastante comum identificar determinados pontos de conflitos relacionais que costumam ser mais recorrentes, tais como:

- i) Divergências entre diferentes gerações de cooperados e, conseqüentemente, distintos horizontes em sua participação na cooperativa, pois apresentam visões de mundo e, às vezes, até mesmo objetivos diferentes.
- ii) Dilemas sobre o cumprimento dos valores e princípios cooperativos e das premissas de fidelidade para com a cooperativa, em contraposição a comportamentos egoísticos e oportunistas (esse ponto pode ser sintetizado pela fórmula “nós x eu”), que enfraquecem a cooperação enquanto ação social baseada na solidariedade e na ajuda mútua.
- iii) Acirramento de disputas entre cooperados e entre estes com os órgãos de gestão (eleito e/ou contratado) por enxergarem alguma espécie de privilégio ou tratamento especial para determinados grupos, o que macula a premissa de tratamento isonômico para todos.
- iv) Comportamentos que não estão seguindo protocolos básicos internos da cooperativa e que estão sendo indevidamente tolerados.
- v) Situações de desgaste entre cooperados e colaboradores, quando os cooperados esperam que sejam abertas exceções para acolher uma necessidade específica sua.
- vi) Conflitos de interesse, os quais ocorrem quando uma determinada pessoa ocupa diferentes papéis no desenvolvimento das atividades da cooperativa, o que pode fazer com que haja uma confusão ou contaminação indevida de instâncias e de objetivos. A título de exemplo, cabe destacar que um cooperado pode ser, ao mesmo tempo, dono, colaborador, prestador de serviço e, até mesmo, tomador do serviço da cooperativa.

É certo que o rol acima enumerado não tem a pretensão de esgotar o tema, mas poderá servir de exemplo didático para guiar a equipe no momento em que estiver refletindo sobre sua situação específica.

De todo modo, entendemos ser necessário que, para manter as relações com os cooperados em equilíbrio com os objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazos da sociedade com os distintos objetivos de cada associado, é necessário estruturar o processo de comunicação de forma direta e contínua, respeitando as características da cultura e os aspectos da identidade cooperativista. Em outras palavras, é fundamental para a sustentabilidade da cooperativa o desenvolvimento da comunicação com foco nos diferentes papéis dos associados e partes interessadas. Por isso, entendemos que o processo de comunicação é um dos fatores mais importantes de uma organização, o que ressalta os aspectos estratégicos da função que o relacionamento com os cooperados deve desempenhar com o quadro social e partes interessadas.

Sensibilidade é uma palavra-chave no ambiente cooperativista, cabendo à área de compliance tráfegar com desenvoltura entre todos os públicos, em especial com os associados, desde os pequenos até os grandes cooperados, respeitando as gerações e os distintos horizontes que compõem o quadro social.

QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

Após compreender os distintos papéis que os cooperados exercem na cooperativa, sempre estabelecidos no seu estatuto social, e mapear os riscos, a equipe deverá colocar toda a sua energia para conceber estratégias voltadas a ações que mitiguem e/ou eliminem os indesejados riscos aventados, considerando sempre se estes riscos estão ligados não apenas ao negócio, mas, também, ao próprio relacionamento entre os cooperados, os quais podem representar riscos cooperativos que levam à desmobilização e ao afastamento dos cooperados. E, neste aspecto, ressaltamos sempre que o fortalecimento da cooperativa não se dá apenas no viés econômico, mas - com a mesma intensidade - pela capacidade de mobilização dos cooperados enquanto sócios, fornecedores, prestadores de serviço e/ou usuários. Não é à toa que os dois pinheiros, símbolos dos pilares econômico e social das cooperativas, possuem o mesmo tamanho!

Nesse sentido, é de fundamental importância que a equipe avalie a conveniência e oportunidade de criar uma cartilha ou manual do cooperado. Trata-se de um documento que vem a somar muito para o enfrentamento do tema, pois, além de organizar e expor importantes destaques normativos da cooperativa, como direitos, deveres, prazos e possíveis sanções, formaliza as boas práticas na área. Ao final, o que se dispõe é de uma ferramenta educativa voltada a todas as partes relacionadas.

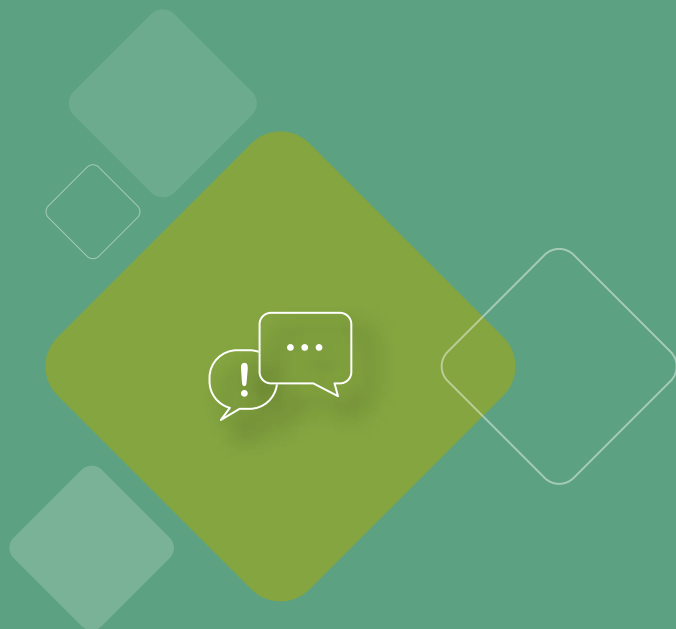
Por isso é que tal documento deve estar necessariamente alinhado com as normativas

jurídicas que regem a cooperativa, como o estatuto social, o regimento interno, entre outras. Um eventual manual do cooperado, por exemplo, não pode inovar criando direitos e deveres que não estejam anteriormente previstos nessas normativas.



DICAS DOS ESPECIALISTAS

- ✓ Um dos paradigmas é aumentar a percepção a respeito da importância dos mecanismos e práticas de compliance implementadas ou formalizadas, visando mitigar os riscos e proteger as relações do cooperado com a cooperativa, buscando o crescimento sustentável de toda a sociedade, com responsabilidade e credibilidade. Com a adoção dos melhores padrões de governança e compliance, cresce o papel estratégico e a responsabilidade do relacionamento com os cooperados dentro da estrutura da cooperativa.
- ✓ O compliance, para se tornar uma realidade, precisa ser internalizado por todas as partes relacionadas da cooperativa. Ele deve ser vivido como uma verdadeira cultura. Assim, a cooperativa deve buscar permanentemente levar a efeito ações que transmitam essa mentalidade para todos.
- ✓ Compreender o cooperado em seus distintos papéis de dono e usuário da cooperativa, a partir das disposições estatutárias, é fundamental para o entendimento sobre as diversas dimensões possíveis no relacionamento com os cooperados.
- ✓ A elaboração de uma cartilha ou manual do cooperado é uma importante ação de concretização dos conhecimentos para as cooperativas, uma vez que serão reduzidas a termo todas as boas práticas inventariadas nessa área, facilitando a observância do seu cumprimento integral no futuro.
- ✓ É fundamental acolher todos os itens de conflito levantados pela equipe para então torná-los pontos de melhoria que gerarão o fortalecimento da cooperativa.
- ✓ Os protocolos escritos deverão contar com ampla divulgação e estar acessíveis para todos de forma física e virtual. Sugere-se, também, a realização de ações de sensibilização, como palestras, workshops, entre outras.
- ✓ Não basta ter uma nova cultura apenas no papel. Ela precisa ser diariamente vivida por todas as partes relacionadas. Para garantir isso, é fundamental a criação de mecanismos de controle interno para a verificação periódica de cumprimento integral dos protocolos e normativas estabelecidas.
- ✓ Com o objetivo de mapear potenciais conflitos de interesse, sugere-se a criação de declaração de parentesco a ser preenchida por todos os colaboradores.



Um canal de denúncia bem estruturado
contribui para **detectar e prevenir**
desvios de conduta.

>> Leila Dissenha

O QUE É CANAL DE DENÚNCIA?

O canal de denúncia consiste em uma ferramenta de grande importância em um programa de compliance, pois é a partir dele que podemos detectar possíveis desvios de conduta.

É sabido que, por melhor que seja o sistema preventivo da cooperativa, ainda estamos sujeitos ao oportunismo humano. Da mesma forma, por mais exemplar que seja o sistema punitivo, ele não é capaz de inibir desvios de conduta. O canal de denúncia, portanto, é o instrumento que, mediante treinamento adequado, permite a identificação de situações potenciais de desconformidade, a fim de que providências possam ser tomadas em tempo de salvaguardar os interesses da cooperativa.

POR QUE É IMPORTANTE FALAR DISSO?

