



SistemaOcepar

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR

somos **coop** ▶



2º COMPÊNDIO DE
BOAS PRÁTICAS
DE GOVERNANÇA
COOPERATIVA



Ano Internacional
das Cooperativas

2º COMPÊNDIO DE
BOAS PRÁTICAS
DE GOVERNANÇA
COOPERATIVA



Ano Internacional
das Cooperativas

Coordenação:

Gerência de Monitoramento e Consultoria

Revisão:

Comunicação e Marketing do Sistema Ocepar

Andrea Bittencourt

Projeto Gráfico:

Celso Arimatéia

Impressão:

Gráfica CS Ltda.

400 exemplares

Curitiba - 2025

S456

2º Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa. / Gerência de Monitoramento e Consultoria do Sescoop/PR (organizador). Curitiba: Sistema Ocepar, 2025.

88 p. : il.

1. Governança cooperativa. I. Gerência de Monitoramento e Consultoria do Sescoop/PR. II. Título.

CDD - 658.4

PRESIDENTE
José Roberto Ricken

DIRETORES
Adam Stemmer
Alexandre Gustavo Bley
Clemente Renosto
Elias Zydek
Elói Darci Podkowa
Erik Bosch
Jean Rodrigues
João Francisco Sanches Filho
José Aroldo Gallassini
Luiz Roberto Baggio (Secretário-Geral)
Manfred Alfonso Dasenbrock
Solange Pinzon de Carvalho Martins
Valter Pitol
Wellington Ferreira

CONSELHO FISCAL
Titulares
Claudemir Cavalini Pereira de Carvalho
Fernando Tonus
Márcio Zwierewicz

Suplentes
Anderson Sabadin
José Carlos Bizetto
Wemilda Marta Fregonese Feltrin

SUPERINTENDENTE
Robson Leandro Mafioletti

PRESIDENTE
José Roberto Ricken

CONSELHO ADMINISTRATIVO
Titulares
Willem Berend Bouwman
Marcos Antonio Trintinalha
Fabiane Elise Poletto Bersch
Joberson Fernando da Silva

Suplentes
Fabíola da Silva Nader Motta
Joel Makohin
Hiroshi Nishitani
Clair Spanhol

CONSELHO FISCAL
Titulares
Haroldo José Polizel
Paula Gabrieli Benedito
Aguinell Marcondes Waclawovsky

Suplentes
Guilherme Grein
Jacir Scalvi
Alair Aparecido Zago

SUPERINTENDENTE
José Ronkoski

PRESIDENTE
José Roberto Ricken

VICE-PRESIDENTE
James Fernando de Moraes

SECRETÁRIO
Divanir Higino da Silva

TESOUREIRO
Jaime Basso

Suplente
Alexandre Gustavo Bley

CONSELHO FISCAL
Titulares
Nelson André de Bortoli
Geraldo Slob
João Francisco Sanches Filho

Suplentes
Marcos Antonio Trintinalha
Elias José Zydek
Marli Madalena Perozin

DELEGADOS
Titulares
José Roberto Ricken
James Fernando de Moraes

Suplente
Jaime Basso

SUPERINTENDENTE
Nelson Costa

Mensagem institucional

A governança cooperativa tem as suas particularidades, pois é baseada em princípios, como autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. Também se caracteriza por integrar diferentes agentes, a exemplo dos cooperados, da Assembleia Geral, dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Gestão Executiva. Trata-se de um modelo de negócio estruturado de modo que as cooperativas desenvolvam suas atividades perenemente, com a obtenção dos melhores resultados econômico-financeiros e sociais, além de facilitar seu crescimento e competitividade.

Nesse contexto, o cooperativismo paranaense tem avançado positivamente. É o que podemos constatar nesta segunda edição do Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa que o Sistema Ocepar está lançando. A primeira publicação, editada em 2021, teve a participação de 11 cooperativas. Agora, 17 experiências bem-sucedidas estão sendo compartilhadas com o propósito de valorizar o trabalho que vem sendo realizado e estimular o aprimoramento constante da gestão no setor.

É uma questão relevante que sempre esteve contemplada no planejamento estratégico do cooperativismo paranaense – inclusive no atual ciclo, iniciado em 2024 –, o Plano Paraná Cooperativo 300 (PRC300), dentro do projeto 10, intitulado “Autogestão Cooperativa”, vinculado ao tema estratégico “Modelos de governança e gestão” e ao pilar “Sucessão e Governança”. Também está relacionada ao projeto 5, chamado “ESG+Coop”, ligado ao tema estratégico “Sustentabilidade”.

Lembramos que, em cada etapa do nosso planejamento, o Sistema Ocepar reúne lideranças, profissionais das cooperativas e do próprio Sistema, num amplo trabalho de escuta e troca de informações, para que possamos sistematizar nossas ações com o objetivo de atender às demandas e promover o desenvolvimento sustentável do cooperativismo no estado.

O PRC300 é composto em sua totalidade por 30 projetos, distribuídos em 12 temas estratégicos, sustentados por cinco pilares e cinco alicerces. Por intermédio de cada um dos projetos, queremos fornecer o apoio necessário às nossas cooperativas em diferentes áreas.

Também é importante divulgar as boas práticas que elas estão adotando, dentro de suas realidades, com o intuito de oferecer a melhor prestação de serviços aos cooperados, com eficiência administrativa e profissionalismo, em sintonia com os princípios da governança cooperativa. Assim, reunimos neste compêndio relatos de diferentes ramos, os desafios, as lições aprendidas e os planos para o futuro.

Agradecemos a todas as cooperativas que participaram da produção deste material. São exemplos decorrentes de muito esforço, determinação e comprometimento, que contribuem para que o cooperativismo prossiga avançando em sua trajetória no Paraná.

Boa leitura!



José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

Sumário



12
Apresentação

18
Sistema Ocepar

22
Agrária

27
C. Vale

31
Castrolanda

34
Central Sicoob Unicoob

38
Central Sicredi PR/SP/RJ

42
Cocamar

46
Cocari

51
Copacol

54
Credicoamo

58
Frimesa

62
Frísia

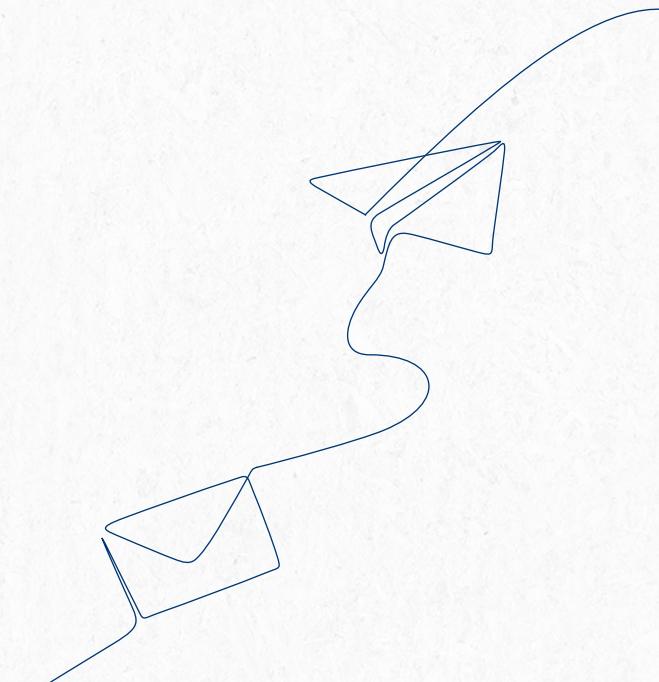
66
Intregrada

69
Lar

73
Unicampo

78
Unimed Cascavel

82
Unimed Curitiba



86
Mensagem
Final

Siglas

BACEN	Banco Central do Brasil
CERF	Centro Educativo Rural Feminino
COOSUS	Comitê de Cooperativismo e Sustentabilidade
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
ESG	Environmental, Social, and Governance
FECOOPAR	Federação e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
GEE	Gases do Efeito Estufa
GEPES	Gerência de Gestão de Pessoas
GMC	Gerência de Monitoramento e Consultoria
IGCOOP	Índice de Governança Cooperativa
IIA	Institute of Internal Auditors
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OCB	Organização das Cooperativas Brasileira
OCEPAR	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PAGR	Programa Agrária de Gestão Rural
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PDGC	Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PRC	Plano Paraná Cooperativo
PUC/PR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RFID	Radio-Frequency Identification
RTRS	Round Table on Responsible Soy Association
SESCOOP/PR	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SSMA	Saúde, Segurança e Meio Ambiente
TI	Tecnologia da Informação
UDC	Unidade de Desenvolvimento Cooperativo

APRESENTAÇÃO



Desde a primeira edição do compêndio, em 2021, o tema da governança vem ganhando força nas cooperativas paranaenses. O primeiro compêndio foi estruturado com base no planejamento estratégico do Sistema Ocepar, denominado Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC100), que tinha por objetivo atingir a marca de 100 bilhões de reais em faturamento das cooperativas do estado. Desde então, houve a construção do PRC200 e, nesta publicação, estamos no ciclo 300. Por meio do planejamento estratégico do Sistema Ocepar, desenvolvido em consonância com as demandas e necessidades das cooperativas, é possível trilhar um caminho de sucesso e prosperidade para as pessoas.

Em um trabalho conduzido pela Gerência de Monitoramento e Consultoria (GMC) ao longo de 2024, foi identificada a necessidade de aplicar uma nova pesquisa para avaliar a evolução do cooperativismo paranaense sobre o tema.

Com base naquela realizada em 2019, as questões foram revisadas e aprimoradas. Nesse processo, verificamos a necessidade de incluir o critério “resultados”, anteriormente avaliado de forma integrada aos demais. Nesta pesquisa, esse critério ganhou destaque, permitindo não apenas avaliar a aderência a determinado tema, mas também como os resultados são monitorados e utilizados na estratégia da cooperativa.

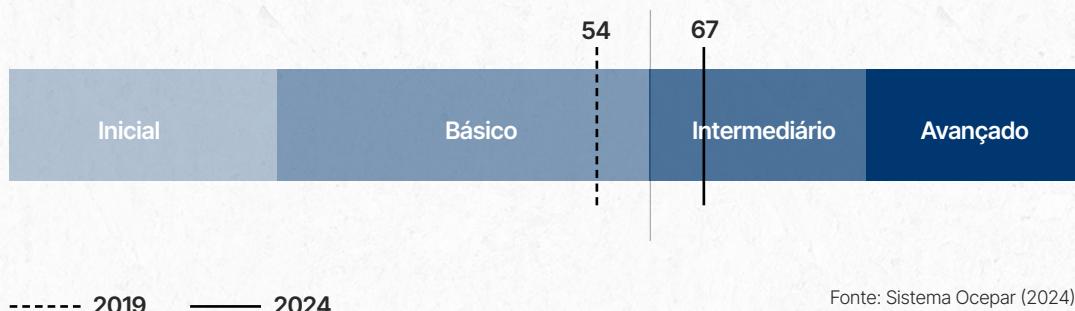
O diagnóstico de maturidade em governança está alinhado ao instrumento de avaliação do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), bem como à versão atual do Manual de Governança Cooperativa desenvolvido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). A metodologia de interpretação, assim como na pesquisa de 2019, manteve os quatro estágios de maturidade da governança e gestão cooperativa: inicial, básico, intermediário e avançado, de acordo com a pontuação obtida no Índice de Governança Cooperativa (IGCoop).

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

Inicial (escala de 0 a 25)	Significa que a cooperativa está em processo de adoção das boas práticas de governança.
Básico (escala de 26 a 60)	Além de atender às exigências da legislação, significa que a cooperativa adota pontualmente outras práticas de governança para dar suporte à gestão.
Intermediário (escala de 61 a 80)	Além de atender às exigências da legislação, significa que a cooperativa adota, de maneira estruturada, outras práticas de governança para dar suporte à gestão.
Avançado (escala de 81 a 100)	Além de atender às exigências da legislação, significa que a cooperativa possui, de maneira estruturada e já consolidada, outras práticas de governança, sendo elas reconhecidas e contribuindo para o resultado da cooperativa.

Fonte: Sistema Ocepar (2024)

A pesquisa foi aplicada durante o ano de 2024 e teve retorno de 139 cooperativas dos sete ramos, de todas as regiões do Paraná, compilado em um relatório por cooperativa participante, com resultado consolidado por ramo, observando-se que o IGCoop geral foi de 67 pontos, posicionando a média das cooperativas no estágio intermediário de maturidade da governança.

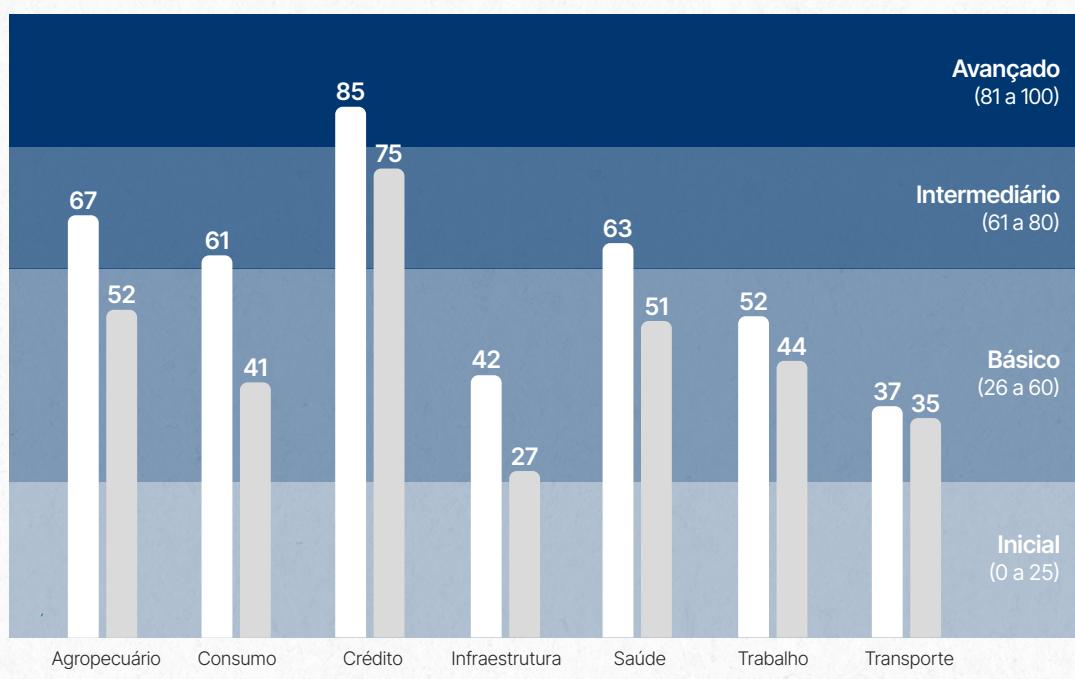


Fonte: Sistema Ocepar (2024)

Verificamos uma evolução no IGCoop em todos os ramos, com destaque para o ramo de crédito, que alcançou o nível avançado, além dos ramos de saúde e agropecuário, que, na pesquisa anterior, estavam no nível básico e atualmente se encontram no nível intermediário.

Essa evolução reflete o trabalho consistente desenvolvido pelas cooperativas, com o objetivo de fortalecer e profissionalizar, cada vez mais, a governança cooperativa. Vale ressaltar o papel fundamental do Sescoop/PR, que, por meio de diversas ações, tem contribuído para o aprimoramento e fortalecimento das práticas de governança nas cooperativas paranaenses.

Evolução do IGCoop



Fonte: Sistema Ocepar (2024)

Ao avaliar os resultados da pesquisa, verificamos que algumas práticas eram comuns entre as cooperativas que obtiveram as maiores pontuações. Dentre elas, destacamos: o processo de análise e desempenho do negócio, a elaboração e o controle orçamentário, a prestação de contas do Conselho de Administração aos cooperados, a estruturação e divulgação de indicadores e metas, além da governança dos aspectos socioambientais.

As práticas reunidas nesta publicação foram coletadas a partir das evidências registradas nos diagnósticos do PDGC, ESG+Coop e Compliance. Com base na avaliação das boas práticas, as cooperativas foram convidadas a descrever a forma de atuação e os resultados alcançados com a implementação dessas práticas.

As informações enviadas pelas cooperativas foram compiladas e validadas pelas próprias organizações para compor este compêndio, cuja divulgação visa a consolidar e promover as ações que o cooperativismo paranaense tem desenvolvido no tema da governança, reforçando seu compromisso com a excelência e a sustentabilidade.

Boa leitura!

Plano de Desenvolvimento do Cooperativismo do Paraná 300

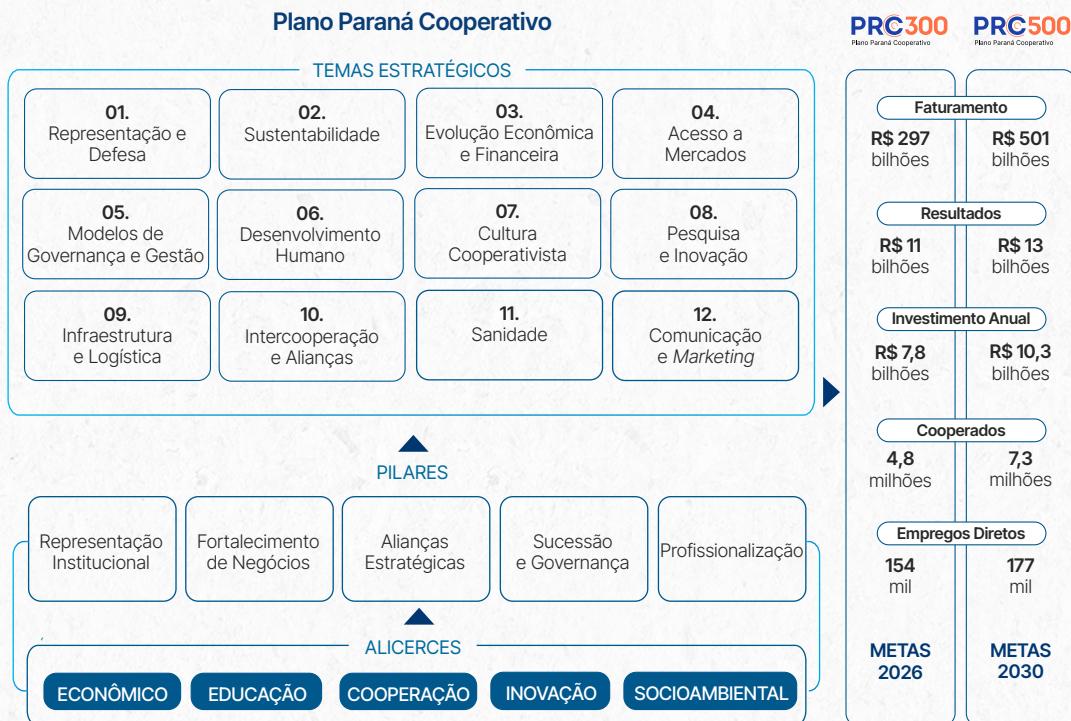
No começo de 2024, foi apresentada a publicação final do PRC200, com suas principais ações realizadas e os resultados mais importantes dos 20 projetos que compunham o ciclo do planejamento. Ao mesmo tempo, foi elaborada uma metodologia para o desenvolvimento do novo ciclo do planejamento, o PRC300. Em um trabalho conjunto entre a Diretoria Executiva, o Grupo de Trabalho Estratégico e o Comitê Consultivo, composto por 41 executivos das cooperativas paranaenses, definiram-se os alicerces, os pilares e os temas estratégicos que sustentam o ciclo atual do planejamento.

As ações para o desenvolvimento do PRC300 ocorreram ao longo de 2023 e no começo do ano de 2024, com a aplicação de diversas entrevistas em profundidade com as cooperativas do Paraná, totalizando mais de 50 horas de gravação. Com base na metodologia científica de análise de conteúdo, foi possível extrair as informações mais importantes, resultando em 12 temas estratégicos e, dentro destes, 30 projetos que buscam compreender todas as demandas das cooperativas paranaenses para os próximos anos.

A imagem a seguir representa o mapa estratégico desenvolvido a partir do processo de escuta das cooperativas. Esse mapa, ainda como proposta, foi levado para as reuniões de pré-assembleia em março de 2024 para conhecimento das lideranças cooperativas, sendo aprovado por unanimidade. Assim, no dia 1º de abril de 2024, o novo PRC foi apresentado na Assembleia Geral Ordinária do Sistema Ocepar, sendo formalmente aprovado pela Diretoria.

