

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**CAROLINA MARQUES DE ALMEIDA FELTRIN**

**AUTOEFICÁCIA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM PROGRAMAS DE  
COMPLIANCE NO COOPERATIVISMO PARANAENSE**

**CURITIBA**

**2022**

**CAROLINA MARQUES DE ALMEIDA FELTRIN**

**AUTOEFICÁCIA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM PROGRAMAS DE  
COMPLIANCE NO COOPERATIVISMO PARANAENSE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. Área de Concentração: Gestão Estratégica de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer.

**CURITIBA**

**2022**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

F328a Feltrin, Carolina Marques de Almeida  
2022 Autoeficácia e aprendizagem organizacional em programas de  
compliance no cooperativismo paranaense / Carolina Marques de Almeida  
Feltrin ; orientador: Alex Sandro Quadros Weymer. -- 2022  
85 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,  
Curitiba, 2022.  
Bibliografia: p. 57-60

1. Cooperativas - Administração. 2. Aprendizagem organizacional. 3.  
Desenvolvimento institucional. 4. Programas de compliance.  
I. Weymer Alex Sandro Quadros. II. Pontifícia Universidade Católica do  
Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título

CDD. 20. ed. – 658.047

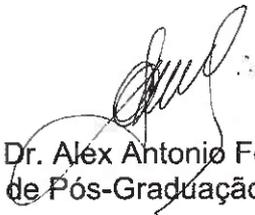
## TERMO DE APROVAÇÃO

### AUTOEFICÁCIA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM PROGRAMAS DE COMPLIANCE NO COOPERATIVISMO PARANAENSE

Por

**CAROLINA MARQUES DE ALMEIDA FELTRIN**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



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



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer  
Orientador

Assinado de forma digital por Leila  
Andressa Dissenha  
Dados: 2022.10.20 17:04:00 -03'00'

Profa. Dra. Leila Andressa Dissenha  
Examinadora



Prof. Dr. Ubiratã Tortato  
Examinador

## **Agradecimentos**

*A minha família pelo apoio, pela torcida e por todo amor. Meu marido Marcio e filhos Artur e Beatriz.*

*Aos meus pais, Norberto e Cleide pela vida e eterna gratidão pelo amor incondicional.*

*Aos meus amigos que me incentivaram na jornada do Mestrado.*

*Ao meu orientador, professor, amigo e parceiro Alex Weymer, pelo convite de passar pela experiência do Mestrado, pela sua dedicação em todos os momentos e por sempre acreditar em mim.*

*A todos os professores do PPGCOOP, pelas aulas online e dedicação.*

*Aos colegas de Mestrado, pela força e incentivos online em toda a trajetória.*

*A PUCPR pela oportunidade dessa experiência e novas aprendizagens.*

*“Diga-me e eu esquecerei; ensina-me e eu poderei  
lembrar; envolva-me e eu aprenderei.”*

*Benjamin Franklin*

## Resumo

Feltrin, C, M de A. (2022). *Autoeficácia e aprendizagem organizacional em programas de compliance no cooperativismo paranaense*. Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Curitiba, PR, Brasil.

**Objetivo:** Este estudo tem por objetivo verificar a relação da autoeficácia com a aprendizagem organizacional no módulo de Treinamento e Comunicação do Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense (PCCP). **Breve Contexto:** A pesquisa foi realizada nas cooperativas Castrolanda, Frísia, Agrária, Unimed Federação, Credialiança e Unimed Noroeste, as quais participaram do Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense (PCCP), que buscou verificar como a autoeficácia se relaciona com o aprendizado organizacional rumo ao processo de institucionalização das ações construídas no módulo de Treinamento e Comunicação. **Fundamentação Teórica:** Foi construída a partir da literatura pautada em conceitos de aprendizagem organizacional, desenvolvimento humano, qualificação profissional e andragogia no contexto das sociedades cooperativas. **Método:** A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso com característica predominantemente qualitativa. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016), a partir das narrativas dos entrevistados que tiveram o papel de *compliance officer* do programa, bem como da observação participante e análise dos planos de ações do pilar de treinamento e comunicação. As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada, e o número de respondentes foi definido a partir da redundância e saturação durante o processo de análise de conteúdo. **Resultados:** A partir da análise dos dados foi possível concluir que os responsáveis (*compliance officer*) pelo módulo de Comunicação e treinamento, apresentaram alta autoeficácia com papéis determinantes na institucionalização das ações, bem como a aprendizagem organizacional foi significativa nas cooperativas estudadas. Pode-se concluir também que os conceitos teóricos apresentados neste estudo, permitiram conexões relevantes com o pilar de treinamento e comunicação em compliance. **Implicações Gerenciais:** Os resultados obtidos proporcionam às cooperativas envolvidas, informações relevantes para a manutenção do PCCP, bem como recomendações para as novas cooperativas que aderirem ao Programa.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional. Autoeficácia. Institucionalização.