A importância do canal de denúncia está diretamente relacionada à sua credibilidade. À medida que colaboradores, cooperados, terceiros e comunidade o conhecem, fazem uso e descobrem seus benefícios, maior a confiança que desenvolvem sobre esta importante ferramenta.

Uma dúvida frequente que precisamos esclarecer: se a cooperativa já tem uma ouvidoria, ela precisa mesmo de um canal de denúncia?

É relevante destacar que o canal de denúncia não se confunde com a mera ouvidoria ou o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), ou mesmo com linhas internas de comunicação, como o departamento de pessoas. Cada uma destas ferramentas tem um propósito diverso.

O canal de denúncia é criado para tratar relatos de alta gravidade; situações que coloquem em risco a reputação da cooperativa, a sua conformidade com as leis, ou, até mes-

mo, sua existência. É o grau de relevância dos relatos e o seu tratamento que distinguem um canal de uma ouvidoria, pois uma denúncia de corrupção, por exemplo, não deve ser tratada da mesma forma que uma crítica, elogio ou sugestão.

Ao implementar um canal de denúncia de forma planejada e adequada, a cooperativa concede voz a todos aqueles que querem protegê-la do oportunismo alheio. É um investimento que demonstra transparência e comprometimento da instituição com todos os que estão ao seu redor.

QUAIS OS PRINCIPAIS RISCOS OU SITUAÇÕES ENVOLVIDAS?

Implementar um canal de denúncias está longe de ser a mera contratação de uma empresa, ou a criação de uma ferramenta de coleta de denúncias. Essa é a parte fácil do processo. A complexidade desta decisão está nas diferentes etapas que se iniciam após a escolha da ferramenta de coleta: a criação de fluxos de tratamento da denúncia, a investigação imparcial e incisiva, a formação de estrutura decisória sobre os resultados da denúncia e um sistema de resposta ao apurado que dê, àquele que fez uso do canal de denúncia, a sensação de que sua participação não foi em vão.

Assim como oferece benefícios, a instalação de um canal de denúncia também oferece desconfortos. A criação de fluxos e o preparo para a investigação dos relatos requer conceber os piores cenários possíveis. Esta tarefa é bastante difícil, pois quando a cooperativa não apresenta nenhum histórico de denúncias graves ou de fatos desta ordem, a tendência é negar que algo tão grave, como assédio sexual e corrupção, possam ocorrer algum dia. Este exercício, contudo, é imprescindível, pois quando propomos um canal de denúncia, fazemos isso para o presente e, principalmente, para o futuro.

Toda a sua implementação oferece riscos, na grande maioria relacionados à índole das pessoas que o conduzirão. Manipulação de denúncias, parcialidade da investigação, influências externas sobre o comitê consultivo/decisório e arquivamento das decisões tomadas são alguns deles. Para evitá-los, precisamos de planejamento, treinamento e fiscalização.

QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

Como, afinal, iniciar um canal de denúncia?

Para responder a esta pergunta, é essencial ter em mente que não há normas para criá-lo.

O certo é o processo que atinge o objetivo de ser uma ferramenta transparente, confiável e coerente para tratar os relatos que forem confiados à cooperativa.

Diante da falta de uma norma jurídica que nos indique como deve ser o canal de denúncias ideal, o melhor parâmetro tem sido o Manual da Controladoria Geral da União (CGU). Este documento, por direcionar-se à administração pública, de quem se espera o máximo de recursos a fim de evitar fraudes e atos de corrupção, acaba sendo um norte na criação de canal em instituições particulares.

É importante mencionar, inclusive, que o próprio Poder Judiciário tem observado os requisitos da Controladoria Geral da União para aplicação da Lei e do Decreto Anticorrupção, o que nos indica ser mesmo uma fonte importante de informação no momento de conceber um canal de denúncia.

Assim sendo, responder como um canal de denúncia deve ser, passa pelos critérios emanados pela CGU.

O primeiro critério é o de que um bom canal precisa ter várias formas de coleta. Em outras palavras, ao criarmos um canal de denúncia, precisamos entender que o denunciante precisa ter, no mínimo, duas opções de comunicação com a cooperativa. Um site e um telefone, um e-mail e uma caixa postal, uma urna e um formulário ou todas estas opções, utilizadas simultaneamente, é o que se recomenda.

Um erro comum tendo sido o de cooperativas que optam apenas por uma ferramenta de coleta. Nem sempre o relatante se sente confortável para telefonar – tem medo de ter o número revelado, a voz reconhecida, por exemplo. Nem sempre, da mesma forma, ele se sente seguro para acessar o site, pois pode temer ter seu IP identificado. Damos opções é sempre a saída mais correta.

O segundo critério diz respeito à universalidade do canal, ou seja, ele precisa ser acessível para todos.

Não é raro encontrarmos canais que são de uso exclusivo do público interno da cooperativa e esse é um erro muito grave. Nem sempre a denúncia procede de quem participa do cotidiano da cooperativa, podendo vir de quem está há muito distante dela.

Ao longo dos anos, coletamos inúmeros relatos que tiveram origem fora da instituição que promove o canal de denúncia. Membros da comunidade, transeuntes, terceiros podem

presenciar ou tomar conhecimento de situações delicadas e comprometedoras e também precisam denunciar. Para isso, precisamos ofertar um canal de livre acesso, intuitivo, que possa ser utilizado igualmente por quem não foi treinado para isso.

O terceiro critério encontra-se na preservação do anonimato. Inúmeras pesquisas comprovam que, muitas pessoas, mesmo sabendo algo potencialmente danoso para alguém, não denuncia por medo de retaliação. No cotidiano com quem trabalha há longos anos com canais de denúncia, há, inclusive, muitos relatos de retaliação, quando o anonimato não é considerado.

Garantir que o relatante possa optar por identificar-se ou não e assegurar a ele que sua identidade será preservada são condições de existência do canal. Em muitos países, a cultura do anonimato é diferente: pessoas são recompensadas quando fazem denúncias procedentes ou punidas severamente se fizerem um relato sem fundamento. No Brasil, contudo, é diferente.

O sucesso do canal passa pela sua capacidade de proteger o denunciante contra exposições e retaliações. É imprescindível que saibamos escolher ferramentas e façamos treinamentos capazes de garantir o anonimato de quem denuncia. O mesmo cuidado devemos ter com os outros instrumentos de comunicação da cooperativa, pois não é incomum que denúncias (graves) sejam feitas de forma equivocada, por meio do SAC, ouvidoria, departamento de pessoas etc., especialmente nos primeiros meses de funcionamento do canal de denúncia.

O quarto critério está intimamente relacionado com o anterior, pois, além de preservar o anonimato do relatante, é importantíssimo que ele possa acompanhar a sua denúncia e ter um retorno sobre ela. É isso que garante o critério de transparência exigido pelo Manual da Controladoria Geral da União.

Ao escolher a ferramenta de coleta, devemos nos certificar que conseguiremos dar ao denunciante a oportunidade de acompanhar a sua denúncia (a partir de um número de protocolo, por exemplo) e, igualmente, precisamos ter uma forma de manter contato com ele.

Não são raras as vezes nas quais denúncias, gravíssimas, acabam sendo arquivadas por não virem acompanhadas, no relato, de informações mínimas que permitam a sua investigação: denúncias sem possibilidade de identificação do denunciado, sem a indicação da unidade na qual, supostamente, ocorreu o fato, são alguns exemplos de que, sem uma forma de comunicação com o denunciante, não há como prosseguir.

Para evitar denúncias com poucas (ou nenhuma informação), há cooperativas que investem na criação de cartilhas explicativas, com pequenos questionários que servem para nortear o relato. Algumas optam por auxiliar o relatante, com dicas, no próprio código de conduta, para auxiliar o denunciante a fazer um relato completo.

Neste critério, porém, há um dilema a ser resolvido. O Manual da Controladoria Geral da União orienta para que o denunciante não apenas acompanhe sua denúncia, como tenha resposta sobre seu desfecho. Este é um ponto polêmico, que deve ser cumprido com muita cautela.

Um canal de denúncias verdadeiro não recebe elogios; sua finalidade é coletar e tratar situações espinhosas e potencialmente danosas para a cooperativa. Não é raro que tais fatos envolvam, além de denunciado, outras pessoas, possíveis vítimas ou informantes. É por essa razão que precisamos ter muito cuidado ao dar notícias da denúncia ao relatante: fatos sobre terceiros e situações que envolvam sigilo e confidencialidade precisam ser preservados, mesmo em relação ao denunciante.

Ao dar uma resposta detalhada ao denunciante, citando fatos e nomes, ficamos sujeitos à possibilidade do relatante levar às mídias sociais, por exemplo, tais informações, podendo causar um dano tão grande ou até maior que o apurado a partir da sua denúncia.

Para preservar possíveis vítimas e informantes, é necessário que nossa resposta ao denunciante seja cuidadosamente estudada, até mesmo genérica, para não expor situações e pessoas de forma desnecessária.