Objetivo

Contribuir para o desenvolvimento sustentável do cooperativismo paranaense



Fonte: Sistema Ocepar (2024)



- SISTEMA OCEPAR
- AGRÁRIA
- C.VALE
- CASTROLANDA
- CENTRAL SICOOB UNICOOB
- CENTRAL SICREDI PR/SP/RJ
- COCAMAR
- COCARI
- COPACOL
- CREDICOAMO
- FRIMESA
- FRÍSIA
- INTEGRADA
- LAR
- UNICAMPO
- UNIMED CASCAVEL
- UNIMED CURITIBA



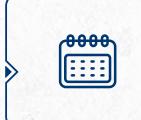
SistemaOcepar

FECOOPAR | OCEPAR | SESCOOP/PR



Sistema Ocepar

Composto por três organizações:
Federativa e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Fecoopar)
Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar)
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop/PR)



Data de constituição: 02/04/1971



Número de cooperativas registradas: 242



Número de colaboradores
Fecoopar: 5
Ocepar: 48
Sescoop/PR: 77



www.paranacooperativo.coop.br



- **MODELO DE GOVERNANÇA**
Programa de Integridade Sistema Ocepar

- **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**
Transparência e responsabilização



Descrição da prática

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

O programa foi estruturado para responder às questões cruciais do cooperativismo, observando as legislações pertinentes e motivando as cooperativas paranaenses a estar em *compliance*, palavra que significa cumprir regras e acordos, a qual está relacionada ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos sistemas de conformidade e integridade. Ele foi elaborado com uma abordagem que reúne colaboração, teoria e prática no processo de transferência de conhecimentos.

Embora já possuísse mecanismos de boa governança, todo o movimento gerado pela operacionalização do programa despertou a necessidade de o próprio Sistema Ocepar estabelecer o seu Programa de Compliance, o qual atendesse às particularidades, tendo em vista a natureza institucional das três organizações que o compõem. Assim, em 2021 uma turma de funcionários iniciou a formação conceitual e as mentorias.

Com isso, os riscos de integridade e seus controles internos foram identificados, analisados e avaliados, normas e regras referentes à gestão de terceiros foram revisadas e melhorias foram propostas. Além disso, uma minuta do Código de Conduta foi desenvolvida, um processo de tratamento de de-

núncias foi criado, um plano de treinamento e comunicação foi proposto, bem como foi idealizada uma forma de atuação pertinente ao monitoramento e auditoria dos mecanismos de integridade.

Pensando em uma gestão ágil, segura e dinâmica, tendo o suporte de um grupo de pessoas formadas e treinadas, o Sistema Ocepar passou por uma reestruturação interna para fortalecer o seu compromisso com a missão que orienta suas ações e com o seu público-alvo, criando, em 1º de agosto de 2023, uma área de Integridade vinculada diretamente ao Presidente, Diretorias da Ocepar e Fecoopar e Conselho Administrativo do Sescoop/PR. Dessa forma, aderiu ao Programa de Integridade do Sescoop Nacional, se alinhando de forma sistêmica às diretrizes do Sistema OCB. A Resolução nº 92/2023 dispôs sobre a aprovação do Programa de Integridade do Sescoop/PR e estabeleceu a Diretriz Geral do Programa, o Código de Ética e de Conduta, o Regimento Interno do Comitê de Integridade e o Regimento Interno da Comissão de Integridade.

Nesse sentido, tanto a Ocepar, quanto a Fecoopar estabeleceram regulamentos, instituindo seus respectivos Programas de Integridade, em consonância com o modelo instituído pelo sistema nacional. Para dar publicidade à sociedade e às cooperativas, em março de 2024, durante as pré-assembleias do Sistema Ocepar, realizadas nos Encontros de Núcleos, o Programa de Integridade foi divulgado a 355 lideranças de 83 cooperativas, envolvendo sete ramos do cooperativismo paranaense. O Canal de Denúncia, operacionalizado por empresa terceirizada, garantindo anonimato ao denunciante de boa-fé, entrou em vigência em abril do mesmo ano.

Como parte do compromisso da gestão com a ética e a transparência, o Sistema Ocepar definiu como meta estratégica o fortalecimento da cultura de integridade em sua atuação. O primeiro passo foi promover oficinas com todos os funcionários para apresentar os pilares do Programa de Integridade. Nesses treinamentos, foram abordados temas como o Código de Ética e de Conduta, o funcionamento do Canal de Denúncia, o processo de apuração e as instâncias responsáveis por esse tratamento.

Após cada oficina, os participantes receberam os materiais digitais utilizados e o Código de Ética e de Conduta para consulta e ciência.

Para facilitar ainda mais o entendimento sobre como as denúncias são tratadas, foi desenvolvida uma representação visual que mostra, de forma clara, todas as etapas desse processo.



Fonte: Sistema Ocepar (2024)

Como parte do compromisso da gestão com a ética e a transparência, o Sistema Ocepar definiu como meta estratégica o fortalecimento da cultura de integridade em sua atuação.



Desafios e lições aprendidas

A instituição do Canal de Denúncia se mostrou um desafio, mas oportunizou às pessoas se manifestar com segurança. Contudo, o processo de avaliação da admissibilidade, no qual o relato é avaliado e classificado, revelou que de modo geral, embora os treinamentos tenham sido realizados, ainda há possibilidades de melhoria, tendo em vista as manifestações de opiniões, reclamações e insatisfações.

Nesse sentido, entende-se que, para atingir o cumprimento da meta estratégica de fortalecer a cultura de integridade será necessário investir cada vez mais no exercício de um dos princípios do cooperativismo, missão do Sescoop/PR, que é educação, formação e informação.



Resultados obtidos

No decorrer de seu funcionamento, o Canal de Denúncia recebeu manifestações que foram tratadas conforme as políticas definidas no Programa de Integridade. O estabelecimento de normas, inclusive de tratamento de denúncia, contribuiu para identificação de inconformidades e provimento dos processos decisórios, corroborando para o empreendimento dos princípios de governança corporativa, como equidade, responsabilidade corporativa e integridade.



Pensando no futuro

Sob a perspectiva dos desafios e lições aprendidas, tendo como orientação as metas estratégicas definidas, dentre elas o fortalecimento da cultura de integridade, bem como a consolidação do Programa de integridade alinhado com diretrizes nacionais e próprias, pretende-se ampliar ainda mais a confiança, tanto do público interno quanto do público externo, no que se refere aos mecanismos de integridade da organização. Para isso, planeja-se expandir e aperfeiçoar os treinamentos e as ações de comunicação, determinando periodicidade.

Além disso, há o compromisso de formalizar a gestão dos riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao Programa de Integridade e a alocação eficiente de recursos, incluindo diligências apropriadas baseadas em risco, bem como de instaurar procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.



Cooperativa Agrária Agroindustrial
Guarapuava-PR



Data de constituição: 05/05/1951



Número de cooperados: 744



Número de colaboradores: 1.994



Ramo: Agropecuário



www.agraria.com.br



- **MODELO DE GOVERNANÇA**
Programa de Gestão Rural - Agrária

- **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**
Sustentabilidade



Descrição da prática

Na Agrária, uma prática de governança adotada em grande parte das propriedades dos cooperados é o Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR), que objetiva promover a sustentabilidade dos cooperados, alinhada às exigências de mercado e tendências globais de sustentabilidade. O programa consiste em buscar a evolução do nível das propriedades dos cooperados, proporcionando o acesso à metodologia de aplicação de boas práticas agrícolas por meio do Código de Práticas de Agricultura Sustentável, valorizando cada vez mais os produtos e aumentando a competitividade diante do mercado consumidor.

A Agrária reconhece a importância de adotar práticas socioambientais responsáveis e sustentáveis, antecipando-se às tendências de mercado. A crescente demanda dos clientes por produtos sustentáveis e rastreáveis em toda a cadeia produtiva motivou essa mudança estratégica. Em resposta, ainda em 2006, a cooperativa desenvolveu uma iniciativa interna voltada para a implementação de um sistema de certificação modular e exclusivo para seus cooperados. Esse sistema visa a promover a gestão eficiente e sustentável, garantindo que todos os envolvidos na cadeia de produção estejam alinhados com os mais altos padrões socioambientais.

Ao longo dos anos, o programa passou por diversas melhorias, como adaptação aos requisitos de mercado, implantação de auditorias, parcerias com instituições internacionais de renome em agricultura sustentável e adequação ao sistema de evolução por níveis de sustentabilidade. Atualmente, o Código de Práticas de Agricultura Sustentável é formado por 109 itens, que abrangem aspectos ambientais,

econômicos e sociais, distribuídos nos seguintes temas: uso de defensivos, emissões atmosféricas, biodiversidade, eficiência energética, eficiência no plantio, conservação do solo, gestão de resíduos, gestão da água, estabilidade financeira, acesso ao mercado, *compliance*, saúde e segurança no trabalho, condições de trabalho e comunidade local.

Na implementação, o cooperado manifesta voluntariamente o interesse em participar do PAGR, sendo primeiramente realizado um diagnóstico na propriedade para subsidiar a construção de um plano de ação. A seguir, são realizadas assessorias de suporte, além de o cooperado e o assessor definirem juntos o tempo necessário para implementação de cada fase do programa na propriedade. Por fim, ocorrem a primeira auditoria e verificação do nível de sustentabilidade no qual a propriedade está inserida.

O programa possui cinco níveis de certificação. Conforme o cooperado progride, são adotadas práticas cada vez mais avançadas de gestão e sustentabilidade. As auditorias passam, então, a ser realizadas regularmente, inclusive por instituições externas, Sustainable Agriculture Initiative Platform (SAI Platform), ProTerra, RTRS e clientes, de forma a verificar a manutenção e/ou evolução do nível da propriedade.

O PAGR é conduzido pela equipe de Gestão da Qualidade da Agrária. Cada colaborador atua como assessor para o cooperado e realiza visitas periódicas à propriedade, apoiando na implementação das práticas sustentáveis.



Desafios e lições aprendidas

Inicialmente, os principais obstáculos encontrados estiveram relacionados às definições de escopo e funcionamento do programa, de forma que contemplasse as demandas de mercado e padrões internacionais de certificação para produtos sustentáveis e fosse atrativo para os cooperados. Nesse contexto, várias melhorias foram realizadas ao longo dos anos e as parcerias com instituições de renome para a agricultura sustentável, como SAI Platform, foram fundamentais para o sucesso do PAGR. Hoje, para a maioria dos cooperados, a participação no programa se faz fundamental para a perenidade e evolução dos seus negócios e, por isso, manifestam voluntariamente esse desejo.

Dentro da porteira, os principais desafios são implementar as melhorias em processos e benfeitorias, além de criar a cultura da sustentabilidade entre os cooperados e seus colaboradores. Em contrapartida, os cooperados são remunerados de forma diferenciada por meio de bonificações, com base no volume de produção sustentável para soja, milho, cevada e trigo.

Para a cooperativa, o desafio envolve garantir a rastreabilidade dos produtos sustentáveis para comercialização com clientes e manter sempre atualizado o escopo do PAGR. A Agrária já tem compartilhado com outras cooperativas e parceiros os conhecimentos dos trabalhos de gestão rural nas propriedades de cooperados, a exemplo das cooperativas que formam a intercooperação da Maltaria Campos Gerais. Essa integração contribui para a qualidade dos grãos produzidos nas propriedades e, ainda, confirma para o mercado a preocupação da Agrária com o desenvolvimento de uma agricultura sustentável.



Resultados obtidos

O PAGR foi criado para assegurar que o emprego de práticas sustentáveis esteja presente no cotidiano da produção de matéria-prima que chega às indústrias da cooperativa. Em 2024, alcançou a marca de 70% de cooperados participantes, representando 89% da área de produção da Agrária. Esses resultados refletem a segurança de fornecimento dos produtos aos principais mercados de atuação da cooperativa, garantindo aos clientes a composição da *supply chain* com matérias-primas sustentáveis e rastreáveis.

Antes da existência do programa, não havia clareza sobre o que de fato eram práticas de agricultura sustentável, tanto para a cooperativa quanto para os cooperados. Entre os produtores, já eram adotadas várias iniciativas isoladas de melhorias nas propriedades relacionadas a processos e benfeitorias, com o objetivo de melhorar a gestão e a eficiência, porém sem a certeza de resultados concretos. Para a Agrária, também não havia um método estruturado para difundir as tendências de mercado e sustentabilidade, fundamentais para a perenidade dos negócios, tanto dentro da cooperativa quanto para seus cooperados. Além disso, a rastreabilidade de produtos era um desafio a ser implementado.

O PAGR permitiu sanar essas situações e possibilitou que a cooperativa se antecipasse aos desafios relativos às práticas de agricultura sustentável e aos aspectos referentes à legislação. Ainda, os cooperados participantes possuem clareza em relação às exigências, entendendo a situação atual da sua propriedade e o que precisa ser trabalhado para a sua evolução, considerando que essas melhorias estão diretamente atreladas à eficiência de sua atividade e às tendências de mercado. As assessorias e auditorias auxiliam que os cooperados definam suas metas, além de agregar valor à sua produção sustentável por meio de bonificações, impactando positivamente a rentabilidade. Já nas propriedades, as melhorias na gestão e infraestrutura resultam em um ambiente mais seguro e eficiente, refletindo em perenidade do produtor na atividade.

O PAGR é um exemplo de como a Agrária tem se destacado na implementação de práticas socioambientais inovadoras e sustentáveis, que impactam positivamente o cooperado, a comunidade e o mercado. Ao antecipar tendências e investir em um sistema de certificação interno e modular, a cooperativa não só eleva os padrões de gestão e produção sustentável, mas também proporciona um ambiente de trabalho mais seguro e eficiente para cooperados e seus colaboradores.

Além disso, a Agrária conquistou a certificação internacional Round Table on Responsible Soy (RTRS) para soja e milho, a certificação ProTerra para soja e possui a rastreabilidade de tudo que é produzido pelos cooperados participantes do programa, agregando valor à produção e representando vantagem competitiva. Os cooperados, adicionalmente, têm sido reconhecidos por meio de prêmios, a exemplo do Fazenda Sustentável, da *Revista Globo Rural*.



Pensando no futuro

A filiação à SAI Platform e o compromisso com boas práticas agrícolas mostram um alinhamento estratégico que está em aperfeiçoamento contínuo com as demandas globais por matérias-primas sustentáveis, o que agraga valor aos produtos e fortalece a imagem da cooperativa em relação à responsabilidade social e ambiental.

O aprimoramento do PAGR inclui ainda a adaptação e a potencialização de oportunidades relacionadas aos aspectos de legislação nacional e internacional, que também estão em constante atualização. Sua evolução demonstra a capacidade da cooperativa de inovar e se adaptar às mudanças, oferecendo um modelo de sucesso de governança sustentável a propriedades rurais, que pode ser replicado por outras organizações.

O PAGR traduz de forma simples um assunto de grande complexidade e importância global, que é a agricultura sustentável. Ao longo dos anos de sua execução, muitas melhorias foram feitas, impactando significativamente a gestão das propriedades e rentabilidade dos cooperados e da cooperativa. O programa também permite que a Agrária e seus cooperados atendam a requisitos de clientes, da legislação e do mercado, adaptem-se rapidamente às mudanças de forma prática e com adequado custo-benefício e, principalmente, atuem genuinamente em prol da sustentabilidade.

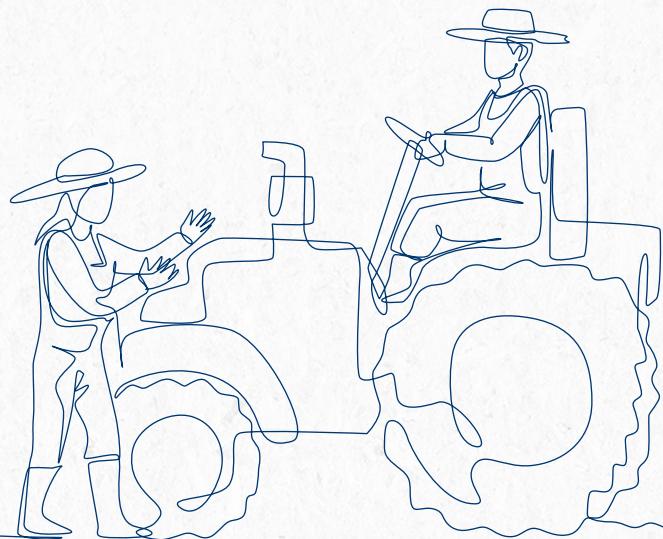


Entre os novos projetos, estão a inclusão dos padrões internacionais de agricultura regenerativa no escopo do programa e a adaptação e extensão das premissas do PAGR para implementação em parceiros da cooperativa.

Referências teóricas aliadas à prática

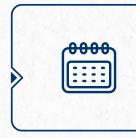
Entre as referências utilizadas para construção e aprimoramento contínuo do escopo, estão: SAI Platform; Farm Sustainability Assessment (FSA); RTRS; e ProTerra.

Os cooperados, adicionalmente, têm sido reconhecidos por meio de prêmios, a exemplo do Fazenda Sustentável, da Revista Globo Rural.





C.Vale Cooperativa Agroindustrial
Palotina-PR



Data de constituição: 07/11/1963



Número de cooperados: 28.000



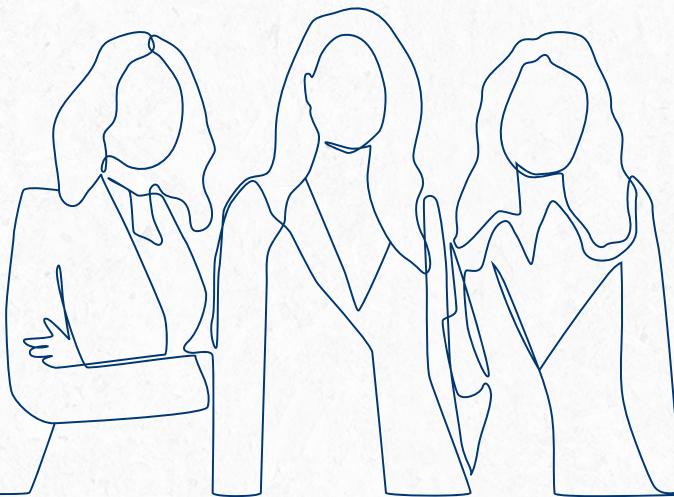
Número de colaboradores: 13.886



Ramo: Agropecuário



www.cvale.com.br



○ **MODELO DE GOVERNANÇA**

Programa de Liderança Feminina - C.Vale

○ **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**

Participação democrática



Descrição da prática

Os Núcleos Femininos são órgãos consultivos auxiliares da cooperativa, funcionando como espaços de formação técnica, humana e cooperativista. Eles têm a função de manifestar as opiniões e pensamentos das associadas, bem como das esposas e filhas de associados, junto aos órgãos da cooperativa. No entanto, não possuem poder de ação ou decisão administrativa.

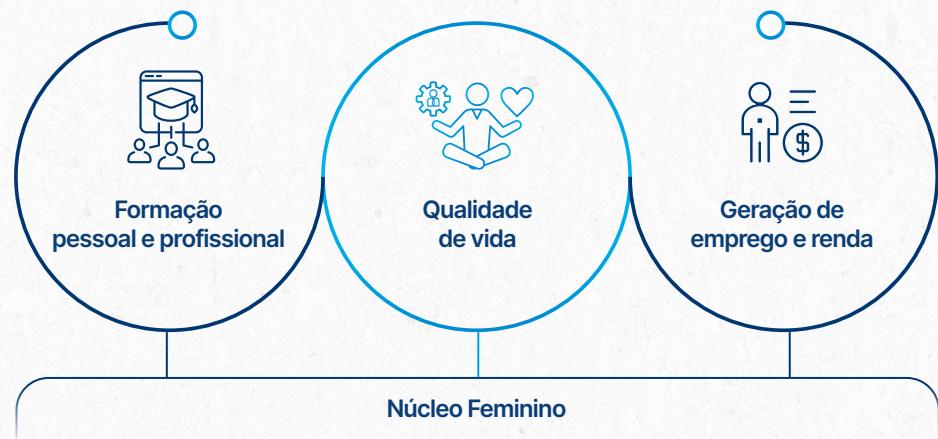
Criado na década de 1970, o Centro Educativo Rural Feminino (CERF) passou por uma revitalização em 2009, quando foi instituído um Regimento Interno, dando origem ao Núcleo Feminino. Atualmente, é composto por quatro regiões que abrangem a área de liderança da cooperativa, com núcleos localizados em Assis Chateaubriand, Maripá, Palotina e Terra Roxa, totalizando 154 integrantes.