## Abstract

Feltrin, C, M de A. (2022). *Autoeficácia e aprendizagem organizacional em programas de compliance no cooperativismo paranaense*. Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Curitiba, PR, Brasil.

**Objective:** This study aims to verify the relationship between self-efficacy and organizational learning in the Training and Communication module of the Paraná Cooperativism Compliance Program (PCCP). **Brief Context:** The research was carried out in the cooperatives Castrolanda, Frísia, Agrária, Unimed Federação, Credialiança and Unimed Noroeste, which participated in the Compliance Program of Cooperativism Paranaense (PCCP), which sought to verify how self-efficacy is related to organizational learning towards the process of institutionalizing the actions built in the Training and Communication module. **Theoretical Foundation:** It was built from the literature based on concepts of organizational learning, human development, professional qualification, andragogy and how organizations learn in the context of cooperative societies. **Method:** The research strategy is a case study with a predominantly qualitative characteristic. Data were analyzed through content analysis (Bardin, 2016), based on the narratives of respondents who had the role of “compliance officer” of the program, as well as participant observation and analysis of action plans for the training and Communication. The interviews were carried out using a semi-structured interview script, and the number of respondents was defined based on redundancy and saturation during the content analysis process. **Management Implications:** The results obtained provide the cooperatives involved with relevant information for the maintenance of the PCCP, as well as recommendations for new cooperatives that join the Program. **Results:** From the data analysis, it was possible to conclude that those responsible (compliance officer) for the Communication and training module, showed high self-efficacy in the actions of institutionalization of actions, as well as organizational learning obtained significant results with the study of this relationship. It can also be concluded that the theoretical concepts presented in this study demonstrate adherence to the practices experienced.

**Keywords:** Organizational learning. Self-efficacy. Institutionalization.

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Processos de aprendizagem.....                                     | 20 |
| Figura 2. Reciprocidade triádica na Teoria Social Cognitiva de Bandura. .... | 29 |
| Figura 3. Relação da autoeficácia com a aprendizagem organizacional. ....    | 34 |
| Figura 4. Entrevistados e aprendizagem organizacional .....                  | 43 |
| Figura 5. Entrevistados e a relação com o nível de autoeficácia. ....        | 45 |

## **Lista de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1. Perfil de negócio das cooperativas elegíveis ..... | 37 |
| Tabela 2. Perfil dos entrevistados na pesquisa .....         | 37 |
| Tabela 3. Dados secundários .....                            | 38 |
| Tabela 4. Institucionalização das ações .....                | 51 |