É importante mencionar que algumas cooperativas conseguem administrar as expectativas do denunciante por meio de três estratégias: respostas genéricas, divulgação de estatísticas de denúncias recebidas e tratadas pelo canal e, até mesmo, o alerta, desde logo, que não haverá uma resposta detalhada sobre a apuração e consequências da denúncia.

O quinto critério que merece ser observado é o necessário treinamento e comunicação do canal de denúncia.

Não é nada incomum encontrar um canal com anos de atuação e nenhuma denúncia; ou outros, com centenas de denúncias ao ano, sendo, a sua esmagadora maioria, denúncias vazias ou irrelevantes; ou ainda, colaboradores que nunca ouviram falar do canal ou, mesmo sabendo de sua existência, não tendo nenhuma ideia de como acessá-lo. A origem

de todos estes problemas pode estar relacionada a um só fator: falta de treinamento ou comunicação inadequada do canal de denúncia.

Ao criá-lo, a primeira preocupação que devemos ter é com a forma que ele será apresentado ao nosso público interno e precisamos lembrar que a formação deste público pode não ser homogênea, necessitando de abordagens diferenciadas para cooperados, colaboradores, terceiros e até clientes, quando for o caso.

Quando a maior parte dos cooperados e colaboradores têm formação superior, faz todo o sentido divulgar o canal de denúncia a partir de e-mails e reuniões mais formais, apresentado seus objetivos e formas de acesso. Quando, porém, cooperados e colaboradores têm, na sua maioria, um perfil mais prático e menos formal, a abordagem precisa ter uma linguagem mais simples, em alguns casos, lúdica, para que todas as pessoas, independentemente de seu grau de instrução, compreendam a importância do canal, para que ele serve e como utilizá-lo.

Treinar as pessoas para o bom uso do canal de denúncias permite que ele seja utilizado de forma mais consciente, racional e por todos. Investir em explicações detalhadas sobre o uso de cada meio de comunicação da cooperativa, além do canal de denúncia, também é importante para que relatos de gravidade não sejam direcionados à ouvidoria e nem sugestões e elogios venham ao canal de denúncias.

Não podemos esquecer uma particularidade de nossas cooperativas no treinamento para o uso do canal: há três órgãos internos que podem ser considerados canais de denúncia naturais: o conselho fiscal, a auditoria interna e o departamento de pessoas.

O conselheiro fiscal, por previsão legal, é o guardião da legalidade na gestão da cooperativa e, por sua atuação, pode, eventualmente, ser procurado por cooperados e colaboradores para receber denúncias. O treinamento para os deveres de sigilo e confidencialidade e a orientação para o tratamento adequado da denúncia, neste caso, não podem ser esquecidos.

Idêntica situação pode ocorrer em relação aos departamentos de auditoria e de pessoas. Não raro, situações envolvendo relações interpessoais, como assédio sexual, assédio moral, ações preconceituosas ou discriminatórias, podem vir a conhecimento a partir de conversas com o departamento de pessoas; da mesma forma, situações de fraude podem vir a ser denunciadas aos auditores. Todos estes profissionais devem estar

preparados para acolher a denúncia e levá-la ao tratamento adequado, pré-definido por fluxos internos.

Por fim, o sexto e último critério diz respeito à necessidade de monitoramento contínuo do canal.



DICAS DA ESPECIALISTA

- ✓ Não basta criar o canal de denúncia, treinar para o seu uso e tratar os relatos: é necessário monitorá-lo com frequência. Estatísticas, seminários internos de boas práticas, trocas de experiência com outros canais, são algumas das ferramentas que auxiliam no constante aprimoramento do canal de denúncias. Quando um tema se avoluma nas denúncias, é o momento oportuno para ações preventivas, talvez para a criação de um fluxo especial e até de um comitê específico para sua apuração. Quando a opção “outros” é muito utilizada, é hora de revermos a categorização de temas que oferecemos ao denunciante no site de coleta.
- ✓ Enfim, criar o canal de denúncia é a parte fácil do processo. A parte mais difícil é fazer com que seu funcionamento atinja os resultados esperados, ganhando a confiança dos seus potenciais usuários e provando que cada denúncia é tratada de forma adequada.
- ✓ A criação de fluxos que tratem as denúncias sem qualquer tipo de privilégios, a condução criteriosa de uma investigação imparcial, que leve ao conhecimento da verdade dos fatos e a atuação do comitê, conforme os poderes que lhe foram delegados pela cooperativa, dão credibilidade ao canal e permitem que o desfecho de cada denúncia seja o melhor possível em cada caso.
- ✓ Para garantir que provas não se percam, há cooperativas que optaram por criar condições internas de “estabilidade” no emprego, a fim de que informantes colaboradores não sejam desligados antes de fornecer as informações necessárias para o esclarecimento da denúncia.
- ✓ Não podemos perder de vista que cada denúncia tem 50% de chance de ser verdadeira e 50% de chance de ser falsa, o que requer muita cautela de quem investiga/avalia o fato relatado. Não tirar conclusões precipitadas, não fazer pré-julgamentos e manter a elegância e o distanciamento emocional em cada apuração, permitirão chegar à verdade dos fatos sem causar nenhum dano à cooperativa e aos envolvidos.

- ✓ É importantíssimo recordar que nós, particulares, não somos policiais, investigadores ou membros do Ministério Público e, portanto, temos limites legais a seguir na condução de uma investigação interna, devendo manter o máximo de discrição e cautela.
- ✓ A recomendação é que, diante de evidências inquestionáveis da existência de crimes de ordem pública, autoridades sejam acionadas para conduzir a investigação, pois seus recursos são infinitamente mais eficazes que aqueles que podemos manejar como particulares.
- ✓ A atuação do comitê também é fundamental para o sucesso do canal de denúncia, merecendo destacar que desaconselhamos a sua renovação total, pois a experiência dos seus membros leva tempo para ser construída e deve ser adequadamente compartilhada com os novos membros antes de qualquer substituição.
- ✓ Também é importante ressaltarmos que a atuação no comitê de conduta merece um perfil específico de profissional: devemos ter o cuidado de observar que o membro do comitê não pode ser nem exageradamente receoso, de forma a ficar paralisado diante dos fatos que tem conhecimento por meio do canal, nem pode se tornar o “delegado” da cooperativa, devendo observar os limites e poderes que lhes foram conferidos e exercer suas funções com moderação e discrição.
- ✓ Por fim e não menos importante, é fundamental que todos os envolvidos no canal de denúncia estejam sob o manto do sigilo e confidencialidade, zelando pelos interesses da cooperativa e pela preservação do anonimado daqueles que depositaram sua confiança ao canal.
- ✓ Confiança é a base do cooperativismo. Confiança se conquista com transparência, esforço e gestos concretos. O canal de denúncia é a ferramenta perfeita para que essa base de torne ainda mais sólida.





Bom comportamento se aprende!

Treinar e comunicar é fundamental para fortalecer a cultura ética da cooperativa.

- >> Alex Sandro Quadros Weymer
- >> Carolina Marques de Almeida Feltrin
- >> Gabriela Mantovani

O QUE É TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO EM COMPLIANCE?

Neste capítulo abordamos a importância do treinamento e comunicação, com o objetivo de direcionar aquelas cooperativas que almejam a institucionalização da cultura de compliance. Como institucionalização, entendemos que o compromisso com o programa de integridade das cooperativas não deve se limitar à divulgação dos temas relacionados aos pilares de compliance, mas, especialmente, que o conhecimento sobre o tema seja compreendido, internalizado e disseminado entre todos os participantes que têm uma relação direta ou indireta com a cooperativa.

Isso significa que os treinamentos devem ser extensivos aos colaboradores, cooperados, líderes, fornecedores, clientes e demais parceiros, garantindo que o aprendizado sobre os pilares de compliance seja duradouro para esses diferentes públicos. Da mesma forma, o processo de comunicação deve ser feito de maneira personalizada, ajustando não somente o conteúdo da comunicação, mas, também, os canais de comunicação para garantir o acesso às informações.

IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO PARA A EFETIVIDADE DO PROGRAMA DE COMPLIANCE

A importância do treinamento e comunicação em compliance pode ser evidenciada pela Controladoria Geral da União (CGU), ao mencionar que o “investimento em comunicação e treinamento é essencial para que o Programa de Integridade da empresa seja efetivo”, uma vez que “os valores e as linhas gerais sobre as principais políticas de integridade devem estar acessíveis a todos os interessados e ser amplamente divulgados.”

Para atingir esse objetivo, que tem impacto significativo na reputação organizacional, é necessário construir um plano de implementação alinhado ao planejamento estratégico

da cooperativa, contemplando, inclusive, um orçamento específico destinado ao plano de capacitação e estratégias de comunicação.