Seus principais objetivos são:

- Promover a integração socioeconômica das famílias dos cooperados, fortalecendo a relação entre a cooperativa e a comunidade.
- Reunir as sócias para que, de forma democrática, possam discutir e buscar soluções, incentivando a disseminação de informações e o desenvolvimento cultural.
- Estimular a participação ativa das integrantes nas atividades dos Núcleos Femininos, buscando apoio e informações junto à C.Vale para atender às necessidades do grupo.
- Incentivar a participação das sócias, bem como de seus familiares, pais, esposos e filhos, na C.Vale.

- Auxiliar a cooperativa na identificação e encaminhamento de reivindicações dos associados, além de sugerir soluções para problemas coletivos fundamentados.
- Esclarecer os associados sobre seus direitos e deveres, bem como sobre o funcionamento e a administração da cooperativa.
- Estudar, conhecer e disseminar entre os associados e demais agricultores os princípios, a história e a filosofia do cooperativismo.
- Divulgar novas técnicas que contribuam para o aprimoramento socioeconômico e cultural dos associados.
- Tornar público o trabalho desenvolvido pelos Núcleos Femininos, incentivando a adesão de novas integrantes e promovendo a união e os resultados positivos obtidos pelo grupo.
- Informar os associados sobre as decisões da administração, explicando as medidas tomadas ou planejadas, garantindo uma comunicação clara e eficaz.
- Servir como elo entre os associados e a cooperativa, zelando por uma integração saudável dentro do sistema cooperativista.

Dessa forma, a cooperativa atua em três frentes principais:



Fonte: C.Vale (2024)

Por meio de cursos de artesanato, culinária e outras atividades, as associadas podem desenvolver trabalhos complementares às atividades rurais, gerando emprego e renda. Além disso, a cooperativa promove palestras, seminários e cursos voltados para mulheres e casais, buscando qualificação, fortalecimento e maior engajamento do quadro social com seu propósito, qual seja: "Despertar nas pessoas um mundo mais próspero". Para tornar essas ações ainda mais impactantes, a liderança feminina foi capacitada, por meio de treinamentos, a transformar sonhos em realidade. Com foco nos pilares de *Environmental, Social, and Governance* (ESG), esses treinamentos permitiram a organização das atividades em projetos estruturados, ampliando o alcance e a efetividade das iniciativas.



Desafios e lições aprendidas

No início, as mulheres participavam de clubes de mães ligados às prefeituras. O primeiro passo foi segmentar aquelas que eram ligadas ao campo para que fizessem parte dos Núcleos Femininos vinculados à cooperativa. Ao mesmo tempo, era necessária a autonomia da mulher para poder se deslocar de casa até a cooperativa, sem depender do marido ou dos filhos. Outro ponto era a própria cultura da mulher de considerar que o relacionamento com a cooperativa era um tema apenas para os homens.

A exigência de fidelidade no relacionamento da família com a C.Vale também pesou. A cooperativa sempre cobrou que as famílias das mulheres centralizassem o relacionamento comercial na C.Vale, evitando, por exemplo, entregar a produção para concorrentes. Isso sempre foi o fator potencial para geração de atritos.

Entre as lições deixadas por esse processo de capacitação das associadas e familiares de cooperados, está a de que essa é uma jornada em que cada passo à frente exige um passo ainda mais adiante. Esse processo aumenta a representatividade feminina, promove a inclusão, melhora a formação técnica e humana e estimula a participação da mulher nas instâncias de liderança da cooperativa. É uma escada com infinitos degraus, só para cima.



Resultados obtidos

Como resultados obtidos, em 2024, as integrantes da organização feminina da C.Vale participaram de 769.570 horas de treinamentos. Essa quantidade foi alcançada com 6.096 participações em eventos de qualificação pessoal e profissional ao longo do ano passado.



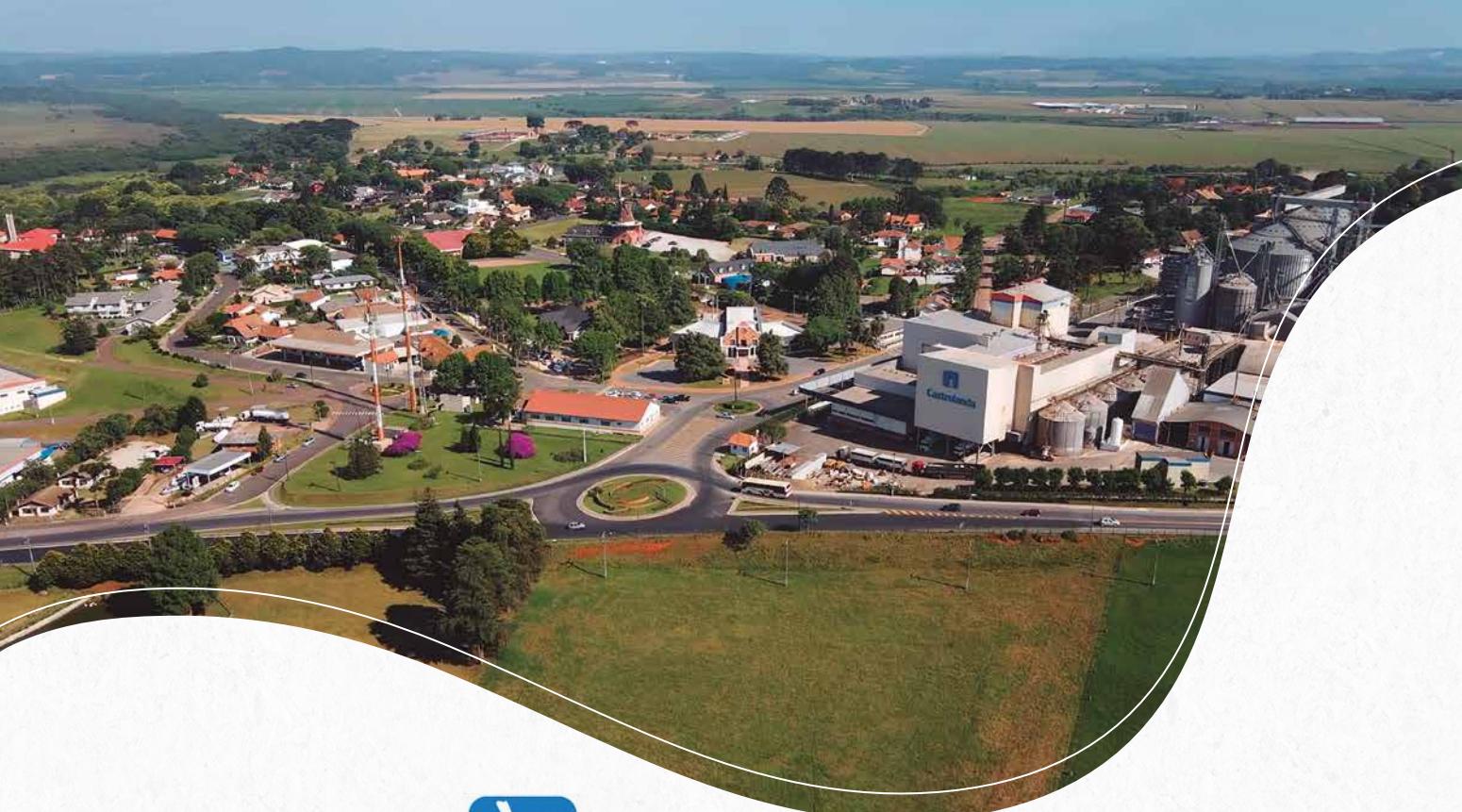
Pensando no futuro

A cooperativa quer ampliar a participação feminina no agronegócio, não apenas como suporte às ações do marido, mas também no processo de decisão sobre as atividades operacionais e gerenciais. A C.Vale entende que, se a mulher detém 50% do valor dos bens de uma propriedade rural, é natural que também tenha voz ativa nas decisões sobre os negócios da família. Mais do que isso, quer também a participação da mulher nas instâncias internas da organização, apresentando sua visão sobre as atividades e ajudando a tomar decisões sobre as atividades que a cooperativa desenvolve.

O sentimento de pertencimento que a mulher vem desenvolvendo como agente ativa na propriedade precisa ser mais bem aproveitado pela cooperativa. A visão e a sensibilidade femininas precisam fazer parte do ambiente corporativo, desde as instâncias mais simples às mais complexas, que envolvem processos decisórios.



O processo aumenta a representatividade feminina, promove a inclusão, melhora a formação técnica e humana e estimula a participação da mulher nas instâncias de liderança da cooperativa.



Castrolanda

	Castrolanda Cooperativa Agroindustrial Ltda. Castro-PR
	Data de constituição: 13/10/1951
	Número de cooperados: 1.275
	Número de colaboradores: 2.124
	Ramo: Agropecuário
	www.castrolanda.coop.br



- **MODELO DE GOVERNANÇA**
Processo de Auditoria Ágil - Castrolanda

- **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**
Responsabilização



Descrição da prática

O objetivo da prática foi desenvolver um processo de auditoria *in loco* proativo e orientado para resultados, avaliando os controles de gestão de estoque, gestão de caixa, segurança patrimonial e Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), com base em critérios predefinidos pela cooperativa e foco em identificar oportunidades de melhoria e assegurar a conformidade com os processos e controles internos.

A prática foi planejada a partir de um compêndio estruturado de controles-chave padronizados, comuns a diversas áreas, garantindo a verificação de itens relevantes e essenciais para cada processo envolvido. Dessa forma, o envolvimento da auditoria interna, aliado às contribuições dos Conselhos de Administração e Fiscal, foi fundamental para sua consolidação e manutenção.



Desafios e lições aprendidas

O principal desafio foi que, apesar de a auditoria ser conduzida de forma ágil, a abrangência da análise, que envolveu diversos aspectos, encontrou resistência em algumas áreas que não estavam totalmente preparadas.

Para superar essa dificuldade, foi realizado um processo de sensibilização com os gerentes, no qual se destacou a importância da avaliação multisectorial, incluindo aspectos como controle de qualidade, gestão de estoque e itens de segurança.

As principais lições aprendidas foram:

- **Aculturamento:** fortalecimento da conscientização das áreas sobre a importância da observação e aplicação rigorosa dos principais controles em seus processos, promovendo uma cultura de conformidade e melhoria contínua.
- **Impacto nos cooperados:** as auditorias tiveram um efeito direto ao reforçar a precisão e a eficácia dos controles-chave, reduzindo a ocorrência de falhas. Indiretamente, a prática contribuiu para a criação de um ambiente mais seguro e confiável, promovendo ética, transparência e segurança em toda a organização.



Resultados obtidos

Como resultado, foi possível atingir o principal objetivo do desenvolvimento da prática, a saber: a aplicação de auditorias por meio de testes preestabelecidos e padronizados, além da criação de um *checklist* padrão. Além disso, a implementação permitiu a adoção de uma métrica padronizada para avaliar a aderência das áreas aos controles internos, possibilitando o acompanhamento da evolução dos processos da cooperativa. Esse avanço trouxe maior transparência e confiabilidade às auditorias, facilitando a identificação de pontos de melhoria e contribuindo para a mitigação de riscos operacionais.

Adicionalmente, a padronização dos procedimentos favoreceu a disseminação de boas práticas dentro da cooperativa, promovendo uma cultura de conformidade e aprimoramento contínuo. A estruturação dos processos também otimizou a alocação de recursos, tornando as auditorias mais ágeis e eficientes, reduzindo retrabalho e melhorando a tomada de decisão.



Pensando no futuro

As ações da auditoria ágil seguem evoluindo por meio de melhorias contínuas, mantendo o foco no aprimoramento constante dos processos.

Nesse contexto, destacam-se as seguintes iniciativas:

- Revisão contínua dos principais controles, garantindo que as análises reflitam com precisão as operações das áreas de negócio.
- Ampliação do uso de tecnologia como ferramenta de apoio ao auditor, facilitando a operacionalização das verificações, a amostragem e a coleta de evidências.
- Expansão das avaliações para um número maior de negócios, abrangendo mais unidades e operações, proporcionando à cooperativa uma análise mais completa e integrada.

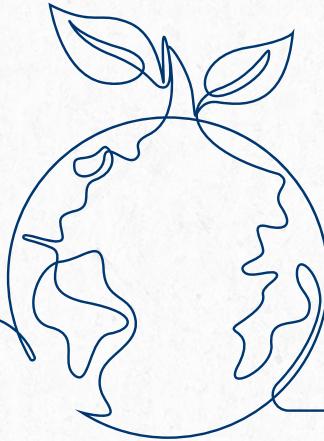
Além disso, há projetos em andamento, com destaque para a implementação do inventário periódico por meio de coletores com tecnologia *Radio-Frequency Identification* (RFID). Essa inovação aumenta a agilidade do processo e permite a conferência diária de forma quase instantânea.





SICOOB

	Sicoob Central Unicoob Maringá-PR
	Data de constituição: 22/12/2001
	Número de filiadas: 15
	Número de colaboradores: 309
	Ramo: Crédito
	www.sicoob.com.br



○ MODELO DE GOVERNANÇA

Comitê de Cooperativismo e Sustentabilidade - Sicoob Central Unicoob

○ PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA

Sustentabilidade



Descrição da prática

Diante da necessidade de adequação aos critérios de ESG e da manutenção do compromisso do Sicoob com sua análise de materialidade, o Sicoob Central Unicoob, entre outras iniciativas, decidiu criar e implementar um Comitê de Sustentabilidade. Como em todo novo projeto, para que saísse do papel, foram realizadas diversas reuniões e estudos, além do envolvimento de várias áreas.

A constituição do comitê ocorreu em 2023, tendo como principal objetivo criar uma ferramenta acessória ao Conselho de Administração para o estabelecimento de diretrizes referentes à sustentabilidade, à organização do quadro social, ao investimento social estratégico e à agenda de cidadania financeira, garantindo a integração à estratégia de negócios, além de promover ações propositivas que fortaleçam a temática.

Comitê de Cooperativismo e Sustentabilidade



Fonte: Sicoob Central Unicoob (2024)

Para a estruturação da prática, diversas áreas foram envolvidas, abrangendo as esferas executiva, estratégica e operacional. A composição do comitê ficou organizada da seguinte maneira: um integrante do Conselho de Administração/Diretoria Executiva, um integrante da Diretoria de Riscos, três representantes da Diretoria das singulares e quatro integrantes de áreas operacionais, sendo um da Unidade de Desenvolvimento Cooperativo (UDC), um da Gerência de Gestão de Pessoas (GEPES), um da área de Crédito e um da Tecnologia da Informação (TI).



Desafios e lições aprendidas

Os principais desafios enfrentados foram a criação e mensuração de indicadores para as ações de sustentabilidade, além do engajamento de todas as áreas na estruturação do comitê. Para superar essas dificuldades, foram realizadas sensibilizações, reuniões e capacitações sobre o tema. Nesse contexto, a comunicação interna desempenhou um papel essencial na mudança cultural e na redução de ruídos.

Uma das grandes lições que podem ser compartilhadas é que um comitê estruturado, com pessoas específicas direcionadas para tratar do tema, coloca à frente discussões e a execução de práticas relacionadas ao ESG. As ações tornam-se mais estratégicas e os indicadores passam a ser cada vez mais necessários para validar a efetividade do que foi proposto.



Resultados obtidos

A implantação do comitê gerou mais eficiência, produtividade e transparência na execução e proposta de ações que impactam direta e indiretamente os cooperados e colaboradores. Um indicador representativo dessa eficiência foi o percentual alcançado de aderência aos critérios de ESG, tendo o Sicoob Central Unicoob alcançado 89% da meta planejada em 2024.

A partir da estruturação do comitê, outros ganhos foram conquistados, entre eles: ter uma profissional específica para cuidar da temática na Central, abordar mais amplamente o tema em eventos internos e aderir a inventários de Gases do Efeito Estufa (GEE) chancelados nacionalmente.

O primeiro impacto está relacionado ao valor que o sistema agrega aos cooperados, tornando a cooperativa aderente aos critérios de ESG. Além disso, no pilar da governança, foi possível praticar a transparência na execução das ações, estímulo às lideranças femininas por meio de comitês, prestação de contas/*compliance*, relatórios de gestão e sustentabilidade, entre outros.

Em relação ao benefício econômico gerado, houve maior investimento em linhas de crédito sustentáveis, visando a estimular financiamentos por parte dos cooperados – pessoas jurídicas ou físicas –, relacionados a práticas ambientalmente corretas.

Com maior maturidade na temática, como cooperativa central, foi possível apoiar e incentivar as cooperativas na abordagem com os cooperados e, juntos, ampliar o alcance e a difusão de iniciativas e práticas de ESG e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas comunidades em que atuam.



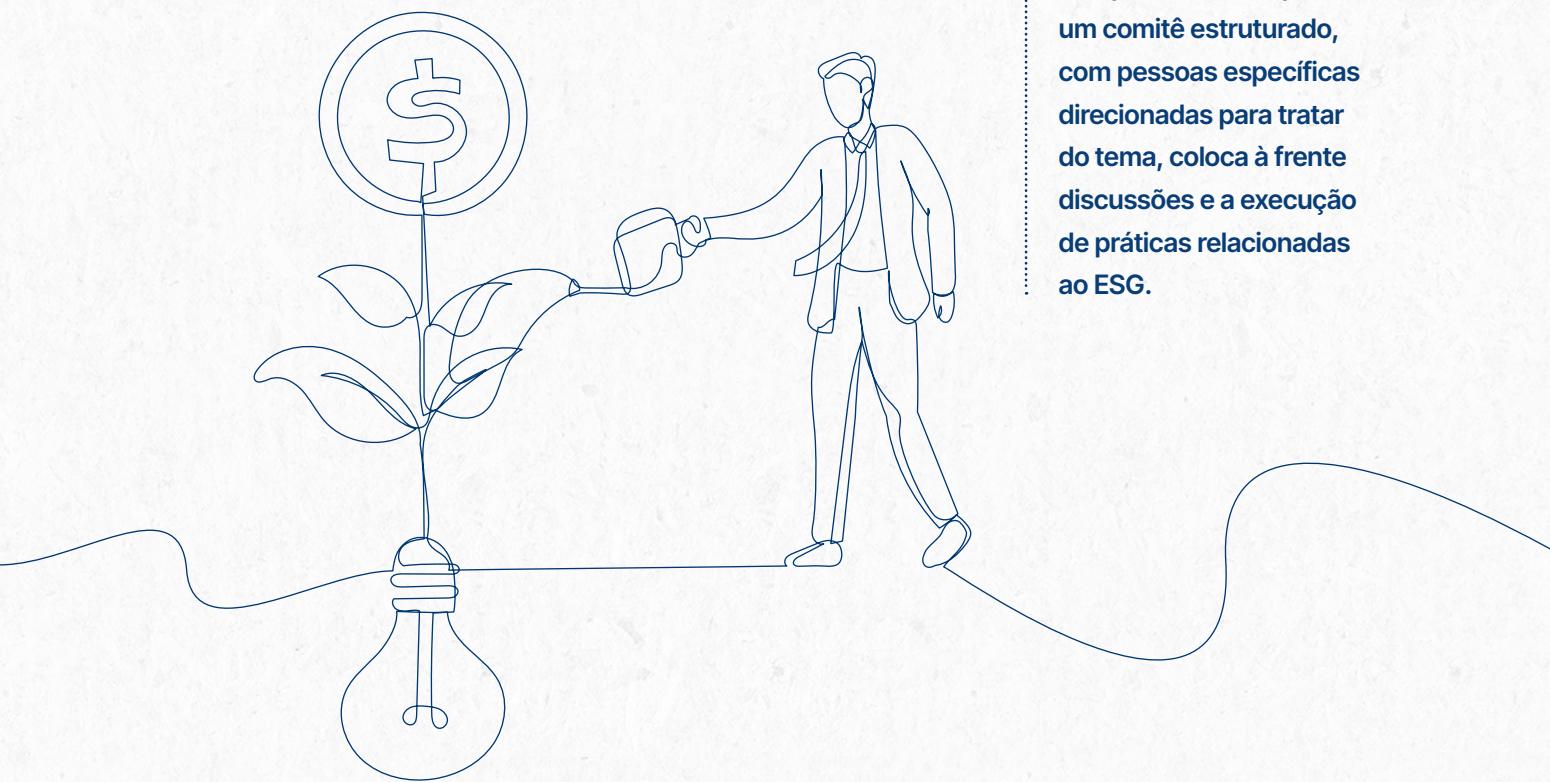
Pensando no futuro

O Sicoob Central Unicoob pretende manter ativo o comitê para continuar desenvolvendo práticas sustentáveis que promovam transformações e benefícios diretos nos pilares ambiental, social e de governança, com foco na melhoria contínua e na revisão de processos sempre que necessário, inclusive para acompanhar as inovações e tendências relacionadas à sustentabilidade.