## Sumário

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Introdução</b> .....  | 10 |
| 1.1 Apresentação do problema de pesquisa .....   | 12 |
| 1.2 Objetivos da pesquisa .....  | 13 |
| 1.2.1 <i>Objetivos geral e específicos</i> .....   | 13 |
| 1.3 Justificativas teórica e prática .....   | 13 |
| 1.4 Estrutura da dissertação .....   | 15 |
| <b>2 Quadro Teórico de Referência</b> .....  | 17 |
| 2.1 Aprendizagem organizacional .....  | 17 |
| 2.1.1 <i>Desenvolvimento humano</i> .....  | 18 |
| 2.1.2 <i>Qualificação profissional</i> .....   | 21 |
| 2.1.3 <i>As organizações que aprendem</i> .....  | 22 |
| 2.1.4 <i>Andragogia</i> .....  | 23 |
| 2.1.5 <i>A aprendizagem no contexto das cooperativas</i> .....                               | 24 |
| 2.2 Autoeficácia .....   | 27 |
| 2.2.1 <i>Relação entre autoeficácia e aprendizagem organizacional nas cooperativas</i> ..... | 31 |
| <b>3 Procedimentos Metodológicos</b> .....   | 33 |
| 3.1 Especificação do problema .....  | 33 |
| 3.1.1 <i>Perguntas norteadoras da pesquisa</i> .....   | 33 |
| 3.1.2 <i>Definição teórica e operacional das categorias de análise</i> .....                 | 34 |
| 3.1.2.1 Aprendizagem organizacional .....  | 34 |
| 3.1.2.2 Autoeficácia .....   | 35 |
| 3.1.2.3 Delineamento da pesquisa .....   | 35 |
| 3.1.3 <i>Estratégia de pesquisa e tratamentos dos dados</i> .....                            | 35 |
| 3.1.4 <i>Método de pesquisa</i> .....  | 35 |
| 3.1.5 <i>Dimensão temporal da pesquisa</i> .....   | 36 |
| 3.1.6 <i>Delimitação da pesquisa</i> .....   | 36 |
| 3.1.7 <i>Coleta e tratamento dos dados</i> .....   | 38 |
| 3.1.8 <i>Etapas da coleta de dados</i> .....   | 39 |
| 3.1.9 <i>Facilidades e dificuldades na coleta de dados</i> .....                             | 40 |
| <b>4 Análise dos Dados</b> .....   | 41 |
| 4.1 Breve contexto de análise .....  | 41 |
| 4.2 Aprendizagem organizacional .....  | 42 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3 Autoeficácia.....                               | 45        |
| 4.4 Institucionalização .....                       | 47        |
| <b>5 Implicações Gerenciais.....</b>                | <b>52</b> |
| <b>6 Considerações Finais e Recomendações .....</b> | <b>55</b> |
| <b>Referências .....</b>                            | <b>57</b> |
| Anexo A – Código de Conduta Castrolanda .....       | 61        |
| Anexo B – Código de Conduta Unimed Federação .....  | 62        |
| Anexo C – Código de Conduta Agrária.....            | 63        |
| Anexo D – Código de Conduta CrediAliança .....      | 64        |
| Anexo E – Código de Conduta Frísia.....             | 65        |
| Anexo F – Planos de ação – Cooperativa I.....       | 65        |
| Anexo G – Planos de ação – Cooperativa II.....      | 68        |
| Anexo H – Planos de ação – Cooperativa III .....    | 73        |
| Anexo I – Planos de ação – Cooperativa IV.....      | 76        |
| Anexo J – Planos de ação – Cooperativa V.....       | 79        |

## 1 Introdução

As mudanças organizacionais estão se tornando cada vez mais rápidas e dinâmicas no contexto organizacional, exigindo respostas estratégicas daquelas organizações que almejam serem competitivas numa perspectiva de longo prazo. Desta forma, a preocupação com o desenvolvimento das pessoas e inovações nos processos organizacionais tornam-se um fator fundamental para a perenidade das organizações com o desafio de perceber cenários, contextos e possíveis mudanças estratégicas e organizacionais. Isso pressupõe a necessidade de profissionais qualificados, com comportamentos humanos aderentes as culturas e disponíveis para aprender constantemente, bem como entregar resultados alinhados em diferentes contextos do mundo profissional. Para que as organizações possam seguir suas missões com desafios complexos, pressupõe uma capacidade de prever mudanças, ter flexibilidade, sensibilidade e tomadas de decisões diferentes do que estava sendo feito. Percebe-se então a importância do desenvolvimento dos profissionais alinhado às estratégias da organização e atentos as novas competências aderentes a cada momento, principalmente as suas condutas.

A temática da aprendizagem no âmbito dos estudos organizacionais vem continuamente ganhando maiores proporções, fator chave para as organizações em ambientes de mudança constante e novas exigências contextuais, a aprendizagem tende a gerar lições que formam as teorias de ação dos indivíduos nas organizações (Argyris, 1992).

Contudo, para compreender a maneira como as pessoas se comportam, se relacionam e agem, é necessário estudar as interfaces e a institucionalização da cultura que se apresenta a cada fase de vida da organização. Além disso, é importante compreender como os profissionais direcionam suas ações no ambiente organizacional e percebem os resultados do trabalho em comportamentos observáveis e no processo de aprendizagem (Gonçalves, 1998; Silva, 2014.)

A aprendizagem organizacional pode contribuir para uma construção social da realidade e contém elementos e informações dos grupos por meio de conceitos compartilhados de uma realidade, reunião de conhecimentos organizacionais e, que são desenvolvidos ao longo da vida funcional dos indivíduos e das organizações. A integração entre elementos individuais, grupais, sociais e organizacionais atuam direta e indiretamente neste processo, sobretudo nas diversas abordagens teóricas e práticas sobre o tema de aprendizagem organizacional (Berger & Luckmann, 1966).

Neste sentido, o seguinte estudo aborda a relação da aprendizagem organizacional com a capacidade ou julgamento do indivíduo em se sentir apto e disponível para aprender: a autoeficácia, que pode ser definida como as crenças que o indivíduo possui na própria

capacidade para organizar e executar um plano de ação que permitirá resolver tarefas com sucesso (Bandura, 1986).