PARTICIPANTES E SEUS PAPÉIS NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

Recomendamos que o programa de treinamento e comunicação seja construído coletivamente por diferentes profissionais, tecnicamente preparados e comprometidos com o objetivo do programa (agentes de compliance). Embora a própria terminologia desse pilar direcione a responsabilidade para os setores de recursos humanos e de comunicação da cooperativa, é importante ressaltar que a participação de diferentes áreas é fundamental para construção do plano, já que os conteúdos do treinamento e da comunicação dependem do conhecimento dos demais pilares de compliance.

Vale ressaltar que os líderes das distintas áreas da cooperativa possuem um papel estratégico no processo de institucionalização, já que devem ser multiplicadores em suas respectivas equipes de trabalho. Da mesma forma, é necessário definir agentes de compliance que atuem como porta-vozes para treinar e comunicar os cooperados, alocando recursos e definindo o melhor caminho para dialogar com os associados da cooperativa.

MUDANÇA DE COMPORTAMENTOS QUE DIRECIONAM PARA A CULTURA DE COMPLIANCE

Considerando que o objetivo desse pilar é definir comportamentos duradouros alinhados aos objetivos do programa de compliance, recomendamos que o ponto de partida seja a construção e formalização de tais objetivos e suas respectivas ações, incluindo a atribuição das responsabilidades para os gestores das demais áreas. É importante lembrar que essa formalização, isoladamente, não garante o sucesso do programa, já que a “cultura de compliance” não deve ser uma imposição, mas um processo construído socialmente a partir da objetividade manifesta da cooperativa (políticas, objetivos, indicadores e normas) e engajamento das pessoas envolvidas.

POR QUE É IMPORTANTE FALAR DISSO?

Acreditamos que o principal ganho dos resultados de treinamento e comunicação em compliance é justamente na reputação da cooperativa, do ponto de vista dos associados, colaboradores, parceiros e do próprio mercado, que atribui expectativas elevadas para as cooperativas, que são orientadas por princípios universais.

Nesse sentido, a aprendizagem formal é importante e precisa ser evidenciada por meio de indicadores resultantes dos treinamentos de compliance. Quanto à eficácia da aprendizagem, a assimilação e compartilhamento do conhecimento acontecerão por meio de rotinas e relações informais, permitindo à cooperativa criar seu próprio (e único) modelo de gestão.

Isso significa que a aprendizagem da cooperativa depende, fundamentalmente, da capacidade de seus participantes de aprender, compartilhar e institucionalizar comportamentos alinhados ao negócio, construindo e ressignificando constantemente sua reputação e imagem institucional.

QUAIS OS PRINCIPAIS RISCOS OU SITUAÇÕES ENVOLVIDAS?

Acreditamos que existem riscos significativos que podem ser gerados pela desinformação, despreparo e falta de consciência sobre os pilares de compliance pois, mesmo sem intenção, ações pessoais podem trazer consequências indesejáveis, não somente em termos financeiros, mas, especialmente, na reputação institucional da cooperativa.

Compliance e gestão de riscos são atividades importantes para organizações de qualquer segmento e de todos os portes. Percebemos que o Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense evidenciou como o tema compliance é essencial para a efetividade das ações levantadas, não como proforma, mas, sim, com ações tangíveis, mensuráveis e sustentáveis.

Dentre os pilares constituintes do Programa, é no de treinamento e comunicação que algumas ações são estipuladas para tradução da cultura de integridade, desde treinamentos e formações, até a forma de comunicação de cada elemento do processo para os diversos públicos envolvidos.

Observamos que alguns elementos são fundamentais para serem levantados e monitorados como potenciais riscos de efetividade ao longo do processo, que podem ser mitigados com uma boa estratégia de comunicação da cooperativa com seus interlocutores. Nesse sentido, na sequência são apresentados alguns riscos e direcionamentos no que tange ao pilar de treinamento e comunicação em compliance.

COMUNICAÇÃO INEFICAZ COM MENSAGENS NÃO PERSONALIZADAS

Um cuidado que precisa ser levado em consideração durante a implantação de um programa de compliance é ajustar o conteúdo de treinamento e comunicação aos dife-

rentes públicos, pois não podemos dar margens para interpretações diferentes em relação a um mesmo tema. Esse cuidado deve acontecer em todas as fases de implantação, com o objetivo de evitar ruídos na comunicação, que podem gerar riscos diretos e indiretos para os resultados desejados pela cooperativa num programa de compliance.

Para minimizar o risco de comunicações distorcidas, sugerimos neste pilar adequar o conteúdo das mensagens aos diferentes públicos, incluindo a escolha de canais eficazes que garantam o acesso fácil e uma interpretação uniformizada, com uma linguagem clara, objetiva e assertiva. Além disso, é importante definir indicadores de acompanhamento que possibilitem evidenciar a amplitude e abrangência, como, por exemplo: número de acessos ao código de conduta, número de ocorrências, canal de denúncias, entre outras informações obtidas por meio de criação de relatórios gerenciais, que são específicas de cada cooperativa.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO INADEQUADOS

Um aspecto importante que deve ser ressaltado antes de falar sobre canais de comunicação, é que a construção do conteúdo das mensagens deve ser feita por meio de um diálogo com os responsáveis pelos demais pilares de compliance. Ou seja, mesmo que exista um responsável pela comunicação, ele precisa acessar e compreender o conteúdo de outras áreas em que não é especialista, decodificando o conteúdo e transformando-o em mensagens que podem ser interpretadas sem ruídos por diferentes públicos.

Após garantir que o conteúdo da mensagem está adequado, é necessário identificar qual o melhor canal de comunicação, levando em consideração o contexto, os diferentes públicos, os recursos e tecnologia disponíveis. Recomendamos otimizar as ferramentas tecnológicas e digitais, mas não se limitar a elas, uma vez que, em determinadas situações, alternativas mais simples podem ter maior eficácia.

FALTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA TOMADA DE DECISÕES

A falta de indicadores de treinamento e comunicação impossibilita acompanhar se os objetivos almejados estão sendo alcançados e, conseqüentemente, fragiliza a tomada de decisões. Nesse sentido, a criação e monitoramento de bons indicadores oferecem subsídios importantes para ajustar possíveis correções durante o processo, mitigando erros e definindo novas ações, com foco nos resultados previamente definidos.

AÇÕES DE TREINAMENTOS DESALINHADAS COM OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas praticam os seus valores. É o quinto princípio que sustenta o pilar de formações e treinamentos - educação, formação e informação. As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Além do alinhamento dos treinamentos com os princípios cooperativistas, recomendamos que o conteúdo com foco em compliance não seja de responsabilidade exclusiva da área de recursos humanos, pelo contrário, um bom programa de treinamento deve contemplar, não somente a adesão das diferentes áreas da cooperativa, mas, também, a iniciativa de sugerir temas, informar situações de riscos e compartilhar boas práticas, com o objetivo de antecipar possíveis problemas.

PROGRAMA DE COMPLIANCE “SEM DONO”

Um programa de compliance efetivo precisa conquistar suporte e comprometimento, pois quanto maior o engajamento dos integrantes, maior a probabilidade de sua eficácia. Todos são responsáveis e embaixadores pela implantação do programa de compliance, incluindo o exemplo de compromisso da alta gestão ou conselho da cooperativa, que pode ser o ponto de partida para dar legitimidade ao programa.

Além do conselho, que reconhece e patrocina oficialmente a necessidade de um programa de compliance e autoriza a sua implementação, os líderes também devem demonstrar seu compromisso pessoal com as normas de conduta do programa. Além de participar de treinamentos, podem discutir o conteúdo com os colaboradores em reuniões e pautas individuais.

Outro aspecto importante é definir uma área responsável pelo compliance. Mesmo que a cooperativa não tenha condições de criar uma área ou cargos específicos para compliance, é possível revisar alguns cargos para atribuir novas responsabilidades, ressalvados os aspectos trabalhistas.

QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

A efetivação de um programa de compliance ocorre por meio do comportamento das pessoas e dos procedimentos existentes para orientar atitudes recomendadas, refletindo a cultura ética da cooperativa em suas práticas de negócio. É importante ressaltar que a

criação do código de conduta, procedimentos e políticas não garantem, por si só, o entendimento e a aplicação de seus conteúdos. As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las.

Nesse sentido, é necessário que haja investimento em iniciativas educativas para disseminar, conscientizar e capacitar todos os colaboradores e demais *stakeholders* para a adoção e manutenção de um programa de integridade com foco na conduta ética. Na sequência, recomendamos algumas ações para que a cooperativa consiga implementar um programa de treinamento e comunicação em compliance.

CONSTRUIR UM PLANO DE TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

A cooperativa precisa construir um plano de treinamento e comunicação, contemplando iniciativas personalizadas por público (colaboradores, cooperados, alta direção, líderes e parceiros), especificando a periodicidade das ações, se são recomendadas ou obrigatórias e quais temas serão abordados.