Também deseja apoiar as cooperativas singulares para que estruturem as atividades por meio de um comitê. Atualmente, cinco cooperativas singulares filiadas já implantaram Comitês de Sustentabilidade com regulamento próprio, sendo um órgão permanente, de caráter consultivo, diretamente subordinado ao Conselho de Administração.

Ademais, pretende continuar investindo na manutenção dos inventários para mensurar as emissões de GEE, buscando premiações e certificações que chancelem as iniciativas do Unicoob relativas à sustentabilidade. Como projeto futuro, planeja criar um relatório e indicadores que auxiliem a reduzir os impactos ambientais decorrentes de suas ações e emissões, tanto diretas quanto indiretas (por exemplo, viagens, materiais de expediente, manutenção de equipamentos e afins).

Uma das grandes lições que podem ser compartilhadas é que um comitê estruturado, com pessoas específicas direcionadas para tratar do tema, coloca à frente discussões e a execução de práticas relacionadas ao ESG.





Central Sicredi PR/SP/RJ
Curitiba-PR



Data de constituição: 20/07/1987



Número de singulares: 31



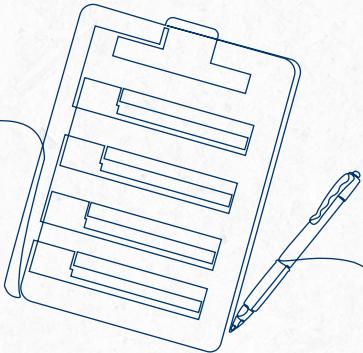
Número de colaboradores: 47



Ramo: Crédito



www.sicredi.com.br



- **MODELO DE GOVERNANÇA**

Organização do Quadro Social - Central Sicredi PR/SP/RJ

- **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**

Participação democrática



Descrição da prática

Para a organização do quadro social das cooperativas vinculadas à Central Sicredi PR/SP/RJ, foi utilizada a estrutura desenvolvida em nível sistêmico, denominada Programa Pertencer, visando a fortalecer o vínculo entre os associados e as cooperativas, promovendo participação ativa, protagonismo e sentimento de pertencimento. Por meio dele, estabeleceram-se regras e diretrizes de organização do quadro social e participação dos associados em assuntos relacionados à gestão e ao desenvolvimento das cooperativas.

Buscou-se também garantir que os associados exerçam seu papel de donos, com direito de voz e voto nos momentos de decisão, reforçando a transparência e os princípios democráticos do cooperativismo. O espaço mais importante de participação direta dos associados é a assembleia, em que se discutem temas como relatórios de gestão, prestação de contas, distribuição de resultados e eleição de lideranças. Para facilitar as discussões e ampliar o engajamento nas cooperativas, os associados são organizados em núcleos, espaços que promovem a troca de informações, incentivam contribuições estratégicas e fortalecem o aprendizado, a identidade cooperativista e o senso de pertencimento.

Além das assembleias, os associados são incentivados a participar ativamente da cooperativa durante todo o ano, nas reuniões de núcleo, momentos em que se oportuniza debater assuntos gerais, conhecer as ações da cooperativa e se preparar melhor para as assembleias. É um momento de aproximação com a cooperativa, mais dinâmico e interativo, em que se pode proporcionar um ambiente para coleta

de sugestões de pauta, *feedbacks*, avaliação e esclarecimento de dúvidas. São possibilitadas melhores condições de levantar problemas, apresentar ideias e propor soluções, configurando-se como um canal de relacionamento direto com a administração da cooperativa e, ao mesmo tempo, um espaço para a Diretoria levar diretamente aos associados informações sobre a cooperativa.

Com isso, a cooperativa deseja despertar nos associados o sentimento de pertencimento, de propriedade e de representatividade, assim como estimular a proximidade, o debate, a troca de ideias, para que tenham clareza do seu dever de participar e sua responsabilidade por construir e desenvolver a cooperativa.

O Programa Pertencer está alinhado com o documento de Governança Cooperativa, publicado em fevereiro de 2009 pelo Banco Central (Bacen), o qual aponta diretrizes e mecanismos para o fortalecimento do cooperativismo de crédito. Com a participação de lideranças cooperativistas, o Bacen estabeleceu ações a ser adotadas para melhorar a atuação das cooperativas. Sintonizado com as recomendações do Bacen, o Pertencer modificou a forma como os associados participam do processo assemblear de sua cooperativa. O quadro social é organizado em núcleos, representados por coordenadores.



A participação dos associados nos processos de deliberação e administração é um elemento constitutivo da gestão das cooperativas. Para tanto, as estruturas de governança precisam ser dinâmicas e eficazes, estando em condições de integrar os associados em todos os espaços e nas modalidades de inserção, seja como usuário, liderança, conselheiro ou dirigente. Essa questão parte da premissa de que a participação precisa ser constante, a fim de que o associado assuma, cada vez mais, uma posição de responsabilidade sobre o negócio, o que pode, também, contribuir para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e a criação de vínculos de confiabilidade, algo necessário para a sobrevivência e a longevidade da organização (Macedo et al., 2014).

Dessa forma, o Programa Pertencer fortaleceu a responsabilidade dos sócios com o futuro do empreendimento, aproximando os associados da gestão do negócio.



Desafios e lições aprendidas

À medida que a cooperativa cresce e o número de associados aumenta, torna-se desafiador reunir todos em um único espaço para garantir que igualmente exerçam seu papel de donos e contribuam com os rumos da cooperativa. Em regiões onde a área de atuação da cooperativa abrange uma grande extensão geográfica, permitir que mais pessoas participem das decisões, sem precisar se deslocar até o local da Assembleia Geral, também é um desafio que precisou ser observado. Por isso, cada núcleo conta com um representante, o coordenador de núcleo, eleito pelos associados em assembleia, que leva as decisões e contribuições de seu núcleo para a cooperativa, garantindo que as vozes dos associados sejam ouvidas.

Os coordenadores de núcleo são lideranças mobilizadoras da participação, do fortalecimento das relações de confiança e do estímulo ao protagonismo dentro das cooperativas, refletindo o compromisso com os princípios cooperativistas. Hoje, há mais de 13,8 mil coordenadores de núcleo, que são protagonistas na disseminação do modelo cooperativo.



Resultados obtidos

Visando a aumentar e qualificar a participação dos associados em seus núcleos e nas cooperativas, durante o ano de 2024 foram implementadas diversas melhorias nas ferramentas de eventos do Pertencer e gestão dos núcleos, a fim de melhorar a experiência dos usuários.

A partir de um *dashboard* (imagem ao lado), é possível acompanhar a quantidade de participações, o percentual de participação por cooperativa, dados sobre novos participantes e o número de participantes em eventos presenciais e *on-line*. Além disso, o sistema fornece informações que permitem a caracterização dos associados, incluindo detalhes sobre o acesso digital ou presencial.

Esses dados possibilitam a avaliação dos resultados e do crescimento da participação dos associados nas diversas ações da cooperativa.



Fonte: Central Sicredi PR/SP/RJ (2024)

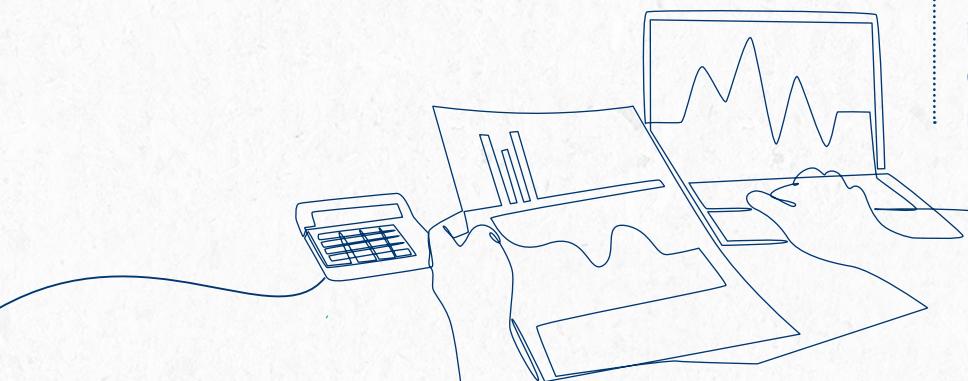


Pensando no futuro

Para ampliar a participação dos associados e garantir sua representatividade nos núcleos, a partir de 2026 haverá novo regulamento do Programa Pertencer, cujas alterações garantirão que os núcleos tenham um número equiparado de associados, fazendo com que a representação por seu coordenador seja ainda mais igualitária nos momentos de voto nas Assembleias Gerais. Além disso, isso irá assegurar que pautas mínimas sejam deliberadas em assembleias de núcleo, trazendo mais participação ativa e protagonismo dos associados nos momentos de decisão da cooperativa.

Outro avanço importante é o estabelecimento de mais critérios para candidatura e exercício do cargo de coordenador de núcleo. Essa iniciativa visa a qualificar mais os coordenadores, para que sejam os porta-vozes da cooperativa e protagonizem a disseminação do cooperativismo aos associados do seu núcleo e sua comunidade.

À medida que a cooperativa cresce e o número de associados aumenta, torna-se desafiador reunir todos em um único espaço para garantir que igualmente exerçam seu papel de donos e contribuam com os rumos da cooperativa.





cocamar



Cocamar Cooperativa Agroindustrial
Maringá-PR



Data de constituição: 27/03/1963



Número de cooperados: 20.214



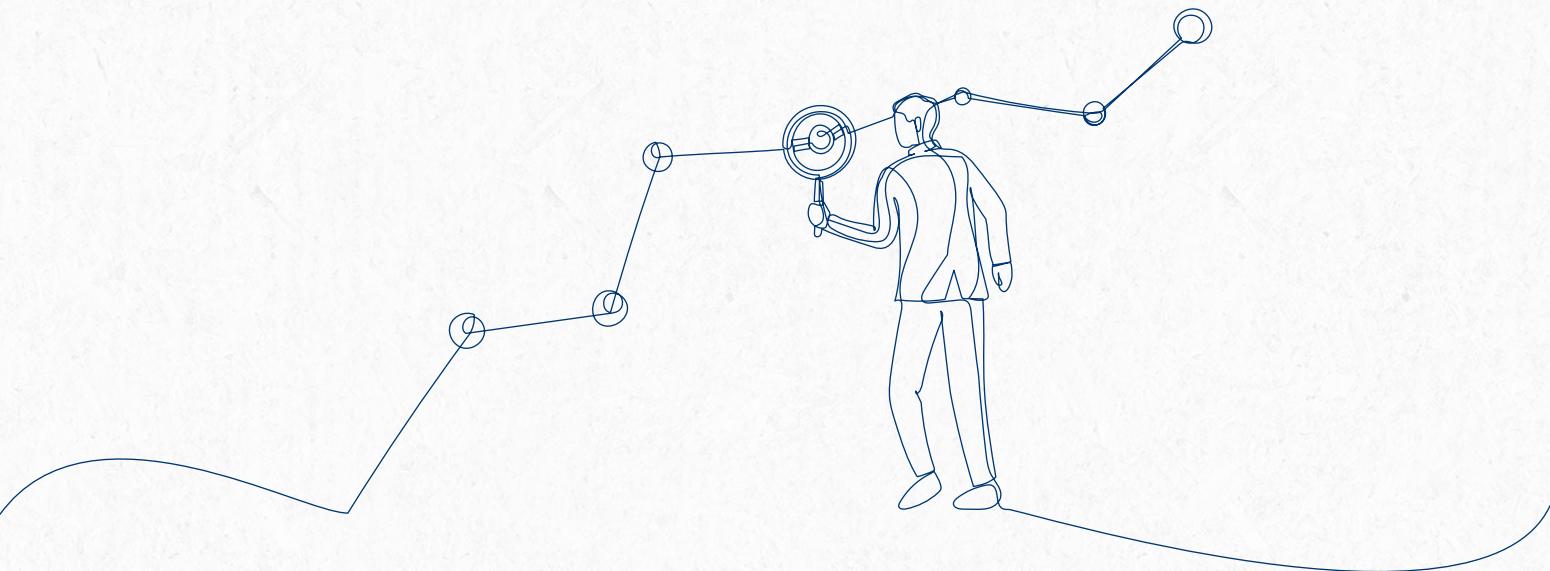
Número de colaboradores: 3.114



Ramo: Agropecuário



www.cocamar.com.br



- MODELO DE GOVERNANÇA
Admissão e Gestão do Quadro Social - Cocamar
- PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA
Equidade



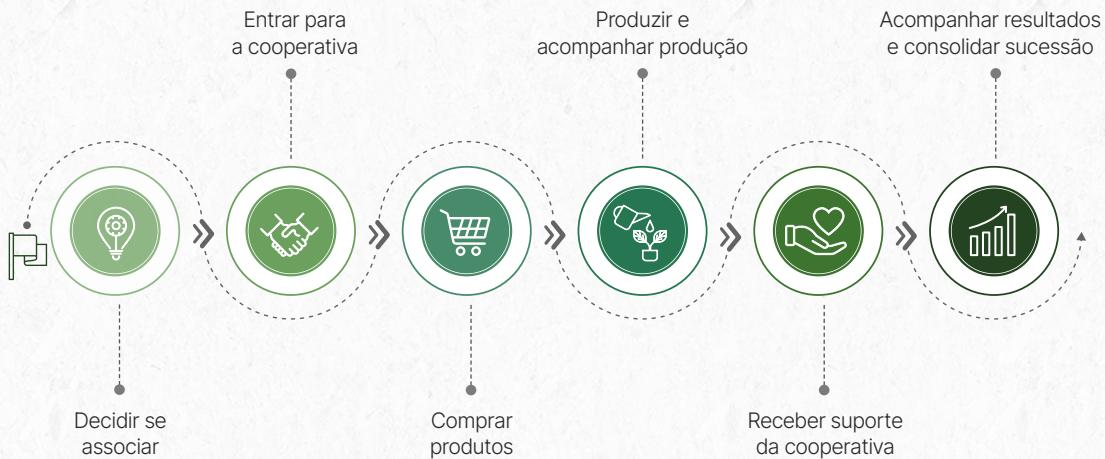
Descrição da prática

A prática abordou a implementação de um mecanismo de gestão da experiência dos cooperados da Cocamar, denominado Jornada do Cooperado. Em 2020, foi realizado um diagnóstico para entendimento das principais necessidades e expectativas dos cooperados; por meio de pesquisas e entrevis-tas, foram definidas pessoas para aprofundar os conhecimentos sobre os grupos de cooperados com perfis comportamentais e motivadores com a finalidade de personalizar o atendimento.

Por meio de um processo contínuo que se retroalimenta a partir de pesquisas com cooperados em todos os pontos da sua jornada com a cooperativa, foram priorizados alguns processos críticos no mapeamento da jornada, implementados indicadores para acompanhar a *performance* das unidades no atendimento e nos negócios e criado um modelo de governança e comunicação de resultados para sustentação do processo no longo prazo.

A gestão da jornada do cooperado busca melhorar a satisfação nas relações, fortalecendo a segurança, a agilidade, o protagonismo e a clareza na interação com a cooperativa. Isso é alcançado por meio de melhoria no atendimento presencial e digital, disponibilização de suporte agronômico de qualidade, fortalecimento da comunicação entre cooperados e Cocamar e desenvolvimento de ferramentas que simplifiquem os processos.

Para viabilizar a construção desse processo, foi necessário o envolvimento de diversas áreas relacionadas à experiência do cooperado, incluindo a área de Cooperativismo, gerentes de unidades e regionais, equipes operacionais, Superintendência, Diretoria e Conselho de Administração.



Fonte: Cocamar (2024)



Desafios e lições aprendidas

Na Jornada do Cooperado, a Cocamar ampliou sua visão e incorporou três pilares fundamentais para garantir uma experiência excepcional, a saber: a voz do cooperado, a voz do processo e a voz do colaborador. Juntas, elas formam um ecossistema dinâmico, colaborativo e altamente eficaz, que coloca o cooperado no centro da estratégia de maneira ainda mais inteligente e estruturada.

Voz do cooperado: o protagonista da história da cooperativa

O cooperado é o coração pulsante da Cocamar e, por isso, sua voz precisa ser ouvida em todas as etapas da jornada. Por meio de pesquisas estruturadas, entrevistas em profundidade e devolutivas transparentes, a cooperativa valoriza profundamente o ato de escutar. Cada *feedback* é um insumo valioso, analisado com cuidado e convertido em ações reais.

As entrevistas em profundidade, por exemplo, criaram um ambiente confortável e individualizado para ouvir cooperados que estão se afastando ou menos engajados. Nessa escuta ativa, revelam-se detalhes preciosos, proporcionando soluções assertivas e direcionadas. O Café com o Cooperado fortalece a relação de transparência ao apresentar os resultados e ações implementadas, realinhando expectativas e mostrando que a voz do cooperado é verdadeiramente o norte das decisões.

Voz do processo: a experiência medida em detalhes

A voz do processo traz uma perspectiva objetiva e analítica, monitorando indicadores operacionais e transacionais. Por meio de sistemas como o Power BI, a Cocamar acompanha a jornada do cooperado em tempo real, identificando pontos críticos sem depender apenas de *feedback* direto. Com essa visão proativa, problemas são detectados antes de se tornar grandes desafios. A voz do processo traduz números em melhorias, permitindo que a experiência do cooperado seja fluida e alinhada aos resultados do negócio.

Voz do colaborador: olhar atento para a jornada

Os colaboradores são essenciais para a experiência do cooperado. Pensando nisso, é necessário promover treinamentos focados na capacitação deles, projetados para criar sinergia com o Jeito Cocamar de atender. Um exemplo disso foi a imersão oferecida aos classificadores, abordando as melhores formas de interação com os cooperados em momentos críticos, como durante a entrega de safra. Outro incluiu uma manhã de conteúdos com todas as unidades para entender os processos por trás da magia do atendimento da Disney, que contou com a participação de mais de 900 colaboradores.

Para continuar engajando os colaboradores e aproximá-los mais da Jornada do Cooperado, foi criado o programa De Olho na Jornada, em que cada colaborador se torna protagonista na detecção e solução de problemas que impactam a satisfação dos cooperados. Esse protagonismo gera engajamento e senso de pertencimento, fortalecendo o compromisso interno em entregar excelência no atendimento. Afinal, os colaboradores são os principais embaixadores da experiência que a Cocamar deseja proporcionar.



Resultados obtidos

A área de Experiência aplica metodologias consolidadas para medir e monitorar a satisfação e o engajamento dos cooperados. Entre as principais utilizadas, estão: *Net Promoter Score* (NPS), que mede a probabilidade de recomendação da cooperativa; *Customer Satisfaction Score* (CSAT), que avalia a satisfação geral com um serviço ou interação específica; e *Customer Effort Score* (CES), que analisa o esforço necessário para que o cooperado resolva suas demandas.

Desde o início da Jornada, em 2021, a Cocamar já implementou mais de 1.100 planos de ação, monitorados diariamente mediante um painel no Power BI. Essas ações abrangem desde processos, produtos, estrutura, até atendimento, resultando em uma cooperativa mais eficiente e focada na excelência da experiência do cooperado.

Os principais ganhos da Jornada do Cooperado para a Cocamar incluem:

- **Cultura de centralidade:** fortalecimento da cultura organizacional com foco no cooperado.
- **Proximidade com cooperados:** maior aproximação dos cooperados com a cooperativa.
- **Capacitação de colaboradores:** treinamentos e qualificação contínua dos colaboradores.
- **Decisões baseadas em dados:** tomada de decisões orientada por dados, sempre focada no cooperado.



Pensando no futuro

O futuro da Jornada do Cooperado na Cocamar é promissor e está fundamentado em inovação contínua. Ao integrar dados, ouvir cooperados e colaboradores e otimizar processos, a cooperativa não apenas entrega uma experiência de excelência, mas também fortalece a parceria com os produtores, garantindo fidelização e crescimento mútuo. Com ela, a cooperativa reafirma seu compromisso com a centralidade no cooperado, inspirando outras cooperativas e liderando o caminho para um cooperativismo cada vez mais forte e inovador.

O objetivo é fortalecer a centralidade no cooperado, o que é possível com a evolução da Jornada do Cooperado, consolidada nos anos anteriores. A partir dela, é possível questionar processos, propor e fomentar novas ideias e implementar ações de impacto para melhorar a experiência dos cooperados.