Recomendamos que o plano de treinamento inclua etapas de socialização, não somente para informar os novos entrantes, mas, também, para atualizar aqueles que já mantêm relacionamento com a cooperativa, seja colaborador, líder, cooperado, fornecedor ou demais parceiros.

DEFINIR ASSUNTOS/TEMAS PARA TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

Indicamos que todos, no âmbito da cooperativa, recebam treinamento sobre valores e orientações gerais sobre as principais políticas de integridade, assim como o conteúdo do código de conduta. Também é nossa indicação que alguns treinamentos sejam específicos por público, levando em consideração as necessidades e particularidades de cada área. A cooperativa pode, inclusive, definir a obrigatoriedade de alguns temas. Não menos importante é a análise da matriz de riscos, que pode ser fonte de diagnóstico de temas para comunicação e treinamento. A cooperativa precisa analisar se, para mitigar algum risco, há necessidade de iniciativas educativas para colaboradores expostos a ele.

A definição da pauta do treinamento pode ter um caráter prescritivo (no caso da socialização), mas também pode surgir de iniciativas das próprias equipes de trabalho que, ao se depararem com situações de riscos, podem sugerir temas de treinamento com caráter preventivo. Os treinamentos também podem ser extensivos a parceiros que estão fora dos limites físicos da cooperativa.

DIVERSIFICAR AS INICIATIVAS

Recomendamos que o compliance seja tratado de forma séria, mas de modo leve e criativo, para que ele esteja inserido na rotina da cooperativa, e não visto como um programa complexo e difícil. Para isso, é importante que a cooperativa invista em ações diversificadas relacionadas às situações práticas, aos dilemas e conflitos do dia a dia. Alguns exemplos: treinamentos presenciais ou *online*, palestras, workshops, gincanas, jogos, estudos de caso, campanha de endomarketing, inclusão do tema nas agendas das reuniões gerenciais, utilização de jornais internos, intranet e murais.

A adoção de uma ou outra iniciativa dependerá, dentre outros fatores, da estrutura da empresa, de acordo com sua abrangência territorial e o número de colaboradores. Qualquer que seja a ação escolhida, é preciso adaptá-la para que sejam utilizados todos os recursos de forma eficiente.

COMUNICAR DE MANEIRA CLARA E ACESSÍVEL

Orientamos que sejam previstas ações de comunicação eficazes, voltadas a cada público, escritas com linguagem compreensível, clara e direta, sem mensagens dúbias. O código de conduta e todos os demais documentos que tratam sobre integridade da cooperativa precisam ser amplamente divulgados e disponíveis em locais de fácil acesso a todos, como a internet ou rede interna da cooperativa. Um aspecto que merece destaque é identificar qual canal de comunicação é mais adequado para cada público.

O que se pretende, com a comunicação eficaz, é captar a atenção de todos – colaboradores, cooperados e demais *stakeholders* – proporcionando entendimento e esclarecimentos sobre o papel e a responsabilidade de um programa de compliance e a sua importância para a cooperativa.

ESTABELECE E ACOMPANHAR INDICADORES DE TREINAMENTO

É importante que o programa de compliance tenha indicadores de treinamento definidos, que sirvam de balizadores sobre os resultados do plano de treinamento e comunicação. Com base nesses indicadores, é possível manter ou redirecionar as estratégias educativas e, com isso, continuar a disseminar a cultura de compliance no âmbito da cooperativa. Alguns exemplos de indicadores: metas de participação em treinamento, nível de satisfação, nível de retenção de conhecimento, risco mitigado, qualidade das denúncias feitas no canal de denúncias, melhoria de algum fator denunciado.

INVESTIR CONSTANTEMENTE

A mudança ou reforço de uma cultura de compliance é um processo educativo e, como tal, não pode se resumir à realização de um evento pontual. As ações precisam ser contínuas, com treinamentos e campanhas periódicas, com o objetivo de capacitar as pessoas novas que estão iniciando um relacionamento com a cooperativa – seja colaborador, cooperado ou parceiro – e manter atualizadas as pessoas já treinadas. Acreditamos que a educação continuada é uma estratégia eficaz para o fortalecimento de princípios, valores e conduta ética de um ambiente cooperativo.



DICA DOS ESPECIALISTAS

Cada cooperativa tem um posicionamento estratégico, estrutura, recursos, objetivos e pessoas diferentes, que são elementos que podem influenciar no ponto de partida para a implementação de um programa de integridade. Nesse sentido, recomendamos uma sequência de ações que podem contribuir nesse complexo, mas importante processo de construir um programa de treinamento e comunicação em compliance:

1. Criar um comitê de compliance, com atribuições de responsabilidades.
2. Identificar pessoas multiplicadoras de diferentes áreas que têm relações com os demais pilares de compliance (agentes de compliance).
3. Definir uma agenda para construir o plano com a participação efetiva dos responsáveis pelo programa.
4. Identificar os programas já existentes e verificar se é possível incluir os temas de compliance e/ou criar campanhas específicas de treinamento e comunicação.
5. Definir ações de treinamento e comunicação num cenário ideal.
6. Avaliar os recursos existentes e definir uma agenda de implantação, com foco no cenário ideal.
7. Definir indicadores de acompanhamento que permitam a geração de relatórios gerenciais com foco em compliance.

Acreditamos que, embora o contexto e passos supracitados não esgotem a complexidade do tema, eles são norteadores que permitem delinear o percurso para atingir os objetivos, com suas respectivas atribuições e dimensionamentos dos recursos necessários. Além disso, a construção coletiva certamente dará legitimidade para o plano de treinamento de comunicação.





Para favorecer o bom funcionamento dos mecanismos do sistema de compliance, é preciso avaliá-los continuamente, **buscando promover sua efetividade e melhoria.**

>> Luiz Carlos Benner

>> Hego Correia Rocha

O QUE SÃO MONITORAMENTO E AUDITORIA?

Os mecanismos de integridade e sistemas de compliance se tornaram cruciais para as empresas que desejam a sustentabilidade e perenidade no mercado. Com o advento da Lei n.º 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, essa tendência foi enfatizada no Brasil e as organizações passaram a perceber a necessidade de se adequar para essa nova realidade.

Uma vez adotado e iniciado o sistema de compliance numa organização, não há mais como voltar ao modelo anterior. Haverá um controle social, se originando interna e externamente da organização, que impõe um autocontrole e assegura a aplicação prática dos princípios preconizados pelos mecanismos de integridade e sistemas de compliance.

Já não é mais uma opção, mas, sim, uma obrigação para as organizações seguirem o caminho da integridade e se protegerem dos riscos internos e externos e, para isso, adotarem de uma forma permanente o sistema de compliance.

Visando identificar o quão robusto está o funcionamento dos pilares do programa de compliance, necessitamos implementar um processo de avaliação contínua, por meio de revisões independentes, chamadas de auditorias e de processos de monitoramento da função de compliance.

O monitoramento e a auditoria têm por objetivo identificar:

- Se os pilares do programa de compliance estão funcionando conforme planejado (de uma forma mais abrangente).
- Se os riscos foram mapeados adequada e extensivamente, considerando os requerimentos de conformidade.
- Se as atividades rotineiras que afetam a conformidade da cooperativa com leis, regulamentos e políticas internas possuem adequado nível de controle indicado.
- Se o controle foi desenhado de forma adequada e se prevenirá ou detectará um risco específico.

- Se o controle está implementado e operando conforme projetado e seu grau de efetividade na mitigação do risco.
- Se os canais de comunicação e reporte estão operando conforme planejado.
- Se o código de conduta está sendo cumprido pelos colaboradores de todos os níveis hierárquicos.
- Se o conjunto abrangente de ações executadas pela administração define o tom de como os funcionários se envolvem em suas atividades diárias.

A auditoria e o monitoramento são considerados os elementos mais críticos de um programa eficaz de compliance. Porque sem monitorar ou realizar revisões independentes, é difícil ou até mesmo impossível entender quais controles estão funcionando e o que precisa de aprimoramento. Um programa de monitoramento constante serve como um sistema de alerta preventivo que permite ao time de compliance identificar os possíveis problemas de conformidade, mostrando as vulnerabilidades e possíveis riscos.

Uma abordagem eficaz do monitoramento e da auditoria poderá ajudar uma cooperativa a testar seu nível de esforço em cumprir os requisitos de compliance regulatórios, como se fosse uma banca examinadora interna antes de obter as certificações exteriores.

ALINHAMENTO CONCEITUAL

O monitoramento de compliance refere-se a testes periódicos de garantia de qualidade que as organizações fazem para verificar o quão bem suas operações de negócios atendem às suas obrigações regulatórias e de processos internos.

Já a auditoria é geralmente um processo formal e estruturado com um escopo de trabalho definido para avaliar os controles e determinar se um processo está funcionando conforme o previsto. O escopo do trabalho geralmente estabelece quais controles serão testados, o universo a partir do qual a amostra será selecionada, o método de seleção e o tamanho da amostra que será avaliada. Também pode incluir um histórico sobre o motivo pelo qual a auditoria está sendo realizada e as referências identificadas e os recursos usados para apoiá-la.

Algumas organizações referem-se à atividade sob este elemento do programa de conformidade como revisões em vez de auditorias, porque reconhecem que o que estão fazendo não tem a estrutura e a formalidade de uma auditoria, mas, sim, de uma revisão, que pode, inclusive, ter em seu escopo a própria revisão dos riscos, identificando novos riscos e quais já foram totalmente mitigados. O fator importante é entender a diferença nos termos e usá-los de forma adequada.

O monitoramento não tem o mesmo requisito de independência e objetividade que a auditoria. O monitoramento é algo que pode ser realizado pelo escritório de compliance (*compliance office*) como parte independente, mas também pode ser uma autoavaliação realizada pela unidade de operações de negócios. Ele é frequentemente conduzido de forma mais rotineira e menos formal do que uma revisão ou auditoria.

No caso de auditoria ou revisão do programa de compliance, os pilares do programa poderão ser selecionados e revisados individualmente, enquanto que o monitoramento irá, paulatinamente, testar os controles de compliance do programa.

O sucesso do funcionamento da auditoria e do monitoramento dentro da cooperativa engloba uma série de fatores. Os principais são:

- Realizar uma efetiva avaliação de riscos e priorização de risco para a organização.
- Identificar recursos para realizar atividades de auditoria e monitoramento em torno dos itens de alto risco.
- Conduzir, efetivamente, as atividades de auditoria e monitoramento.

Trazendo para o universo das três linhas, os papéis do monitoramento e da auditoria podem estar distribuídos na primeira, segunda e/ou terceira linhas, de acordo com o Instituto de Auditores Internos do Brasil (IIA).



Na primeira linha, que é principalmente responsável pelo desenvolvimento de controles e atividades para prevenir, detectar e responder a falhas de conformidade, podemos utilizar a atividade de monitoramento de compliance de maneira descentralizada, engajando os líderes das unidades de negócio a operar seus controles internos e efetivamente monitorar se os controles sobre os riscos de compliance de seu departamento estão sendo sistematicamente testados e validados. Importante ressaltar que a atividade de compilação dos resultados do monitoramento e dos testes deve, preferencialmente, ser executada por uma equipe independente, o que poderia ser feito por uma equipe de compliance ou gestão de riscos mais enxuta. E se faz necessária uma validação dos testes, por meio de uma revisão independente dos controles de compliance, mas, aí, já estamos falando da segunda linha.

Na segunda linha, a atividade de monitoramento de compliance percorre todos os pilares do programa, por meio de um cronograma aprovado pela administração baseado na criticidade/severidade do risco de compliance. Neste cenário, o time de compliance pode realizar a revisão com um cunho mais técnico, aferindo se os controles primários estão sendo bem executados e retornando aos times um relatório de melhorias/apontamentos mais técnico, voltado à atividade em si com base no risco de compliance.

Por outro lado, organizações que não possuem uma estrutura da terceira linha formalmente constituída, como a auditoria interna, podem realizar as chamadas revisões independentes, que têm o mesmo método de uma auditoria, mas sem a formalidade esperada de uma auditoria. Segue-se todo o processo, planos, priorização de cronogramas baseados em risco, definição de escopo e objetivos, riscos e controles a serem revisados, definição de amostras e, por fim, o relatório contendo os pontos de melhoria identificados, que também deve ser produzido e comunicado à diretoria. Portanto, a segunda linha pode atuar em ambos os papéis, como monitoramento e como auditoria.

Na terceira linha, temos a estrutura formal da auditoria interna como protagonista. Ela realizará revisões abrangentes da adesão às diretrizes regulatórias e poderá testar o monitoramento feito pelo compliance. Os relatórios de auditoria avaliam a força e a eficácia dos preparativos da conformidade, políticas de segurança, conduta e procedimentos de gerenciamento de risco.

Pode-se perceber que, na figura anterior, os papéis de controles internos e compliance navegam pelas três linhas. Tudo depende do porte da cooperativa, do nível de governança em que se encontra e da estrutura destinada aos temas de governança, não tendo, portanto, uma resposta definitiva.

Abaixo, é apresentado um quadro resumo, para se ter uma ideia mais clara sobre as diferenças entre as atividades da área do compliance, que deve ser a responsável formal pelo monitoramento e auditoria.

MONITORAMENTO	AUDITORIA
• Realizado pela área de compliance	• Realizada pela área de auditoria interna
• Relativamente independente	• Independente
• Atua nos processos do dia a dia	• Atua periodicamente, amostralmente
• Avalia riscos e controles de compliance nas áreas da organização	• Avalia a conformidade de todas as áreas e o desempenho da área de compliance
• Atua na segunda linha de defesa	• Atua na terceira linha de defesa
• Executa testes nos controles para os riscos de compliance	• Executa testes nos controles para os riscos emergentes da organização

POR QUE É IMPORTANTE FALAR DISSO?

Em seu nível mais básico, uma cooperativa é uma comunidade de pessoas com interesses comuns e valores compartilhados, unidas para atingir um objetivo comum. Cada vez mais, os colaboradores desejam ser identificados com uma organização que representa valores que se alinham com os seus, orgulhosos do que produzem e, também, admiram as pessoas com quem trabalham.

Criar e manter o tom certo no topo é uma primeira etapa essencial para uma cooperativa ancorada em um programa eficaz de conformidade. Ele também oferece benefícios que vão muito além e que incluem retenção de clientes e cooperados, maior envolvimento dos colaboradores e estabelecimento de uma marca duradoura.

Uma longa jornada é iniciada quando a gestão da cooperativa decide investir na estruturação do programa de compliance e seus pilares. E, para que este investimento obtenha retorno, é imprescindível avaliar como está sendo desenvolvido.

E o que o pilar de auditoria e monitoramento pode fazer para dar suporte ao programa de compliance? Não há uma resposta clara, mas é evidente que não fazer nada não o levará a ser eficaz. A questão principal é: quanto de algo precisa ser feito? Portanto, é importante entender o que os dois termos significam. Frequentemente são usados em uma única frase, dando a ideia de que são a mesma coisa. Mas as duas atividades são distintas. En-

tender o que elas representam pode ajudar a determinar se o que está sendo feito apoia um programa de conformidade eficaz. O alinhamento conceitual citado traz essa reflexão e, partir para a ação, resulta em caminhos diferentes, porém, com elementos comuns entre ambos e o mesmo objetivo principal.

QUAIS OS PRINCIPAIS RISCOS OU SITUAÇÕES ENVOLVIDAS?

Em um ambiente de negócios onde ameaças à reputação nos espreitam em cada esquina, uma forte cultura de ética e conformidade é a base de um programa de gerenciamento de riscos robusto. As lições aprendidas relacionadas a escândalos e crises organizacionais de grandes empresas durante o início dos anos 2000 deixam uma coisa clara: sem uma cultura ética e de conformidade, as organizações sempre estarão em risco. Na verdade, cada vez mais a cultura está mudando de um conceito abstrato e inimplementável para algo que deve ser definido, medido e melhorado constantemente.

Portanto, a função de conformidade agora está no centro das atenções do público em geral, suas responsabilidades estão muito expandidas e as atividades devem estar muito mais integradas ao núcleo estratégico das cooperativas que lutam para manter ou reconquistar a confiança pública.

QUAIS AÇÕES SÃO IMPORTANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO?

Para que as funções de monitoramento e de auditoria do programa sejam efetivas, algumas ações são necessárias:

- Ação prévia de se realizar uma avaliação dos riscos de compliance de maneira efetiva, pois a função de monitoramento depende substancialmente da qualidade dessa atividade.
- Criar o ambiente, ou seja, ter a cultura e estilo de gestão voltados à conformidade, atrair e reter profissionais técnicos, ferramentas de apoio à execução do monitoramento e incentivar a evolução da maturidade.
- Identificar os riscos de compliance mais críticos, geralmente aqueles que possuem um risco inerente alto, pois têm impacto nas demonstrações financeiras, multas impostas pelo regulador, impossibilidade de operar, afetam o serviço/produto principal, vazamento de dados sensíveis ou fraudes e assim por diante.
- Testar os controles dos riscos críticos, conforme o item anterior e, se não houver conhecimento técnico para tal, não hesitar em buscar no mercado esse conhecimento específico.
- Ter visibilidade dos comitês e assembleias, onde são apresentadas as estratégias da

organização. Os temas de riscos devem fazer parte destas discussões e é lá que os relatórios e seus pontos de melhoria devem ser discutidos e as ações priorizadas, garantindo o espaço para que haja a evolução da maturidade do ambiente de controle da cooperativa.