COCARA®



Cocari Cooperativa Agropecuária e Industrial
Mandaguari-PR



Data de constituição: 07/02/1962



Número de cooperados: 11.769



Número de colaboradores: 2.340



Ramo: Agropecuário



www.cocari.com.br



○ MODELO DE GOVERNANÇA

Inclusão e Diversidade no Conselho Estratégico - Cocari

○ PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA

Participação democrática



Descrição da prática

A Cocari sempre esteve ao lado das famílias do agronegócio, praticando a cooperação que impulsiona o futuro. Desde sua fundação, já contava com a participação feminina em seu quadro de associados, tendo a primeira mulher registrada com a matrícula número 9 da cooperativa. Ao longo dos últimos anos, com o apoio do Sistema Ocepar, tem desenvolvido diversas iniciativas para fomentar a participação feminina no cooperativismo e na própria cooperativa, incluindo:

- Ações de incentivo à participação das mulheres na gestão da propriedade rural.
- Ações de fomento à participação das mulheres no quadro social da cooperativa.

Uma das principais iniciativas da Cocari para a inclusão das mulheres é a manutenção do Núcleo Liderança Feminina, um grupo formado por cooperadas e esposas de cooperados, criado para fortalecer o papel da mulher na cooperativa. Por meio dessa iniciativa, são promovidos cursos, encontros, ações socioambientais e eventos voltados à disseminação dos princípios cooperativistas.

Além disso, com o apoio do Sescoop/PR, a Cocari desenvolve o Programa de Desenvolvimento de Liderança Feminina, voltado às participantes do Núcleo Liderança Feminina. Com duração de dois anos, o programa oferece ferramentas e conhecimentos para que as mulheres aprimorem suas habilidades de liderança e gestão, incentivando sua participação na cooperativa, na comunidade e nos negócios da família.

Paralelamente, a cooperativa se preocupa com a sucessão e investe na formação de novas lideranças, tanto para a renovação dos membros dos conselhos quanto para o desenvolvimento de lideranças entre os colaboradores. Além disso, busca incentivar o engajamento dos jovens no cooperativismo.

Por meio de programas estruturados, amplia a participação dos diversos grupos que a representam, fortalecendo sua base e garantindo um futuro sustentável:

- **Formação de Conselheiros:** promove cursos por meio do Programa de Certificação de Conselheiros Cooperativos, com o objetivo de preparar lideranças para a renovação dos membros dos conselhos, garantindo um processo sucessório sólido e sustentável em longo prazo.
- **Núcleo Liderança Jovem:** grupo que tem a finalidade de investir na formação de jovens cooperados ou filhos de cooperados, preparando-os para ser futuros líderes cooperativistas e assumir cargos na cooperativa, ao mesmo tempo que incentiva a promoção de ações sociais.
- **Programa Cooperjovem:** objetiva promover, em parceria com o Sescoop/PR, a educação cooperativista nas escolas da rede oficial de ensino, deixando um legado transformador com a disseminação dos princípios e valores do cooperativismo em sala de aula.

Unindo os propósitos de inclusão feminina e fomento à sucessão e colhendo os frutos das iniciativas já implementadas, a Cocari avançou na pauta da diversidade ao estabelecer, como requisito estatutário, a inclusão de mulheres do Núcleo Liderança Feminina no Conselho Estratégico, o qual integra a estrutura dos órgãos sociais da cooperativa e é composto por membros indicados pelos cooperados e aprovados pelo Conselho de Administração. Sua principal missão é propor políticas estratégicas para a cooperativa, baseadas nas sugestões coletadas junto aos cooperados, fortalecendo a governança e a representatividade dentro da organização.

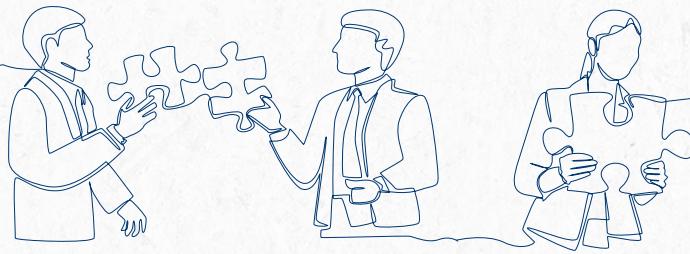
O Conselho Estratégico é um conselho consultivo, sem poder de deliberação, constituído por um a quatro membros por unidade de negócio, proporcionalmente ao número de associados de cada uma, para um mandato de quatro anos, coincidindo com o mandato do Conselho de Administração, não tendo direito a qualquer remuneração ou cédula de presença. Além de ser um mecanismo fundamental para a autogestão da cooperativa, desempenha um papel essencial no processo sucessório. Para concorrer aos cargos do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da Cocari, o cooperado, além de atender aos demais requisitos legais e estatutários, deve exercer ou ter exercido a função de membro do Conselho Estratégico da cooperativa.

No dia 8 de fevereiro de 2024, a Cocari realizou a sua 137ª Assembleia Geral Extraordinária, em que foi discutida e aprovada a reforma estatutária da cooperativa, estabelecendo o número de participantes da Liderança Feminina e da Liderança Jovem no Conselho Estratégico, com a inclusão do parágrafo 8º no art. 51 do Estatuto Social:



§ 8º Deverá, ainda, compor o Conselho Estratégico, até 03 (três) cooperadas representantes da Liderança Feminina e até 03 (três) cooperados(as) representantes da Liderança Jovem, que deverão ser democraticamente indicados pelas respectivas lideranças.

Dessa forma, reconheceu-se a importância do Conselho Estratégico na sucessão, assim como a necessidade de ampliar a diversidade entre seus membros, como um passo fundamental nesse caminho. Esse avanço contribui para que, de maneira natural, justa e meritocrática, a diversidade também se reflita futuramente nos Conselhos de Administração e Fiscal, consolidando a Cocari como uma cooperativa cada vez mais igualitária, justa e inclusiva.



Desafios e lições aprendidas

Embora a cooperativa sempre tenha investido no conhecimento dos seus cooperados e incentivado a participação feminina, o processo de escolha para o conselho foi aperfeiçoado com a inclusão de critérios mais claros no estatuto social, proporcionando maior transparência, estrutura e alinhamento às boas práticas de governança.

Conforme descrito anteriormente, esses desafios foram superados gradativamente por meio de diversas ações de fomento e incentivo à participação feminina na gestão da propriedade rural e no quadro social da cooperativa. Entre essas iniciativas, destacam-se o Núcleo Liderança Feminina e o Programa de Formação de Liderança Feminina, que desempenharam um papel fundamental ao fornecer às participantes as competências essenciais para atuar de forma qualificada.

Dessa maneira, a Cocari conseguiu não apenas fomentar, mas também consolidar a participação feminina no Conselho Estratégico, indo além do cumprimento de uma meta estatística de diversidade. O objetivo sempre foi aliar essa inclusão à premissa de competência e meritocracia, garantindo que a presença feminina seja resultado de preparo e engajamento genuínos.

Entre as diversas lições aprendidas, sobressai a força da participação e perseverança das mulheres cooperativistas, uma vez que, havendo o fomento inicial e sendo despertadas a participar, surpreendem pelo entusiasmo e dedicação, participando e contribuindo ativamente nos trabalhos e, além disso, irradiando amor à causa, inspirando e contaminando as demais a também fazer parte da iniciativa.



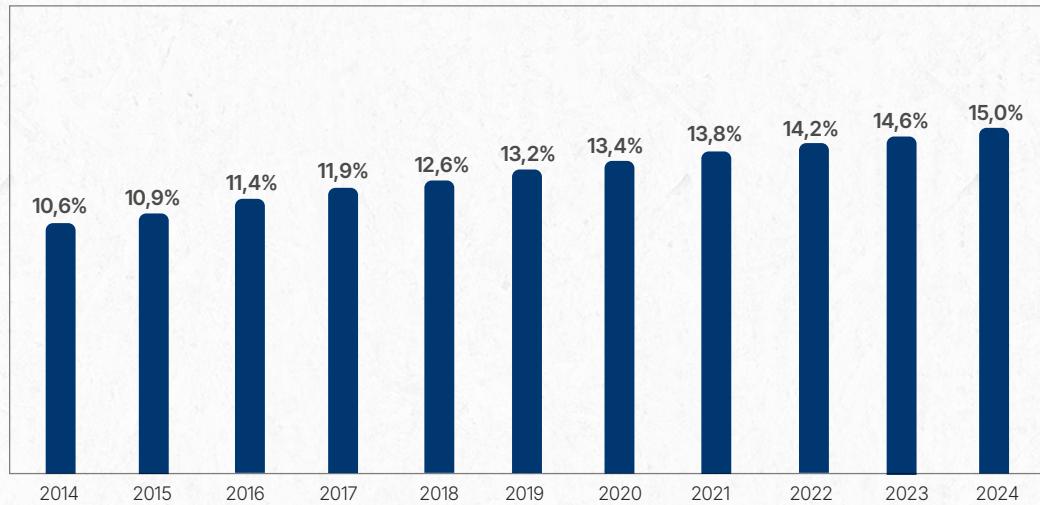
Resultados obtidos

Atualmente, a Cocari conta com uma mulher no Conselho Fiscal e uma significativa participação feminina no Conselho Estratégico, com três mulheres indicadas pelo Núcleo Liderança Feminina, conforme a nova determinação estatutária, e seis mulheres entre os membros indicados pelos associados para representar as unidades.

A presença feminina tem se mostrado de extrema relevância, trazendo benefícios como maior diversidade de opiniões, visão ampliada que contribui para a estratégia de diversificação de atividades e negócios, além de uma liderança diferenciada que enriquece os debates e leva a decisões mais satisfatórias. Ademais, as mulheres, em geral, demonstram maior sensibilidade às questões sociais e ambientais, o que favorece a pauta ESG na cooperativa.

A participação feminina também fortalece o vínculo dos demais membros da família com a cooperativa, auxiliando na fidelização dos cooperados. Por fim, as participantes compartilham os benefícios e mudanças vivenciadas, disseminando sua experiência e incentivando novas interessadas a se engajar nas iniciativas da cooperativa.

Como resultado, observou-se um crescimento na participação das mulheres no quadro social da Cocari: em 2024, passou a representar 15% do total de associados (imagem a seguir).



Fonte: Cocari (2024)



Pensando no futuro

A Cocari comemora os resultados obtidos e a participação feminina alcançada até o momento, reconhecendo, contudo, a importância de continuar nessa trajetória. Para isso, mantém e aprimora suas iniciativas voltadas ao incentivo da participação feminina, especialmente nos órgãos de gestão do quadro social, contribuindo para o fortalecimento de uma cooperativa cada vez mais responsável e inclusiva, garantindo sua sustentabilidade e a perenidade dos negócios.

A Cocari comemora os resultados obtidos e a participação feminina alcançada até o momento, reconhecendo, contudo, a importância de continuar nessa trajetória. Para isso, mantém e aprimora suas iniciativas voltadas ao incentivo da participação feminina.





Copacol



Copacol Cooperativa Agroindustrial Consolata
Cafelândia-PR



Data de constituição: 23/10/1963



Número de cooperados: 9.533



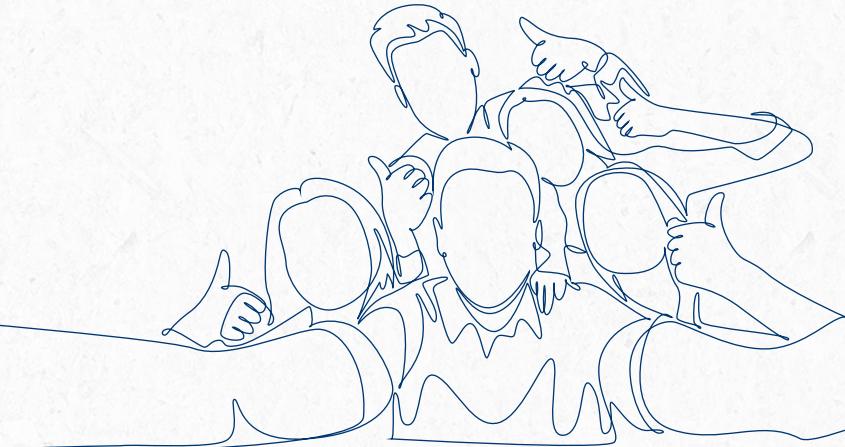
Número de colaboradores: 16.000



Ramo: Agropecuário



www.copacol.com.br



○ **MODELO DE GOVERNANÇA**
Programa de Liderança Jovem - Copacol

○ **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**
Participação democrática



Descrição da prática

O Grupo Coopera reúne cooperados com idade entre 25 e 45 anos que já assumiam a condução de processos produtivos e administrativos dentro das propriedades, com o objetivo de desenvolver a liderança. O grupo busca identificar e aproximar a nova geração de produtores rurais e lideranças, ser um canal de relacionamento com jovens cooperados, compreender as necessidades e anseios das novas gerações, promover o desenvolvimento, estabelecer uma via de mão dupla de aprendizado, fortalecer a relação entre a cooperativa e os cooperados, estimular o pensamento e a visão inovadora, influenciar a busca por alta produtividade com sustentabilidade e competitividade e reforçar os princípios do cooperativismo.

A ação surgiu dentro do planejamento estratégico da Copacol no ciclo 2019-2023, a partir da necessidade de criar programas que envolvessem a nova geração de cooperados, com foco em gestão e liderança. Após um processo de *benchmarking*, decidiu-se por um modelo semelhante ao implementado pelo Rabobank, proporcionando oportunidades de aprendizado por meio de reuniões atreladas a viagens técnicas, com discussões e atividades relacionadas a cada visita.

Foi identificado um grupo de 23 jovens cooperados dentro da faixa etária prevista e com perfil de envolvimento nos negócios da propriedade, além de potencial para liderança. Os convites foram realizados e, em 2022, o programa teve início com a primeira viagem técnica. Os anos de 2022 e 2023 foram dedicados ao aprofundamento do conhecimento cooperativista, com visitas à OCB, em Brasília, ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), à Câmara dos Deputados, ao Sistema

Ocepar, a órgãos de representatividade e a outras cooperativas, além de unidades e instalações da Copacol.

Como um dos objetivos do programa é o desenvolvimento de lideranças, os membros foram convidados a participar do Programa de Certificação de Conselheiros, desenvolvido com o apoio do Sescoop/PR, e a integrar os Comitês Educativos da cooperativa, em que ocorrem os processos de indicação de nomes para a formação de chapas dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Com isso, iniciou-se uma fase de maior interação dos jovens com processos importantes da cooperativa, incluindo reuniões com a Diretoria, execução de uma matriz SWOT com a percepção do grupo em relação à cooperativa, participação no ciclo de planejamento estratégico na etapa de percepção de cenários e no momento de comunicação para a instituição do novo ciclo de planejamento 2024-2028. O programa conta internamente com uma equipe de colaboradores responsáveis por apoiar sua condução estratégica, distribuídos em diferentes áreas, como planejamento e gestão, logística, grãos e aves. Além disso, a Diretoria Executiva atua como patrocinadora do programa, enquanto a Assessoria de Cooperativismo é responsável por sua execução.



Desafios e lições aprendidas

O maior desafio tem sido a conciliação de agendas dentro do grupo, o que tem sido minimizado por meio de um planejamento detalhado e da divulgação antecipada da data das atividades.



Resultados obtidos

Com o programa ainda em seu início, até o momento se constataram a aproximação desses jovens com a realidade da cooperativa e a gestão, a contribuição do programa para o aperfeiçoamento da sua percepção dos fatores que influenciam os seus negócios, o reconhecimento do diferencial modelo de negócio cooperativista e a disposição para ser interlocutores da cooperativa junto aos demais cooperados e prosseguir na jornada de formação de líderes. Ainda há caminhos a ser trilhados para consolidar a participação desses jovens e suas contribuições junto à cooperativa.



Pensando no futuro

Como forma de aperfeiçoamento dos trabalhos e visando a atender às necessidades expostas pelo grupo, serão aprofundados os conhecimentos em relação à cultura da Copacol, como faz e o porquê faz, seus valores e propósito, além de seus processos, atrelados à continuidade de visitas estratégicas que possam aperfeiçoar o modelo e possibilitar avanços tanto no relacionamento com a nova geração quanto em oportunidades de inovação e fortalecimento do cooperativismo, preparando-os como cooperados líderes que, por entendimento, atuação e resultados, defendam o modelo de negócio cooperativo.

**Ainda há caminhos a ser
trilhados para consolidar a
participação desses jovens
e suas contribuições junto
à cooperativa.**





Credicoamo



Credicoamo



Credicoamo Crédito Rural Cooperativa
Campo Mourão-PR



Data de constituição: 17/11/1989



Número de cooperados: 28.766



Número de colaboradores: 504



Ramo: Crédito



www.credicoamo.com.br



○ MODELO DE GOVERNANÇA

Integração do Conselho Fiscal e Auditoria Interna - Credicoamo

○ PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA

Responsabilização



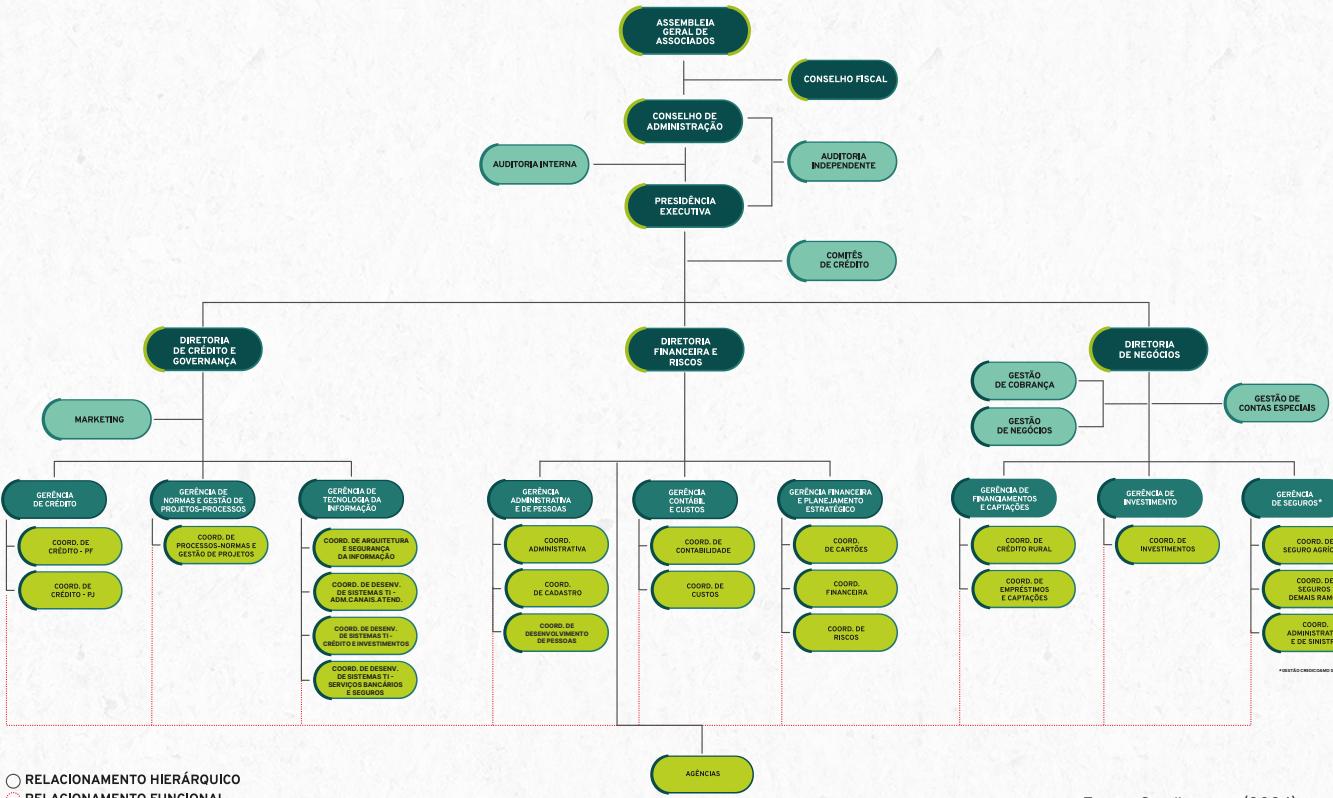
Descrição da prática

A missão da Credicoamo é agregar renda aos associados por meio de soluções financeiras sustentáveis. O Conselho Fiscal é o órgão fiscalizador da cooperativa, atuando por delegação estatutária para acompanhar suas atividades, emitindo seu parecer sobre as contas apresentadas na Assembleia Geral Ordinária e em quaisquer oportunidades, de acordo com as determinações do Estatuto Social e do Regimento Interno.