- Monitorar e auditar implicam em acesso a dados e informações confiáveis, por isso a integridade da tecnologia é essencial à atividade. As ferramentas devem convergir de modo a facilitar não só o trabalho de monitorar, mas permitir um diferencial estratégico para a cooperativa.
- Incluir o monitoramento de novas regulações que afetam a cooperativa, pois a cada dia temos novos reguladores emitindo normas, resoluções, comunicados etc., que demandam atenção do time responsável.
- O monitoramento também deve avaliar a capacidade da cooperativa na resposta aos incidentes de compliance, como a cooperativa reagiu ao incidente, qual foi o plano de remediação por conduta danosa ou negligente e quais foram os ajustes no programa de compliance. Por exemplo: conduta indevida de colaboradores.
- Realizar a análise da causa raiz de todos os pontos identificados, ou seja, identificar quais são os fatores que causaram ou podem causar o surgimento de um ou diversos problemas.
- Na escrita das recomendações, não focar somente na remediação dos sintomas do problema, pois se a causa raiz não for remediada, mitigada ou corrigida, novos sintomas aparecerão e teremos energia, tempo e custos desperdiçados.



DICAS DOS ESPECIALISTAS

Para uma abordagem mais prática, podemos utilizar como ponto de partida o próprio material produzido pelo Sistema Ocepar e PUCPR - Roteiro para Elaboração do Manual de Procedimentos de Compliance em Sociedades Cooperativas.

A partir do capítulo 4 existe uma explicação em alto nível do conteúdo de cada pilar do Programa. A visão sobre os principais temas que podem ser monitorados ou auditados aparece ali.

Mas, de forma mais abrangente, verificar:

- ✓ Respeito aos princípios do cooperativismo.
- ✓ Processos de identificação, classificação e resposta ao risco.
- ✓ Matriz de riscos e matriz de controles.
- ✓ Funções de controle e ambiente estabelecidos.

- ✓ *Due diligence* em terceiros, gestão de contratos e pagamentos.
- ✓ Políticas de cortesias, conduta de terceiros e relações institucionais.
- ✓ Código de conduta, valores éticos e integridade individual e corporativa.
- ✓ Como nos relacionamos com os cooperados, conduta dos cooperados, sanções.
- ✓ Situações de conflitos de interesse.
- ✓ Canal de denúncias eficiente, comitês de apuração, fluxos de investigação, garantia da independência, sigilo e não retaliação.
- ✓ Treinamento e integração de novos colaboradores e cooperados, gestores e processos de comunicação sobre o compliance da cooperativa.
- ✓ E avaliar se a cooperativa tem a capacidade e conhecimento aplicado em monitorar e auditar todos os itens citados. Uma autoavaliação é parte da checagem de maturidade da organização e uma resposta rápida da administração põe a cooperativa em vantagem em busca da conformidade.

Com programas robustos de monitoramento e auditoria, a cooperativa pode, não apenas obter informações críticas sobre os pontos fracos em seu programa de conformidade, mas, também, se envolver em atividades de detecção de risco que podem fornecer um aviso prévio de quaisquer problemas iminentes, antes que se tornem significativos e potencialmente prejudiciais.



Mensagem Final





O Guia de Compliance do Cooperativismo Paranaense tem por objetivo apresentar, a diferentes públicos, possibilidades para que outras organizações e, sobretudo, as cooperativas, realmente coloquem em sua estrutura de governança temas correlatos às práticas de compliance, tão importantes e necessárias no cenário atual.

Esta publicação não se esgota em si, mas abre caminhos para que cada organização, com o desenvolvimento das competências individuais em seus colaboradores, possa aprimorar continuamente a sua gestão, com a certeza de que os caminhos a serem trilhados serão cada vez mais sólidos e conduzirão à perpetuidade institucional.

Para nós, foi uma honra poder sistematizar esta publicação vislumbrando possibilidades múltiplas.

Que o tempo de leitura de cada um possa ser realmente um processo de reflexão e aprendizado, especialmente quando o tempo é recurso mais indisponível no século, com a certeza de que, caso necessitem, estaremos sempre à disposição para contribuirmos com a consolidação de organizações sólidas e com modelos de gestão cada vez mais eficazes.

Fica aqui o nosso sincero reconhecimento a cada um dos autores desta publicação, que assumiram em suas agendas mais este desafio. Às cooperativas participantes do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, que acreditaram na iniciativa e a fazem acontecer, junto conosco. E ao trabalho conjunto do Sistema Ocepar e PUCPR que, em uma atuação sinérgica, realizam a gestão do Programa.

Muito obrigado pelo desafio e pela conquista, que é de todos!

**Sistema Ocepar
Sescoop/PR**

PUCPR





Equipe Técnica Participante da Publicação

>>>> EQUIPE TÉCNICA PARTICIPANTE DA PUBLICAÇÃO

>> ALEX SANDRO QUADROS WEYMER

Possui doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), mestrado pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), especialização em Gestão Empresarial e graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande. Atuou como gerente de Recursos Humanos no Grupo Marista e em consultoria/capacitação na área de Gestão de Pessoas em várias organizações por meio da Escola de Negócios da PUCPR. Atualmente é professor do Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da PUCPR.

>> ALFREDO KUGERATSKI SOUZA

Mestre em Administração Estratégica (2007) e graduado em Administração de Empresas pela PUCPR (2004). No Sistema Ocepar, iniciou sua jornada em 2011, passando por diversas áreas e, a partir de 2019, tornou-se responsável pela área de Gestão Estratégica, com destaque na coordenação do planejamento estratégico e do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense. Atualmente é diretor executivo da Cooperativa Central de Tecnologia da Informação - UniTI.

>> CAROLINA MARQUES DE ALMEIDA FELTRIN

Psicóloga de formação e especialista em Administração, com ênfase em RH pela PUCPR. Especialista em Dinâmica dos Grupos pela Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos (SBDG) e em Análise Transacional pela União Nacional de Analistas Transacionais (Unat Brasil). Mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Consultora em Desenvolvimento de Pessoas, coach executivo empresarial, mentora em carreira. Também é sócia-proprietária da Carolina Feltrin Consultoria e docente em temas do comportamento humano.

>> DANIELE FARFUS

Doutoranda em Administração pela PUCPR, possui mestrado em Desenvolvimento Organizacional pelo Centro Universitário das Faculdades Associadas (Unifae), é especialista em Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos pela PUCPR e possui graduação em Pedagogia pela UFPR. Atuou na Prefeitura Municipal de Curitiba, Isae/FGV, Universidade Positivo e Sesi Paraná, desenvolvendo programas inovadores. Atualmente é docente em programas de pós-graduação e *in company*, coordena a área *In Company* e o Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, na Escola de Negócios da PUCPR.

»» **EDUARDO DAMIÃO DA SILVA**

Possui graduação em Administração e mestrado em Administração pela UFPR e doutorado (Programa Ph.D. In Management Sciences) pela Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas - Esade, Barcelona. Atua como professor titular do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) e no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas (PPGCOOP) da PUCPR. Foi pró-reitor acadêmico e pró-reitor de Desenvolvimento da PUCPR. É membro afiliado ao The Institute for Strategy and Competitiveness, led by Michael E. Porter. É líder do Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (PPAD).

»» **EDUARDO OLIVEIRA AGUSTINHO**

Advogado, é professor titular de Direito Empresarial do curso de graduação e do Programa de Pós-graduação em Direito (PPGD) da Escola de Direito da PUCPR, doutor em Direito Econômico e Desenvolvimento pela PUCPR. Pesquisador visitante na Universidade Paris 1 Panthéon/Sorbonne.

»» **EMERSON DAL POZZO**

Advogado, é professor do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense pela PUCPR. Doutor em Direito pela UFPR.

»» **FRANCELINE FRANCO**

Contadora, com mestrado em Governança e Sustentabilidade pelo Instituto Superior de Administração e Economia (Isae/FGV), com mais de 20 anos de experiência nas áreas de Auditoria Externa e Interna, Compliance, Gestão de Riscos Operacionais e Controles Internos. Atuação profissional em serviços, indústrias, instituições financeiras e cooperativa de crédito. Possui experiência em execução de projetos nacionais e internacionais, além de sólido conhecimento em avaliação e mitigação de riscos, programas de prevenção à lavagem de dinheiro, ações de ética e conduta.

»» **GABRIELA MANTOVANI**

Psicóloga e consultora em Desenvolvimento Humano e Organizacional, atua há mais de duas décadas na área de RH, em programas de desenvolvimento de equipes e lideranças; seleção; consultoria de RH; coaching; orientação de carreira e assessment. É especialista em Gestão de Pessoas pela FAE e em Coordenação de Grupos pela SBDG. Possui formação em Análise Transacional – 202 AT pela Unat e em Coaching Executivo & Mentoring para Lideranças pelo Institute of Leadership and Management of London.