A cooperativa busca uma atuação integrada entre a Auditoria Interna e os conselhos. Por meio das práticas desenvolvidas, a Auditoria Interna assessorá o Conselho Fiscal no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades. Um dos objetivos dessa boa prática de governança é apresentar aos conselhos os Planos de Adequação oriundos dos trabalhos da Auditoria Interna, abrangendo as ações e medidas necessárias para o saneamento dos apontamentos e a obtenção da anuência do Conselho Fiscal.

O planejamento e implementação ocorrem de forma gradual e contínua, durante as reuniões mensais. Inicialmente, são resgatados e explicados os objetivos e a finalidade da Auditoria Interna como órgão de assessoramento aos conselhos. Na segunda etapa, apresentam-se didaticamente os ciclos de um processo de auditoria, desde o planejamento e elaboração dos programas até a execução, comunicação dos resultados e monitoramento por meio dos Planos de Adequação. Nessa fase, destaca-se a importância das ações e medidas constantes nesses planos para o fortalecimento do Sistema de Controles Internos.

Para a realização dessa prática, foi necessário o envolvimento tanto da Auditoria Interna quanto do Conselho Fiscal da cooperativa. A imagem a seguir apresenta a estrutura de governança da Credicoamo e os órgãos de Conselho Fiscal e Auditoria Interna.



Fonte: Credicoamo (2024)



Desafios e lições aprendidas

A conscientização da importância e responsabilidade dos conselheiros é essencial para incorporar à rotina a compreensão do significado e as razões dos Planos de Adequação como ferramenta de acompanhamento sistemático e disciplinado. Esses planos contribuem para o fortalecimento do Sistema de Controles Internos, a gestão de riscos e os processos de governança, além de garantir conformidade com o ambiente regulatório.

Das lições aprendidas, destaca-se a importância de manter foco, resiliência e planejamento ao longo do processo. A aplicação gradual e contínua é aspecto fundamental para alcançar o sucesso.



Resultados obtidos

Perceberam-se resultados interessantes, como maior participação, debates e questionamentos por parte dos conselheiros em relação aos processos de Auditoria Interna e controles internos.

O desenvolvimento dos conselheiros tem sido significativo, perceptível na maneira natural como abordam os temas pertinentes. Além disso, notou-se um aumento na eficiência, na eficácia e na transparência. A aplicação dessa prática proporcionou mais segurança aos associados.

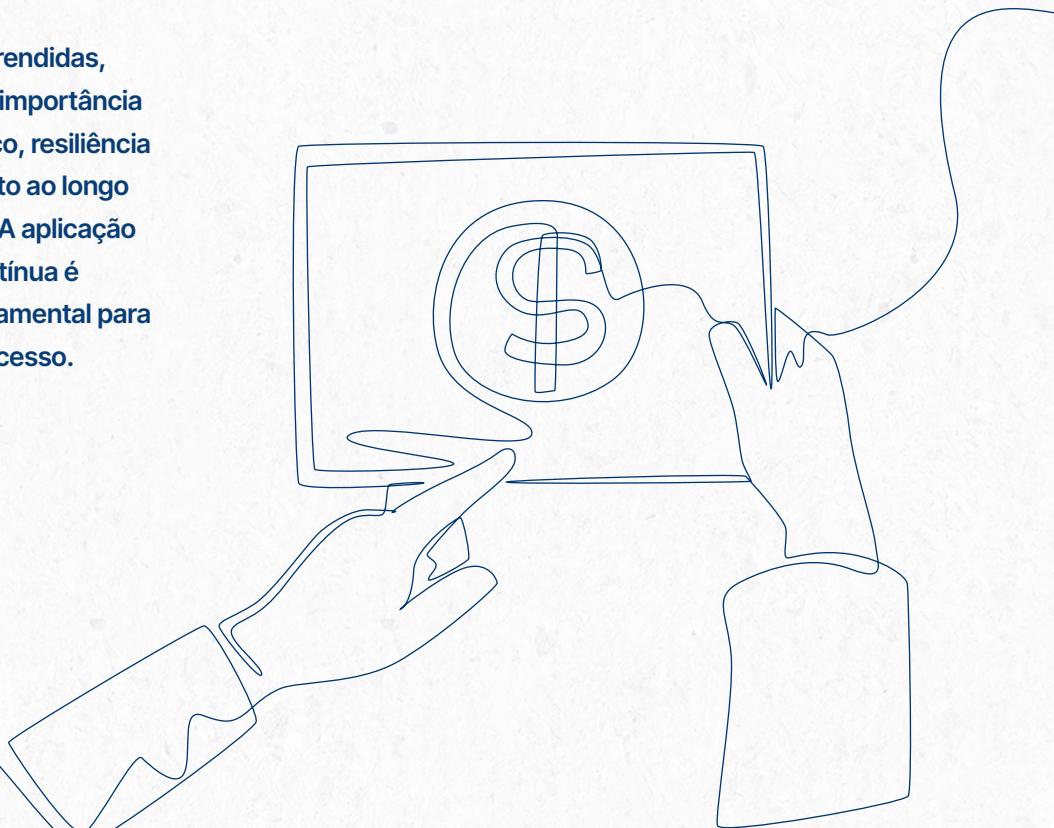


Pensando no futuro

Considerando as diretrizes das Resoluções nº 4.879/2020 e nº 4.968/2021, ambas do Conselho Monetário Nacional, e o substancial crescimento e desenvolvimento da cooperativa, que administra mais de 5 bilhões em ativos, torna-se necessário aprimorar a automatização e a execução das Auditorias Internas, bem como a evidenciação e o acompanhamento dos Planos de Adequação.

Como próximo passo para o fortalecimento da governança da cooperativa, está prevista a ampliação da automatização dos processos de Auditoria Interna por meio do software Arbutus Analyser.

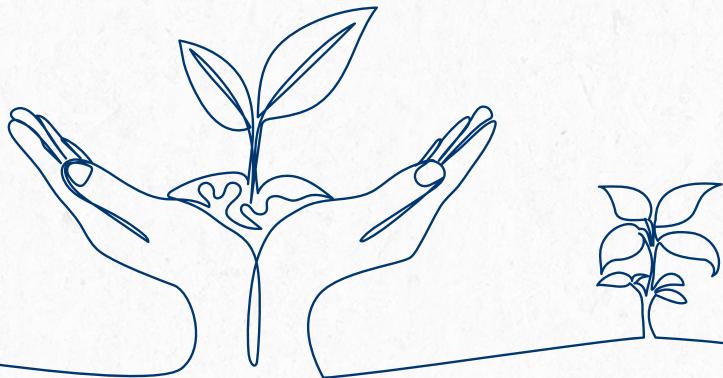
**Das lições aprendidas,
destaca-se a importância
de manter foco, resiliência
e planejamento ao longo
do processo. A aplicação
gradual e contínua é
aspecto fundamental para
alcançar o sucesso.**





Frimesa

	Frimesa Cooperativa Central Medianeira-PR
	Data de constituição: 13/12/1977
	Número de filiadas: 5
	Número de colaboradores: 12.504
	Ramo: Agropecuário
	www.frimesa.com.br



- **MODELO DE GOVERNANÇA**

Compromisso Público com a Sustentabilidade - Frimesa

- **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**

Transparéncia



Descrição da prática

Com a finalidade de produzir de forma respeitosa e cuidadosa, a Frimesa vem aprimorando seus processos e documentos para consolidar-se como uma organização socialmente consciente, sustentável e com uma gestão adequada, de acordo com um conjunto de diretrizes e melhores práticas de ESG.

A Frimesa foi a primeira cooperativa do Brasil a estabelecer um compromisso claro e mensurável para impulsionar os critérios, abrangendo a sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa em todas as suas operações até 2040. Guiada por esse compromisso, mantém a confiança em sua capacidade de expandir sua produção de maneira sustentável, visando a proporcionar produtos de excelência e seguros aos consumidores, ao mesmo tempo que contribui para a construção de um futuro mais sustentável. Esse sistema torna-se eficiente quando as áreas ambiental, social e de governança são trabalhadas em conjunto, tornando-se uma empresa sustentável e socialmente responsável. A imagem a seguir apresenta o *roadmap* dos compromissos públicos assumidos pela cooperativa, resultantes do seu processo de materialidade.

USO DA ÁGUA E GERAÇÃO DE EFLuentes



EFICIÊNCIA ENERGÉTICA
SANIDADE, BEM-ESTAR ANIMAL E RASTREABILIDADE
EMISSões ATMOSFÉRICAS
GESTÃO DE RESÍDUOS E REJEITOS

SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO



SAÚDE E SEGURANÇA DO CONSUMIDOR
CONDições DE TRABALHO E EMPREGO
DIVERSIDADE, INCLUSÃO E EQUIDADE

GOVERNANÇA ESG



COMPLIANCE SOCIOAMBIENTAL
E GESTÃO DE RISCOS SOCIAIS,
AMBIENTAIS E CLIMÁTICOS

2025

- ① Instituir Comitê de Sustentabilidade até 2024.
- ② Implantar a biossegurança em 80% das granjas.
- ③ Reduzir 25% da gravidade dos acidentes.
- ④ Alcançar 10% de reuso de água.
- ⑤ Implementar diligência, gestão de riscos socioambientais e compliance ESG.
- ⑥ Certificar 100% das unidades fábricas em bem-estar animal.

2030

- ⑦ Alcançar 38% de logística reversa de embalagens.
- ⑧ Reduzir em 50% ocorrências de acidentes de trabalho.
- ⑨ Alcançar 100% de rastreabilidade na cadeia de abastecimento.
- ⑩ Auditor 100% de fornecedores críticos em direitos humanos, questões trabalhistas e ambientais.
- ⑪ Alcançar 30% de mulheres e outras minorias em cargos de gestão.

2040

- ⑫ Reduzir o consumo de água nas indústrias em 10%.
- ⑬ Alcançar 95,7% de fontes de energia renovável nas indústrias.
- ⑭ Alcançar 50% das embalagens recicláveis, reutilizáveis ou biodegradáveis.
- ⑮ Tornar-se carbono neutro no escopo 1.



Fonte: Frimesa (2024)

Com o apoio de uma consultoria especializada, conduziu-se um processo abrangente para identificar os impactos significativos das atividades da Frimesa, incluindo todas as operações e cadeia de valor, mapeamento e engajamento de *stakeholders*; por fim, foram realizadas a análise de materialidade e a priorização dos temas de sustentabilidade, que passaram a compor o Plano de Gestão ESG, culminando no lançamento dos compromissos públicos expressos no *Roadmap* Frimesa ESG 2040.

O processo seguido envolveu várias etapas, incluindo a análise de impactos relevantes, a definição da lista de temas mapeados nas áreas ambiental, social e de governança, o mapeamento de *stakeholders* com base nos princípios da Norma AA1000 e a priorização dos temas materiais.



Desafios e lições aprendidas

Um dos principais desafios encontrados foi a mudança de cultura. A falta de conhecimento sobre os conceitos de ESG e a importância de suas práticas para o negócio gerava desinteresses e dificuldades de engajar os colaboradores; em alguns momentos, a introdução das práticas de ESG chegou a ser vista como uma ameaça, resultando em resistência por parte de alguns deles.

Outro desafio foram as questões financeiras, visto que algumas áreas não compreendiam que todo esse projeto necessitava de investimentos para alcançar as metas com que a cooperativa se comprometeu.

Apesar dos desafios encontrados, eles foram superados por meio do constante apoio da Alta Direção e treinamentos realizados no decorrer do projeto. A Diretoria Executiva participou ativamente desde o

início do projeto, desempenhando um papel crucial na sua implementação, participando de todas as reuniões e treinamentos junto à consultoria contratada pela Frimesa. Além disso, passou a enfatizar a importância da sustentabilidade e do ESG para a cooperativa.

Por meio dos constantes treinamentos, reuniões e *workshops* realizados para um público interno de 45 gestores e outros públicos estratégicos das áreas, a Frimesa proporcionou uma ampla aprendizagem teórica, técnica e prática, totalizando mais de 100 horas de formação durante o processo. A contratação de uma consultoria especializada no tema foi de grande importância para superar os desafios; por meio de sua *expertise* técnica na utilização de normativas, melhores práticas e metodologias específicas, realizou-se uma análise detalhada da Frimesa, identificando pontos fortes, fracos e oportunidades para a implementação de práticas de ESG. Após todo o trabalho com os *stakeholders*, foi possível a definição de metas claras e mensuráveis a ser atingidas até 2040.



Resultados obtidos

O projeto culminou na elaboração do *Roadmap* Frimesa ESG 2040, que congrega os 15 compromissos públicos com a sustentabilidade nas operações e cadeia de valor da cooperativa, incluindo objetivos e metas de curto, médio e longo prazo. Com isso, a Frimesa foi a primeira cooperativa brasileira a estabelecer metas de ESG para a indústria de alimentos.

O lançamento dos compromissos aconteceu durante o Fórum Frimesa ESG 2040, em 2023, que contou com a participação de *stakeholders*, para fortalecer a cooperação e o relacionamento com as partes interessadas, assim como as estratégias de ESG na cadeia de valor.



Pensando no futuro

É fundamental cumprir as metas assumidas publicamente e elencadas no *roadmap*, que detalha os compromissos com a sustentabilidade, o desempenho na gestão dos temas materiais e os objetivos futuros.

Além disso, por meio do Relatório de Sustentabilidade, reafirmou-se o compromisso com a transparência ao comunicar aos *stakeholders* os resultados alcançados e a evolução das metas projetadas de 2024 a 2040, demonstrando as práticas de gestão de impactos de sustentabilidade a todas as partes interessadas e à sociedade.



Por meio dos constantes treinamentos, reuniões e *workshops* realizados para um público interno de 45 gestores e outros públicos estratégicos das áreas, a Frimesa proporcionou uma ampla aprendizagem teórica, técnica e prática.



Frísia



Frísia Cooperativa Agroindustrial
Carambeí-PR



Data de constituição: 01/08/1925



Número de cooperados: 1.077



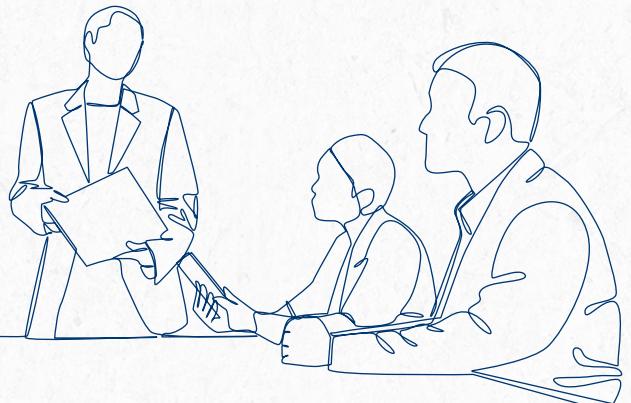
Número de colaboradores: 1.256



Ramo: Agropecuário



www.frisia.coop.br



○ MODELO DE GOVERNANÇA

Conselhos Fiscais de Intercooperação - Frísia

○ PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA

Responsabilização



Descrição da prática

Da união de três forças produtivas – Frísia, Castrolanda e Capal –, surgiu uma marca genuinamente paranaense, a Unium. Com o objetivo de integrar os trabalhos dos Conselhos Fiscais das cooperativas que atuam em intercooperação, foi estabelecido o Comitê Fiscal da Intercooperação, composto por representantes de cada cooperativa, todos membros dos respectivos Conselhos Fiscais, independentemente de serem membros efetivos ou suplentes, além de um auditor interno de cada cooperativa, que atua como facilitador e coordenador operacional.

Os conselheiros fiscais a ser nomeados membros do Comitê Fiscal da Intercooperação são indicados na primeira reunião de mandato dos Conselhos Fiscais de cada cooperativa. Os demais são automaticamente considerados suplentes para eventuais substituições, em decorrência de vacância do cargo, renúncia, falecimento, desligamento do quadro social ou impedimento definitivo de algum membro efetivo. Na primeira reunião do Comitê Fiscal da Intercooperação de cada ano/mandato, devem ser eleitos, dentre seus membros, um coordenador e um secretário, cada qual de cooperativa distinta, renovados a cada mandato, mantendo a rotatividade entre as cooperativas. Em outras palavras, como boa prática, estabeleceu-se que a cada ano o comitê deve ser coordenado por uma cooperativa diferente. O coordenador do Comitê Fiscal da Intercooperação deve ser substituído, em suas faltas e/ou impedimentos, pelo secretário. Caso ambos estejam ausentes, os trabalhos serão dirigidos por substituto escolhido na ocasião.

Perderá o mandato o membro que faltar, injustificadamente, a três reuniões consecutivas ou a cinco alternadas, durante o ano, após notificação expressa do comitê. No caso de vacância, será convocado outro membro do Conselho Fiscal da respectiva cooperativa, que assumirá automaticamente o lugar do membro que deixou o comitê.

Compete ao Comitê Fiscal da Intercooperação acompanhar, orientar e exercer assídua e minuciosa fiscalização sobre as operações, atividades e serviços das cooperativas, exclusivamente as atividades industriais e comerciais compartilhadas (em intercooperação), cabendo-lhe, entre outras, as seguintes atribuições:

- Examinar e emitir pareceres sobre as propostas de orçamentos anuais e plurianuais, o balanço geral e os balancetes periódicos, demonstrações financeiras, contábeis e orçamentárias.
- Propor o estabelecimento de rotinas e prazos de apresentação de balancetes, balanços, demonstrativos financeiros e/ou gerenciais e prestação de contas.
- Recomendar ao Conselho de Administração da Intercooperação o aprimoramento e correções necessárias ao bom desempenho nos setores contábil, financeiro e orçamentário.
- Submeter à apreciação do Conselho de Administração da Intercooperação propostas de alterações julgadas convenientes ou imprescindíveis, com base no resultado de análises, supervisão direta ou relatórios de auditoria.
- Acompanhar e fiscalizar a execução financeira, orçamentária e os atos de gestão.
- Verificar se as cooperativas, no que se refere aos negócios em intercooperação, estão cumprindo regularmente os compromissos financeiros assumidos.
- Informar ao Conselho de Administração da Intercooperação as conclusões de seu trabalho.

Cabe ao auditor interno da cooperativa a que pertence o coordenador prestar a assessoria necessária, inclusive elaboração de atas, que serão lidas, discutidas e aprovadas ao final de cada reunião. Todas as atas, deliberações e trabalhos desenvolvidos pelo Comitê Fiscal da Intercooperação devem ser disponibilizados para leitura e análise da Diretoria da Intercooperação, das Diretorias/Conselhos de Administração e Conselhos Fiscais das cooperativas.



Dentro da organização dos trabalhos, ao coordenador do Comitê Fiscal da Intercooperação compete:

- I. Representar o Comitê Fiscal da Intercooperação;
- II. Convocar e coordenar as reuniões;
- III. Elaborar a pauta das reuniões, enviando a documentação pertinente a todos os membros do Comitê, com antecedência mínima de 07 (sete) dias da reunião;
- IV. Orientar os trabalhos, mantendo em ordem os debates, bem como, solucionar questões de ordem suscitadas nas reuniões;
- V. Distribuir matérias para estudo, designando relatores, solicitar aos setores competentes, por decisão do Comitê Fiscal da Intercooperação, as informações e esclarecimentos de ordem contábil, financeira e técnico/operacional
- VI. Exercer o voto comum e de qualidade nas deliberações do Comitê Fiscal da Intercooperação, bem como apurar as votações e proclamar os resultados;
- VII. Preparar o cronograma anual de datas para as reuniões;
- VIII. Encaminhar, a quem de direito, as deliberações e recomendações do Comitê Fiscal da Intercooperação.

Aos demais membros efetivos do Comitê Fiscal da Intercooperação compete:

- I. Comparecer assiduamente às reuniões do Comitê Fiscal da Intercooperação e outras relacionadas, caso sejam convocados;
- II. Examinar as matérias que lhe forem atribuídas emitindo pareceres sobre elas, quando for o caso;
- III. Tomar parte nas discussões e exercer o direito de voto.

Fonte: Frisia (2024)

O secretário será o relator oficial para cada expediente a ser submetido à apreciação dos demais membros, podendo outro ser designado em seu lugar quando em situação de seu impedimento ou de sua ausência.

Recomenda-se que as reuniões do Comitê Fiscal da Intercooperação estabeleçam um quórum mínimo de membros para a validade dos trabalhos e que as pautas, ou seja, os assuntos a ser debatidos, sejam previamente definidas. Nas reuniões extraordinárias, indica-se que sejam discutidas e votadas, exclusivamente, as matérias para as quais foram convocados.



Desafios e lições aprendidas

Das lições que podem ser compartilhadas com outras cooperativas, pontua-se a questão da periodicidade das reuniões ordinárias, que deve ser ajustada conforme demandas e necessidades: trimestral, bimestral, mensal ou extraordinariamente, quando convocadas pelo seu coordenador, sempre que necessário, com as agendas alinhadas à do Conselho de Administração, a fim de otimizar as demais áreas de apoio e estrutura à disposição das reuniões.

Os desafios incluem integrar os novos membros às suas funções e atividades do comitê, bem como manter a sinergia junto aos demais órgãos da intercooperação e às atividades particulares de cada cooperativa.

Como prática de aprimoramento, a governança deve sempre ser reavaliada quanto à sua efetividade e aderência ao planejamento estratégico dos negócios em intercooperação, avaliando possíveis melhorias que possam ser implementadas – momento atual.

Entende-se que as reuniões devem ser rotativas nas dependências de cada indústria e/ou cooperativa ou em outro local a ser definido em reunião anterior. Os agendamentos prévios são muito importantes para manter a periodicidade das reuniões e a compatibilidade de agenda dos envolvidos.



A Unium representa os projetos e empresas em que três cooperativas atuam em parceria. Essa união oferece ao mercado o aval de garantia, seriedade e competência das cooperativas Frísia, Castrolanda e Capal. É também uma marca pronta para os desafios do amanhã, que compartilha o crescimento com seus associados e que busca atender com excelência às demandas do mercado.



INTEGRADA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

	Integrada Cooperativa Agroindustrial Londrina-PR
	Data de constituição: 06/12/1995
	Número de cooperados: 13.550
	Número de colaboradores: 2.100
	Ramo: Agropecuário
	www.integrada.coop.br



○ MODELO DE GOVERNANÇA

Formação de Conselheiros Cooperativos - Integrada

○ PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA

Participação democrática



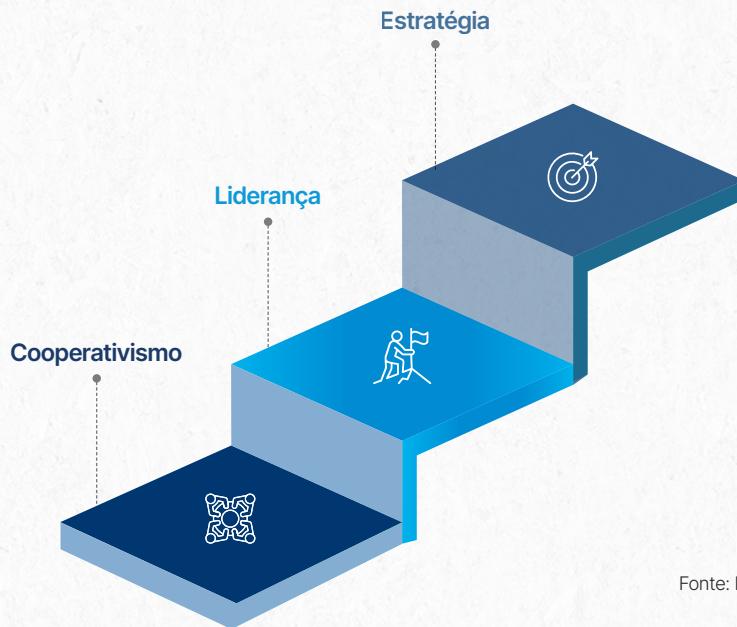
Descrição da prática

Com foco na adoção das melhores práticas de governança e na preparação de futuras lideranças, a Integrada desenvolve, desde 2017, o Programa de Certificação de Conselheiros Cooperativos. Realizado com o apoio do Sescoop/PR e ministrado por instituições de ensino, o programa tornou-se um importante instrumento para o fortalecimento do processo de desenvolvimento de lideranças do quadro social aptas a assumir posições estratégicas dentro dos órgãos de governança da cooperativa.

Um ano após a realização da primeira turma, em 2018, o programa tornou-se estatutário, estando, entre as obrigações e qualificações previstas no Estatuto Social da Integrada, a certificação obrigatória para cooperados que venham a integrar o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração.

As turmas são formadas por associados em posição de liderança no quadro social, com destaque para os participantes dos Núcleos Regionais de Cooperados, que estão estabelecidos em todas as 15 regionais da Integrada nos dois estados.

Ao todo, são desenvolvidos dez módulos anuais, com conhecimento distribuído em três pilares essenciais para a condução do negócio cooperativo: cooperativismo, liderança e estratégia.



Fonte: Integrada (2024)

O objetivo da formação é desenvolver e aprimorar conhecimentos sobre as atribuições e as responsabilidades dos Conselhos de Administração e Fiscal e o papel de seus membros, além de propiciar o conhecimento sobre a estrutura de governança cooperativa e o aperfeiçoamento da visão estratégica e da análise de cenários cooperativos.



Desafios e lições aprendidas

Além de estabelecer critérios e canais para identificação de lideranças, o desafio da cooperativa foi e continua sendo atrair e reter associados que representem a diversidade de perfis de produção e contemplam todas as suas áreas de atuação, no Oeste e Norte do Paraná e no interior do estado de São Paulo.

A Integrada procura desenvolver futuros conselheiros qualificados e comprometidos com o desenvolvimento da organização. Além de trazer mais segurança para o processo de sucessão da cooperativa, o programa tem se mostrado ferramenta fundamental para difusão das boas práticas de governança, de gestão e de fortalecimento do sistema cooperativista.



Resultados obtidos

Em 2024, a cooperativa formou a quinta turma do programa. Desde 2017, foram capacitados 186 líderes, sendo 140 homens e 46 mulheres, aptos a assumir futuras posições dentro dos Núcleos Regionais de Cooperados, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.



Pensando no futuro

O Programa de Certificação de Conselheiros Cooperativos é uma prática que se tornou parte essencial da construção da estrutura de governança da Integrada.

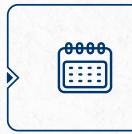
Para o futuro, a cooperativa projeta o aprimoramento constante do programa, mantendo a grade de conteúdos sempre atualizada para formar líderes cada vez mais preparados para as realidades e desafios futuros da Integrada e de todo o sistema cooperativista.



COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL



Lar Cooperativa Agroindustrial
Medianeira-PR



Data de constituição: 19/03/1964



Número de cooperados: 14.156



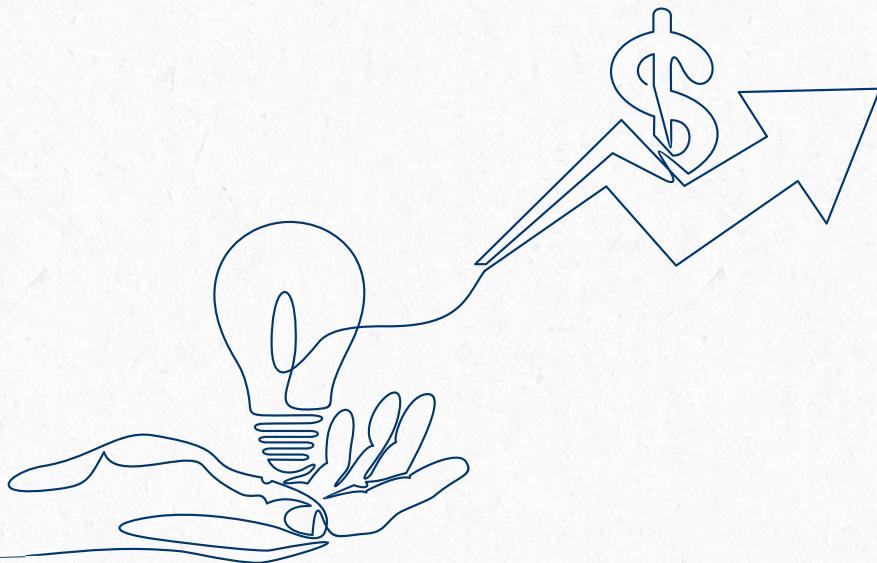
Número de colaboradores: 24.390



Ramo: Agropecuário



www.lar.ind.br



○ MODELO DE GOVERNANÇA

Governança Cooperativa e Gestão da Inovação - Lar

○ PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA

Sustentabilidade



Descrição da prática

O objetivo da prática foi o desenvolvimento de um plano de gestão da inovação estratégico, com foco no desenvolvimento de iniciativas voltadas à cultura da inovação, identificação de oportunidades, transformação tecnológica, alocação de recursos, implementação e difusão da inovação e do aprendizado, gerando valor percebido pelos clientes, funcionários e associados.

A inovação sempre esteve no DNA da cooperativa e, em 2016, após o sucesso da iniciativa Economize na Crise, que tinha por objetivo acolher as ideias dos funcionários com foco na economia de recursos, surgiu a oportunidade de expandir essa abordagem. Com base em diversas pesquisas que sustentaram essa nova visão, ficou evidente que a iniciativa deveria ir além da simples coleta de sugestões. O objetivo passou a ser ampliar o impacto da inovação, incorporando novos pilares, como a implementação de tecnologias, o incentivo à colaboração entre as diferentes áreas da cooperativa e a busca constante por soluções que gerassem resultados tangíveis para a Lar. Assim, nasceu seu Programa de Inovação, que atualmente abrange seis frentes de atuação: Gestão de Ideias, Gestão da Cultura, Inovação Aberta, Transformação Digital, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e Recursos para Inovação.

Para o desenvolvimento e a estruturação do modelo de gestão da inovação da Lar, foi fundamental o envolvimento de diversos setores da cooperativa. Participaram desse processo a Diretoria Executiva e os superintendentes, além das áreas de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Inovação, Compras, Comunicação, Indústria, TI e Gestão de Pessoas.



Desafios e lições aprendidas

O principal desafio foi desenvolver uma estratégia que promovesse uma cultura de inovação proativa, incentivando a participação de funcionários, associados e parceiros da Lar. Esse obstáculo foi superado por meio do engajamento das lideranças para promover e incentivar iniciativas inovadoras em toda a organização; da promoção de momentos de sensibilização para demonstrar como a inovação pode ser prática e aplicável nas atividades do dia a dia; do estímulo à contribuição de funcionários, associados e parceiros mediante iniciativas que valorizem e acolham suas ideias; do alinhamento estratégico com os objetivos da cooperativa, vinculando-os ao crescimento sustentável das cadeias produtivas; e da criação de ambientes propícios à inovação, com mecanismos que incentivam a colaboração e a construção de novas ideias.

Desde o início, foi essencial definir com clareza o conceito de inovação dentro da cooperativa e estabelecer uma estratégia bem estruturada que alinhasse as iniciativas inovadoras aos objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento garantiu que a inovação não fosse apenas um processo isolado, mas, sim, um fator impulsor do crescimento sustentável e da competitividade da cooperativa.



Resultados obtidos

Com a implantação do modelo de gestão da inovação, inúmeros benefícios foram alcançados, com destaque para o valor investido em projetos de inovação, a economia gerada com a implementação das ideias e projetos, o número de funcionários e unidades participantes, o número de patentes geradas, as premiações recebidas e o valor de recursos externos captados.

Os projetos de inovação desenvolvidos após a estruturação, além de impactar positivamente a cooperativa e engajar os funcionários, resultaram em melhorias na eficiência operacional. Com a otimização dos processos e a redução de custos operacionais, a cooperativa melhorou seus resultados financeiros, beneficiando diretamente os associados.



A inovação promovida pela cooperativa facilitou o dia a dia dos associados e também da comunidade. Iniciativas como o aplicativo Lar Digital e o serviço Lar em Casa são exemplos que fortaleceram o relacionamento e aproximaram ainda mais a cooperativa de seus públicos.

A diminuição de custos com logística, recursos e tempo de execução possibilitou o aumento da rentabilidade das operações. Essa melhoria na *performance* interna gerou um impacto positivo nos resultados dos associados, criando um ciclo de crescimento e sustentabilidade para todos.

A inovação promovida pela cooperativa facilitou o dia a dia dos associados e também da comunidade. Iniciativas como o aplicativo Lar Digital e o serviço Lar em Casa são exemplos que fortaleceram o relacionamento e aproximaram ainda mais a cooperativa de seus públicos. Atualmente, os produtores também podem contribuir com sugestões de melhoria por meio do Programa de Ideias, ampliando a cultura de inovação dentro e fora da cooperativa.



Pensando no futuro

As ações do Programa de Inovação continuam evoluindo por meio de melhorias contínuas, mantendo a visão de aprimoramento constante dos processos e um foco claro nos resultados, acompanhando a estratégia da cooperativa.

Os próximos passos para a governança da cooperativa envolvem o foco nas oportunidades de mercado, impulsionando projetos de inovação aberta e transformação digital. Além disso, a cooperativa buscará novas formas de captação de recursos, visando implementar novos projetos internos, levar a inovação aos seus associados, proporcionar o fortalecimento das práticas de sustentabilidade e gerar maior competitividade no setor de atuação. Além disso, a cooperativa buscará novas formas de captação de recursos, visando implementar novos projetos internos, levar a inovação aos seus associados, proporcionar o fortalecimento das práticas de sustentabilidade e gerar maior competitividade no setor de atuação, mantendo-se constantemente engajada no desenvolvimento de novos projetos e soluções inovadoras.



Os próximos passos para a governança da cooperativa envolvem o foco nas oportunidades de mercado, impulsionando projetos de inovação aberta e transformação digital.



UNICAMPO

Unindo forças no campo



Unicampo - Cooperativa de Trabalho dos Profissionais de Agronomia Ltda.
Maringá-PR



Data de constituição: 16/11/1992



Número de cooperados: 7.678



Número de colaboradores: 89



Ramo: Trabalho, produção de bens e serviços



www.unicampo.coop.br



- **MODELO DE GOVERNANÇA**
Modelo de Gestão e Desenvolvimento
dos Cooperados - Unicampo
- **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**
Participação democrática



Descrição da prática

Uma prática essencial de governança é promover programas de capacitação que preparem e atualizem os profissionais cooperados para sua inserção e permanência no mercado como prestadores de serviços. A cooperativa prepara os profissionais cooperados para o mercado de trabalho, incentivando oportunidades além dela própria. Cooperados com perfis adequados podem concorrer a vagas nas tomadoras de serviços, aumentando sua empregabilidade.

Com o compromisso de orientar e apoiar o desenvolvimento dos cooperados, a Cooperativa implementou recentemente um Programa de Capacitação Técnica e Comportamental online, voltado para preparar os profissionais diante das exigências do mercado de trabalho, tanto dentro quanto fora da Cooperativa.

Para complementar, criou uma plataforma própria, chamada Portal do Conhecimento Unicampo, que centraliza todos os recursos de aprendizado e incentiva a participação nos treinamentos e capacitações oferecidos pelo Capacita/Coop, ampliando as oportunidades de desenvolvimento para os cooperados. A prática visa a garantir a sustentabilidade do quadro de cooperados, oferecendo remuneração justa e oportunidades de carreira para atrair e reter talentos. A conformidade legal e ética é fundamental para promover uma seleção transparente. Além disso, preparar os cooperados para o mercado de trabalho com habilidades digitais e *soft skills* é crucial para sua empregabilidade.

Os programas de formação contínua, atualizados com as últimas tendências, são essenciais para manter os cooperados competitivos. A centralização dos recursos educacionais facilita o aprendizado con-

tínuo, enquanto o incentivo a treinamentos e políticas de diversidade e inclusão cria um ambiente de trabalho acolhedor e produtivo.

A prática de gestão e desenvolvimento dos cooperados foi planejada e implementada mediante um processo estruturado e colaborativo, envolvendo várias etapas e a participação dos membros da cooperativa. A fase de planejamento incluiu quatro importantes etapas, a saber:

- **Identificação das necessidades:** o Conselho de Administração realizou uma análise detalhada das necessidades dos cooperados, considerando tanto as exigências legais quanto as demandas do mercado de trabalho.
- **Definição de objetivos:** foram estabelecidos objetivos claros, como garantir a remuneração justa, aumentar a empregabilidade dos cooperados e promover a conformidade legal e ética.
- **Desenvolvimento de programas:** com base nas necessidades identificadas, foi amplamente trabalhado o conceito do pagamento do piso da categoria, com ajuda e reforço da legislação e do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA). Mais recentemente, foram desenvolvidos programas específicos, como o Programa de Capacitação Técnica e Comportamental On-Line do Portal do Conhecimento Unicampo.
- **Alocação de recursos:** recursos financeiros e humanos foram alocados para garantir a implementação eficaz dos programas.

A fase de implementação envolveu quatro etapas, quais sejam:

- **Lançamento dos programas:** os programas de capacitação foram lançados oficialmente, com a comunicação adequada aos cooperados sobre os objetivos e benefícios.
- **Criação do Portal do Conhecimento Unicampo:** foi desenvolvida e lançada a plataforma, centralizando todos os recursos de aprendizado e facilitando o acesso dos cooperados.
- **Parcerias e incentivos:** a cooperativa estabeleceu parcerias com instituições de ensino e programas, como o Capacita/Coop, incentivando a participação dos cooperados em treinamentos adicionais.
- **Monitoramento e avaliação:** foram implementados mecanismos de monitoramento e avaliação contínua para garantir que os programas atendessem às necessidades dos cooperados e estivessem alinhados com as tendências do mercado.

Para que o programa se tornasse realidade, foi necessário o envolvimento inicial inicialmente do Conselho de Administração, que participou ativamente na elaboração da política de remuneração. Para a implantação, a Diretoria Executiva teve um papel fundamental na negociação junto ao mercado,



Os programas de formação contínua, atualizados com as últimas tendências, são essenciais para manter os cooperados competitivos.

tomadores de serviços e afins. Já na etapa de implementação, após análise de pesquisas (cooperados e tomadores), a área de Gestão de Pessoas levou o projeto à Diretoria, que, após aprovação, destinou recursos financeiros e humanos para a implementação e contratação de plataforma que atendesse às necessidades desse projeto.



Desafios e lições aprendidas

Nesse processo, a Unicampo enfrentou vários desafios para manter o piso salarial da categoria, incluindo concorrência desleal de empresas que pagavam abaixo do piso, resultando em práticas desleais de mercado e na perda de clientes que optavam por alternativas de menor custo. As crises econômicas dificultaram ainda mais, reduzindo a capacidade financeira dos clientes. A cooperativa teve de se adaptar a novos modelos de remuneração para permanecer competitiva.

Sobre a implementação do Programa de Desenvolvimento, houve dificuldades na escolha de temas assertivos e na qualidade das capacitações. Foi desafiador garantir a relevância e qualidade dos cursos oferecidos, necessitando de análise das necessidades dos cooperados e tendências de mercado. A participação efetiva dos cooperados nos cursos também foi um desafio, impactando a maximização dos benefícios esperados.

A Unicampo adotou várias estratégias para superar os obstáculos encontrados, com destaque para:

Piso da categoria

- **Transparência e comunicação:** manteve uma comunicação transparente com seus clientes e cooperados, esclarecendo a importância de seguir o piso salarial para garantir a justiça e a conformidade legal.
- **Fortalecimento da reputação:** investiu em fortalecer sua reputação no mercado, destacando os benefícios de contratar profissionais bem remunerados, qualificados e com segurança.
- **Diversificação de clientes:** buscou diversificar sua base de clientes, focando em empresas que valorizam a qualidade e a conformidade legal, mesmo em tempos de crise econômica.
- **Adaptação a novos modelos:** adaptou-se aos novos modelos de remuneração, oferecendo pacotes de serviços que agregam valor e justificam o custo, mantendo a competitividade.

Programa de desenvolvimento

- **Pesquisa e feedback:** realizou pesquisas e coletou *feedback* dos cooperados para identificar temas relevantes e necessidades de capacitação, garantindo a assertividade na escolha dos cursos.
- **Parcerias com instituições:** estabeleceu parcerias com instituições renomadas e Capacita/Coop, para garantir a qualidade das capacitações oferecidas.
- **Programa de Desenvolvimento do Cooperado, com o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):** introduziu a realização de PDI para grupos de cooperados, identificando suas necessidades específicas de desenvolvimento e traçando um plano personalizado de capacitação.
- **Incentivos à participação:** implementou incentivos para aumentar a participação dos cooperados nos cursos, como certificações reconhecidas e benefícios adicionais (brindes).
- **Flexibilidade e acessibilidade:** desenvolveu uma plataforma *on-line*, o Portal do Conhecimento Unicampo, que centraliza os recursos de aprendizado e facilita o acesso dos cooperados às capacitações, permitindo que participem no seu próprio ritmo.