» HEGON CORREIA ROCHA

É formado em Administração de Empresas pela FAE, com pós-graduação em Gestão de Projetos pela Universidade Positivo. Possui 12 anos de experiência em temas de governança em instituições financeiras de grande e médio portes, atuando com auditoria interna, controles internos e compliance no Brasil e América Latina, estruturação do gerenciamento de riscos e controles e adequação de empresas à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Atualmente é responsável por auditorias e gestão de riscos de tecnologia em grande empresa de cosméticos. Possui também oito anos de experiência no ciclo de crédito e recuperação e outros quatro anos no gerenciamento de projetos.

» JACQUELINE VASCONCELOS LEONI

Mestre em Direito Empresarial e Cidadania (2021) pelo Unicuritiba, é bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduada em Finanças com certificações pelo Institute of Internal Auditor (IIA), em Auditoria Interna pela CIA e em Autoavaliação e Controles pelo CCSA. Membro do grupo de pesquisas sobre compliance do Unicuritiba, professora convidada da Escola de Negócios da PUCPR e sócia-proprietária da Complaudit Consultoria e Treinamentos Ltda.

» JOÃO PAULO ATILIO GODRI

Advogado, é professor do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, doutorando em Direito Econômico e Desenvolvimento pela PUCPR.

» LEILA DISSENHA

Doutora e mestre em Direito pela PUCPR, pós-doutora pela Università degli Studi di Ferrara (Itália), especialista em Direito do Trabalho pela PUCPR, professora titular de Bases Legais do Cooperativismo do Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da PUCPR. Também é secretária da Comissão de Direito Cooperativo da OAB/PR, representante da Escola Superior de Advocacia da OAB/PR, advogada e consultora inscrita na OAB/PR sob o nº. 37.809.

» LEONARDO BOESCHE

Superintendente do SESCOOP/PR. Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo Isae/FGV. Pós-graduado em Economia com ênfase no Cooperativismo pela USP. Graduado em Engenharia Agrônoma pela Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da UFPEL. Como extensionista rural, atuou na cooperativa Coagro, na área de Organização Social. Foi gerente técnico da cooperativa Coasul. Atua em prol do cooperativismo há 30 anos.

»» **LEONARDO RAFAEL DE SOUZA**

Advogado, é professor associado de Direito Cooperativo na Escola de Direito da PUCPR. Doutorando em Direito Socioambiental e Sustentabilidade e mestre em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Especialista em Cooperativismo pela Unisinos. Membro da Asociación Internacional de Derecho Cooperativo (AIDC - Deusto, Espanha), onde integra o Conselho Assessor Internacional do Boletim da entidade (BAIDC), e membro da IUS Cooperativum Community of Cooperative Lawyers, onde integra o Conselho Consultivo da International Journal of Cooperative Law (IJCL).

»» **LUIZ CARLOS BENNER**

Formado em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (Furb), atua desde 1986 em Contabilidade, Auditoria Independente e Consultoria Tributária, possui especialização em Auditoria Operacional pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Administração pela PUCPR, fez a formação de Conselheiro de Administração pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no qual atua como membro associado. É professor da PUCPR desde 2007 nas disciplinas de Perícia, Auditoria, Gestão Tributária, Valuation e Laboratório de Práticas Trabalhistas.

»» **MARCELO CICHACZ**

Mestre em Educação, especialista em Controladoria e Finanças e bacharel em Ciências Contábeis pela PUCPR. Coordenador do curso de Ciências Contábeis da PUCPR. Foi responsável pela contabilidade do Grupo Marista da Província Brasil Centro Sul, atuou como diretor de Planejamento e Gestão Financeira da PUCPR. Trabalhou no Grupo Fiat como gerente Contábil e Controladoria. Na empresa Tritec Motors Ltda (join venture entre BMW e Chrysler), foi gerente contábil e participante do Comitê Internacional do grupo BMW de Finanças.

»» **MÁRCIA CARLA PEREIRA RIBEIRO**

Advogada, é professora titular de Direito Empresarial do curso de graduação e do PPGD da Escola de Direito da PUCPR. Doutora em Direito das Relações Sociais pela UFPR. Possui pós-doutorado pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), pós-doutorado pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e pós-doutorado pela Universidade Paris 1 Panthéon/Sorbonne. Pesquisadora convidada na Universidade de Montréal. É diretora de Regulação Econômica da Agência Reguladora do Paraná (Agepar).

>> **MARÍLIA PEDROSO XAVIER**

Advogada e mediadora, é professora da graduação e da pós-graduação *stricto sensu* da Faculdade de Direito da UFPR. Doutora em Direito Civil pela USP. Mestre e graduada em direito pela UFPR. Coordenadora de Direito Privado da Escola Superior de Advocacia do Paraná. Diretora do Instituto Brasileiro de Direito Contratual (IBDCONT).

>> **OKSANDRO OSDIVAL GONÇALVES**

Advogado, é professor titular de Direito Empresarial do curso de graduação e do PPGD da Escola de Direito da PUCPR. Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), possui pós-doutorado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

>> **PATRÍCIA DITTRICH FERREIRA DINIZ**

Advogada e membro da Comissão de Análise de Denúncias de Assédio Moral da Copel, membro do Conselho de Orientação Ética da Copel entre os anos de 2016 e 2020, especialista em Direito Tributário e Direito do Trabalho, mestre e doutora em Direito Econômico e Socioambiental na PUCPR. Membro da Comissão de Direito do Trabalho da OAB/PR. Autora de diversos artigos e do livro “Trabalhador *versus* Automação: Impactos da inserção da tecnologia no meio ambiente do trabalho à luz do tecnodireito e da tecnoética”.

>> **PAULO ROBERTO STÖBERL**

Doutor em Ciência Política pela UFPR, mestre em Direito Econômico Social pela PUCPR, possui especialização em Direito Tributário pela PUCPR. É professor das disciplinas de Cooperativismo e Direito Cooperativo no Mestrado em Gestão de Cooperativas da PUCPR e da disciplina de Direito Empresarial do curso de Administração da Escola de Negócios da PUCPR. Palestrante do Sescop/PR. Atua como advogado em Curitiba, com experiência de 25 anos na área de Direito Cooperativo.

>> **RENATA MARACCINI FRANCO**

Advogada formada pela UFPR, em 2002. Inscrita na OAB/PR sob o nº 33.246. Possui especializações em Contratos e em Direito Administrativo e sólida experiência na área empresarial. Advogada da Copel desde 2011. Membro da Comissão de Estudos sobre Compliance e Anticorrupção Empresarial desde 2019. Membro do Conselho de Orientação Ética da Copel de 2018 a 2020. Desde 2018 atua na diretoria de Governança, Risco e Compliance da Copel, primeiro como gerente-assistente do diretor e, desde julho de 2020, como superintendente da área de Integridade.

>> SOLANGE DE LIMA BARBOSA

Economista, especialista em Finanças Corporativas, mestre e doutora em Administração. Professora de graduação, pós-graduação e em projetos *in company* na Escola de Negócios da PUCPR, desde 2001. Foi coordenadora de cursos e docente em vários níveis da Escola de Negócios, dirigiu a área de Planejamento e Desenvolvimento da PUCPR. Atua como professora, mentora e consultora nas áreas de Gestão, Estratégia, Relacionamentos com Terceiros, Desenvolvimento de Negócios e Compliance.

>> TIAGO FERNANDES GOMES

Mestrando em Gestão de Cooperativas pela PUCPR. Especialista em Gerenciamento de Projetos pelo Isae/FGV. Bacharel em Ciências Econômicas pela UFPR. Atuou como consultor em cooperativas de agricultura familiar pelo Programa Mais Gestão, do Ministério de Desenvolvimento Agrário. Trabalhou como pesquisador no Observatório da Indústria, da Federação da Indústria do Estado do Paraná (Fiep). Atualmente é analista técnico da área de Gestão Estratégica do Sistema Ocepar.

>> VILMAR RODRIGUES MOREIRA

Doutor em Administração pela FGV-SP (2009), com estágio doutoral e pós-doutorado na Justus-Liebig-Universität Giessen, Alemanha. Possui mestrado em Administração pela PUCPR (2003) e graduação em Matemática pela UFPR (1998). Atualmente é professor titular da PUCPR, onde atua na Escola de Negócios como professor e pesquisador no Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas, em cursos de especialização e no curso de Administração. É líder do grupo de pesquisa Gestão de Riscos e Análise de Desempenho em Cooperativas (GRADCOOP).



Utilizadas as fontes Intro Trade Gothic Std-Cn18 (texto) e Trade Gothic Std-Bold (Títulos)



ISBN: 978-65-998564-0-2

9 786599 856402