Resultados obtidos

A prática de gestão e desenvolvimento dos cooperados na Unicampo trouxe resultados mensuráveis significativos. A remuneração justa e as oportunidades de desenvolvimento profissional ajudaram a atrair e reter talentos na cooperativa. A preparação dos cooperados para o mercado de trabalho, com habilidades técnicas e comportamentais, aumentou sua empregabilidade. Essa prática garantiu a conformidade com a legislação vigente e promoveu uma seleção justa e transparente, fortalecendo a reputação da cooperativa no mercado e garantindo um futuro sustentável para todos os seus membros.

Por meio de *feedback*, verificou-se que os cooperados valorizam a defesa da Unicampo em relação à remuneração justa. Além disso, apesar de não ser possível quantificar o impacto do Programa de Capacitação nas entregas, percebeu-se uma redução na rotatividade entre os cooperados, sugerindo que essas iniciativas têm um efeito positivo.

Os resultados impactaram os cooperados de várias maneiras positivas. Primeiramente, a remuneração justa e as oportunidades de desenvolvimento profissional contribuíram para uma melhor qualidade de vida dos cooperados. A preparação para o mercado de trabalho, com habilidades técnicas e comportamentais, aumentou as chances de empregabilidade dos cooperados, tanto dentro quanto fora da cooperativa. Em segundo lugar, a conformidade legal e ética, com transparência nas práticas de governança, aumentou a confiança e a satisfação dos cooperados com a cooperativa. Por fim, o acesso a programas de capacitação contínua e a centralização dos recursos de aprendizado no Portal do Conhecimento Unicampo incentivaram o desenvolvimento contínuo dos cooperados, mantendo-os competitivos no mercado.



Pensando no futuro

Aprimorar e fortalecer o modelo desenvolvido pela cooperativa é essencial para atender às necessidades de seus cooperados e clientes. À medida que o programa evolui, torna-se possível evidenciar, por meio de dados históricos, o aumento da produtividade, da eficiência e da transparência, além do fortalecimento da marca Unicampo.



Os resultados impactaram os cooperados de várias maneiras positivas. Primeiramente, a remuneração justa e as oportunidades de desenvolvimento profissional contribuíram para uma melhor qualidade de vida dos cooperados.



Unimed

Cascavel



Unimed Cascavel - Cooperativa de Trabalho Médico
Cascavel-PR



Data de constituição: 30/01/1989



Número de cooperados: 623



Número de colaboradores: 392



Ramo: Saúde



www.unimed.coop.br/site/web/cascavel



- **MODELO DE GOVERNANÇA**

Gestão de Riscos Corporativos - Unimed Cascavel

- **PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA**

Responsabilização



Descrição da prática

O processo de gestão de riscos é parte integrante do Programa de Compliance da Unimed Cascavel, cuja implantação se iniciou em agosto de 2019. O programa foi desenvolvido em duas grandes etapas – nivelamento dos conhecimentos em *compliance* e formação e mentoria –, bem como contou com a participação de todos os níveis hierárquicos da operadora. A segunda etapa englobou oito módulos de capacitação, dentre eles: Avaliação de Riscos e Controles Internos.

Desenvolvido com base nos pilares de prevenção, detecção e resposta, o programa foi oficialmente lançado em 7 de dezembro de 2020, com o objetivo de assegurar a adequação, implantação e monitoramento dos controles internos, mitigar riscos e disseminar a cultura organizacional para garantir o cumprimento das normativas internas e externas. Sendo o gerenciamento de riscos essencial para auxiliar a Alta Administração na tomada de decisão.

Além disso, as atividades desenvolvidas pela área de Gestão de Risco e *Compliance* são baseadas na metodologia das três linhas estabelecidas pelo Institute of Internal Auditors (IIA), resumidas da seguinte forma: primeira linha – realizada pelas áreas da operadora diretamente envolvidas nas operações, por meio dos procedimentos e controles internos; segunda linha – realizada pela célula de Gestão de Risco e *Compliance*, apoiando a gestão para que cumpram as atividades de primeira linha, fornecendo conhecimento e ferramentas adequadas para esse processo; terceira linha – realizada pela Auditoria Interna, por meio de uma avaliação objetiva e independente do Programa de Compliance como um todo.

Em 2021, após entrevistas com os pontos focais de todos os setores, identificação e mapeamento dos riscos, a cooperativa iniciou o monitoramento dos riscos no Sistema Automatizado de Gestão de Riscos e Controles. Todos os riscos e controles estão cadastrados no sistema automatizado e são de responsabilidade de analistas e coordenadores, possuindo frequência de controle, via sistema, trimestral, quadrimestral, semestral ou anual, dependendo da necessidade de monitoramento. Também foram desenvolvidos a Política de Gestão de Riscos e os procedimentos operacionais para orientar as atividades da área e descrever seus processos.

No mesmo ano, foi criado o Núcleo de Gestão de Riscos e Auditoria Interna, órgão de assessoramento vinculado à Alta Administração da Unimed Cascavel, que tem por objetivo supervisionar os trabalhos da Auditoria Interna e Gestão de Riscos da cooperativa.

Para atendimento das Resoluções Normativas nº 507/2022 e nº 518/2022, bem como objetivando auxiliar a cooperativa a alcançar seus objetivos estratégicos, no segundo semestre de 2021, a Unimed Cascavel iniciou os trabalhos de auditoria interna, a fim de avaliar os processos de gestão de riscos, controles internos e normativas internas e externas, testando a eficácia dos processos e identificando pontos de melhorias para a cooperativa.

Em 2022, a operadora revisou toda a matriz de risco, reavaliou os riscos e atualizou os responsáveis pelo monitoramento dos controles internos. No ano seguinte, iniciou o processo de testes de controle, processo realizado para testar a efetividade dos controles frente aos riscos mapeados.

Em 2024, iniciou-se outro ciclo de mapeamento de riscos, por meio de entrevistas com pontos focais, com todos os setores e unidades da cooperativa, a ser finalizado em 2025.

Anualmente, a área de Riscos e Compliance presta contas das ações realizadas ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Além disso, o tema faz parte do Plano de Comunicação e Treinamento do Programa de Compliance, para auxiliar na disseminação dos conteúdos inerentes à gestão de riscos, sobretudo, o pilar da prevenção.

**Todos os riscos e controles
estão cadastrados no
sistema automatizado e
são de responsabilidade de
analistas e coordenadores,
possuindo frequência de
controle, via sistema, trimestral,
quadrimestral, semestral
ou anual, dependendo da
necessidade de monitoramento.**





Desafios e lições aprendidas

A gestão de riscos é um processo dinâmico; assim, o principal desafio é a sedimentação do Programa de Compliance, que engloba a compreensão dos riscos, o rápido reporte e tratamento ao identificar um risco, mudanças regulatórias e a construção de indicadores. Diante disso, como lições aprendidas, as comunicações e treinamentos periódicos, a nomeação de pontos focais em todos os setores da cooperativa e a realização de ciclos de testes de controles foram fundamentais para superar tais desafios.



Resultados obtidos

O gerenciamento de riscos da Unimed Cascavel segue o modelo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) para planejar, estabelecer, implementar, operar, monitorar, analisar criticamente, manter e melhorar continuamente o processo de tratamento e monitoramento dos riscos da cooperativa. O processo contribuiu para o fortalecimento dos pilares do Programa de Compliance, em específico, a prevenção de riscos a que a cooperativa possa estar exposta.

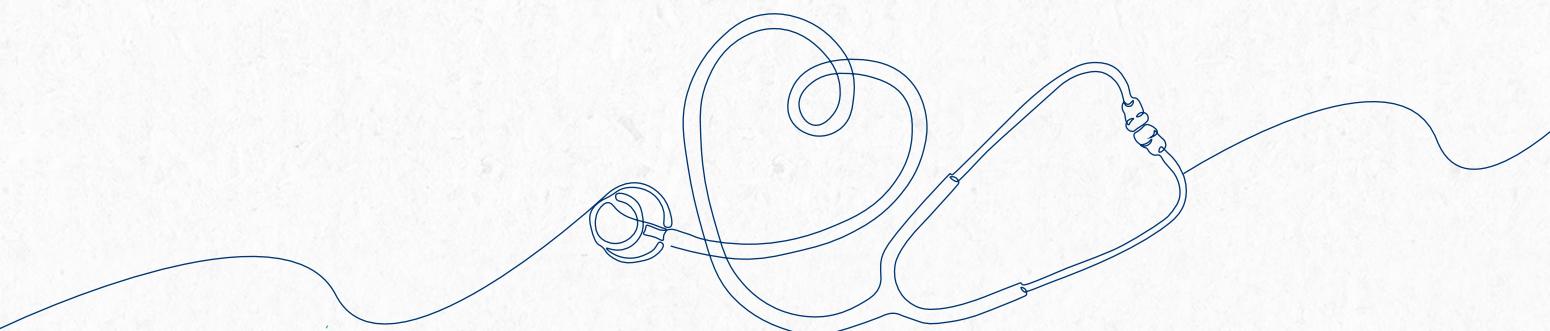
Os principais resultados obtidos foram de aspecto qualitativo, uma vez que o mapeamento e monitoramento dos riscos, os testes de controle e as auditorias realizadas nos processos inerentes à gestão de riscos permitiram ter uma visão mais analítica dos riscos relacionados ao negócio e, consequentemente, possibilitaram que a cooperativa realizasse ações preventivas e mitigatórias para assegurar a perenidade da operadora.



Pensando no futuro

A Unimed Cascavel entende que o gerenciamento de riscos é cíclico e tem como princípio a melhoria contínua. Assim, mediante comunicação constante e acessível para todos os públicos de relacionamento da cooperativa e treinamentos periódicos, continuará promovendo a cultura de *compliance*. Ademais, com a maturidade dos processos e indicadores, será possível mensurar de forma quantitativa os principais resultados alcançados por meio dos processos de gestão de riscos.

Por fim, ressalta-se que o diálogo ético e transparente e a equidade são os pilares que formam a estrutura de governança corporativa. Assim, o gerenciamento de riscos é suporte para a tomada de decisão, contribuindo para o fortalecimento da missão, visão e valores da cooperativa.





Unimed

Curitiba



Unimed Curitiba - Sociedade Cooperativa de Médicos
Curitiba-PR



Data de constituição: 06/08/1971



Número de cooperados: 4.991



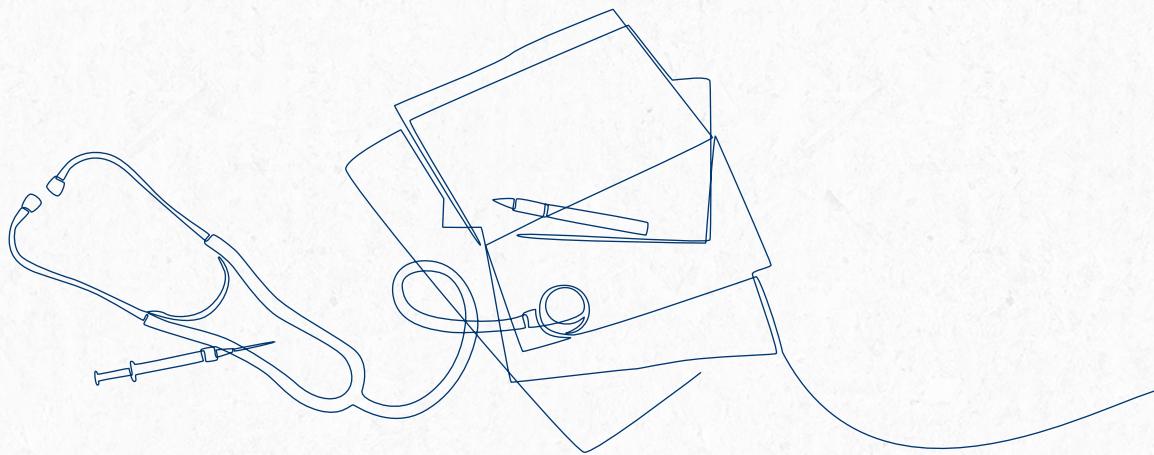
Número de colaboradores: 1.979



Ramo: Saúde



www.unimedcuritiba.com.br



○ MODELO DE GOVERNANÇA

Estruturação do Instituto Unimed Curitiba - Unimed Curitiba

○ PRINCÍPIO DE GOVERNANÇA

Sustentabilidade



Descrição da prática

Os objetivos da criação do Instituto Unimed Curitiba foram ampliar as ações de responsabilidade social com a comunidade e promover um maior engajamento de colaboradores e médicos cooperados nas ações e projetos desenvolvidos, ampliando o senso de pertencimento. A constituição aconteceu de forma muito planejada e alinhada aos valores de responsabilidade social e ao sétimo princípio do cooperativismo, o interesse pela comunidade.

Para a estruturação do instituto, foi necessário contratar uma consultoria especializada, que forneceu toda a orientação para o processo de definição da causa, objetivos e forma de atuação, descritos no Estatuto Social, bem como do propósito, missão e valores da cooperativa. Além disso, auxiliou no processo a realização de *benchmarking* com algumas Unimeds que já tinham criado os seus institutos, como a Unimed Belo Horizonte e Unimed Vitória.

Essa troca foi muito rica e oportunizou conhecer os caminhos, dificuldades e lições aprendidas, além de reforçar a importância de olhar para a cultura local e a cultura interna, determinantes para o sucesso desse grande e importante projeto.

Também foram realizadas pesquisas com os médicos cooperados e colaboradores para definir a causa de atuação e entrevistas individuais com todos os membros do Conselho de Administração para alinhamento das expectativas, definição da causa, propósito e objetivos do instituto.

Nesse processo, foram envolvidos diversos setores da Unimed Curitiba com interface de trabalho com o instituto, como Jurídico, Financeiro, Faturamento, Relacionamento com o Cooperado, Desenvolvimento Humano, Suprimentos, Marketing e Comunicação, TI, Contabilidade, Controladoria, Governança Corporativa, Gestão Estratégica, entre outros.



Desafios e lições aprendidas

A grande restrição enfrentada durante o processo de criação do instituto foi, sem dúvida, a pandemia de Covid-19, que trouxe o desafio de realizar todo o processo de estruturação de forma virtual, quando ninguém acreditava que isso seria possível.

Outro desafio foi envolver todas as áreas na construção coletiva de uma organização da sociedade civil, com suas especificidades e modo de atuação totalmente diferentes de uma cooperativa.

Esses obstáculos foram superados à medida que o propósito de expandir o cuidado com as pessoas, ampliar o olhar solidário para os grupos mais vulneráveis e potencializar a responsabilidade social, com o engajamento do público para gerar impacto positivo e transformação social, foi construído e se tornou mais evidente e real, confirmando o caminho certo.

Com comprometimento, determinação, apropriação e carinho dedicados por todos os envolvidos, aos poucos foram implementados e alinhados com as áreas os sistemas internos, a gestão da qualidade, a governança, as políticas internas, o *compliance* e a gestão de riscos, sempre pensando na valorização e na reputação da marca Unimed.

As lições de todo o processo incluem seguir os ensinamentos da mantenedora, a Unimed Curitiba, em que tudo é construído a várias mãos, de forma democrática, transparente, cooperativa e resiliente, sempre norteados pela sua missão e valores.



Resultados obtidos

Dentre os resultados gerados, pode-se destacar o aumento significativo do número de colaboradores e médicos cooperados engajados nas ações e projetos sociais do instituto, além do aumento do número de pessoas e organizações sociais beneficiadas e da ampliação do número de parcerias com clientes, fornecedores e prestadores nas ações sociais.

Também pode ser mencionada a importância para o posicionamento da marca do instituto, com a exposição em veículos de alta visibilidade e interesse, gerando um retorno de mais de 1 milhão em equivalência publicitária, com 57 inserções em 2023 e 34 em 2024. Um reconhecimento importante ocorreu em setembro de 2024, quando da deferência do pedido de inscrição do instituto no Conselho



Municipal da Pessoa Idosa de Curitiba, importante espaço que possibilita a discussão de políticas públicas voltadas a esse grupo.

Desde a criação do instituto, foram desenvolvidas mais ações e projetos e, com isso, ampliado o impacto gerado no entorno, sem que houvesse aumento de investimento. A cooperativa se tornou mais eficiente, expandiu o voluntariado corporativo, engajou mais pessoas e manteve sempre a transparência de suas ações, utilizando seus meios de comunicação e relatórios anuais de prestação de contas, nos quais, além de divulgar os resultados sociais, se apresenta o balanço patrimonial.

A governança está sempre presente, alinhada e comprometida com os resultados, fornecendo todo o suporte para o trabalho que vem sendo realizado. Em 2024, por meio das iniciativas sociais próprias, foram atendidas 62 organizações sociais, três escolas públicas municipais, três Centros Municipais de Educação Infantil e sete abrigos de animais, beneficiando mais de 21 mil pessoas e 1.500 animais (cães e gatos).

O Instituto Unimed Curitiba não gera resultados financeiros nem para a Unimed Curitiba nem para os cooperados, mas proporciona impactos significativos em valores, posicionamento de marca, reputação e orgulho de fazer parte. É o jeito de cuidar da Unimed Curitiba exercido em sua essência.



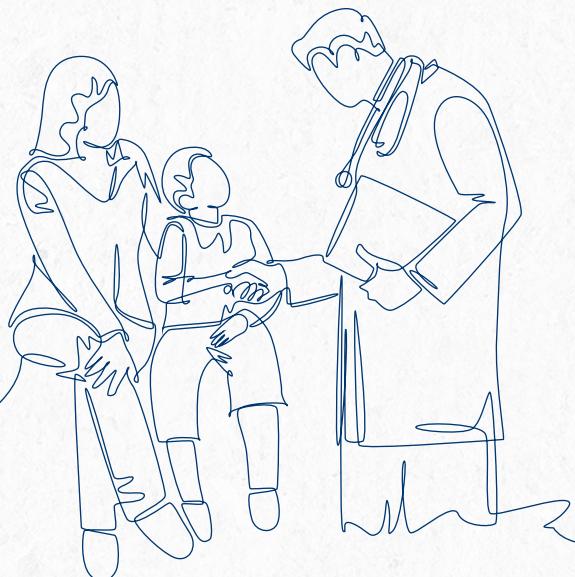
Pensando no futuro

A cooperativa tem trabalhado para ampliar o engajamento interno dos colaboradores e médicos cooperados, com uma estratégia definida e estruturada para esse público.

É necessário expandir as parcerias de benefício mútuo que permitam aumentar o número de pessoas beneficiadas e fortalecer a responsabilidade social também entre os parceiros. Além disso, busca-se mobilizar recursos por meio de diferentes fontes de receita que gerem mais impacto e transformação social.

Um ponto importante a destacar é que está em fase de construção um projeto de promoção à saúde voltado para pessoas institucionalizadas, no qual a inovação será uma grande aliada.

Dentre os resultados gerados, pode-se destacar o aumento significativo do número de colaboradores e médicos cooperados engajados nas ações e projetos sociais do instituto, além do aumento do número de pessoas e organizações sociais beneficiadas.



Mensagem Final

O 2º Compêndio de Boas Práticas de Governança Cooperativa teve como objetivo apresentar algumas das melhores práticas de governança e gestão adotadas pelas cooperativas paranaenses, destacando modelos já implantados no estado, os desafios enfrentados, as lições aprendidas e os principais resultados obtidos. Cada cooperativa possui suas particularidades, mas todas tratam o tema com a devida atenção, reconhecendo sua importância.

Essa materialização foi possível graças ao trabalho dedicado da GMC e ao empenho das pessoas envolvidas com o tema nas cooperativas participantes, que se dispuseram a contribuir para esta publicação. Agradecemos a todos pelo excelente resultado deste trabalho!

O tema da governança é essencial para que o cooperativismo paranaense continue sendo uma referência, promovendo a consolidação das cooperativas como um modelo viável, competitivo e, principalmente, sustentável, garantindo o desenvolvimento socioeconômico nas regiões em que atuam.

Aprimorar e consolidar os modelos de governança e gestão é fundamental para garantir um sistema cooperativista sólido e com resultados consistentes, que impactam positivamente não apenas os associados, mas também a sociedade e a economia como um todo!

O tema da governança é essencial para que o cooperativismo paranaense continue sendo uma referência, promovendo a consolidação das cooperativas como um modelo viável, competitivo e, principalmente, sustentável.





somoscoop>



Ano Internacional
das Cooperativas