Segundo Bandura, essas crenças não são estáticas, elas formam um conjunto dinâmico específico de domínios de desempenho. A autoeficácia ocupacional, por exemplo, é um domínio específico relevante para os indivíduos que desempenham funções laborais, por indicar suas crenças nas aptidões, capacidades e habilidades de desempenhar com sucesso tarefas do seu trabalho (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008). Esse construto está relacionado às expectativas que o indivíduo apresenta em relação à performance, que envolve persistência e desempenho, que poderá possuir frente aos obstáculos relacionados com o trabalho (Bandura, 1986).

É no contexto das sociedades cooperativas que são apresentados na sequência a relação da autoeficácia com a aprendizagem organizacional, sendo as sociedades cooperativas sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades por características próprias, previstas na Lei 5764/71 artigo 4.

Este processo de formação e educação dos profissionais das cooperativas faz parte dos princípios cooperativistas, e visam que as cooperativas atendam às necessidades dos seus associados e se diferenciem por esse alinhamento interno e com a sociedade. A educação, formação e informação é o quinto princípio do cooperativismo, o qual objetiva o desenvolvimento cultural e profissional através da formação, da capacitação e da requalificação dos diretores, conselheiros, funcionários e associados. Nas Cooperativas, existe como caminho deste processo de aprendizagem, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), que é uma entidade de Sistema S voltada ao setor cooperativista.

O SESCOOP foi criado com a Medida Provisória nº 1.715, em 3 de setembro de 1998 e regulamentado pelo Decreto nº 3.017, de 6 de abril de 1999. No Paraná, foi implantado em 21 de setembro de 1998 tendo como atribuição organizar, administrar e executar atividades de formação profissional e promoção social para o público cooperativista - funcionários, gestores, cooperados e seus familiares. Também realiza ações de monitoramento, em conformidade com a legislação, e de aprimoramento da gestão das cooperativas, promovendo capacitação e dispondo de ferramentas que auxiliam na avaliação do desempenho, acompanhamento e alcance das metas, entre outras questões. O escopo de ações do S do cooperativismo abrange cursos de curta e longa duração, incluindo, graduação e especialização, treinamentos, seminários, palestras, workshops, dias de campo, reuniões técnicas e fóruns e outros projetos voltados à capacitação profissional, meio ambiente, geração de renda e melhoria da qualidade de vida (Paranacooperativo, 2021).

Diante do exposto, a proposta é verificar como a autoeficácia e os aprendizados organizacionais no módulo de Treinamento e Comunicação do Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense (PCCP), o qual cumpre e assegura de forma sistematizada os princípios cooperativistas, ou seja, dá apoio não apenas a mais um projeto, mas sim a criar inovação e perenidade para próximos passos estratégicos e de integridade, sem esquecer como surgiu e como sobreviveu até os dias atuais. O Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense é uma parceria do Sistema Ocepar (Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná) e a PUCPR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná), que propõe modelar a organização internamente para atender a todos os requisitos que implicam em estar em *Compliance*. Ainda, garante que os mecanismos e procedimentos internos como normas, fiscalização, auditoria, incentivo às denúncias de não conformidades e aplicação do código de conduta cumpram a sua finalidade e sejam comunicados internamente.

A fundamentação teórica construída a partir da literatura especializada pauta-se especialmente na relação entre elementos da aprendizagem organizacional e subtemas como: Desenvolvimento humano, qualificação profissional, Andragogia, como as organizações aprendem e a relação da aprendizagem organizacional com a autoeficácia. Nesse sentido, busca-se estudar esta relação no módulo de Treinamento e Comunicação do Programa do Cooperativismo Paranaense (PCCP).

O trabalho apresenta-se disposto em seis seções, sendo que a primeira seção apresenta, o problema de pesquisa e os seus objetivos, bem como a justificativa teórica e prática, a finalidade da pesquisa e a estrutura da dissertação. A segunda seção traz o quadro teórico de referência segundo as teorias vigentes, abordando os conceitos de aprendizagem organizacional e autoeficácia bem como os subtemas estudados. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, especificando o problema de pesquisa e seu delineamento, detalhando o campo empírico, a estratégia e a abordagem de pesquisa utilizada. Finalizando, as seções subsequentes apresentam a análise dos dados, implicações gerenciais, considerações finais, recomendações e as referências.

## **1.1 Apresentação do problema de pesquisa**

A partir das considerações precedentes, pretende-se analisar neste estudo o seguinte problema:

*De que maneira a autoeficácia está relacionada com a aprendizagem organizacional no módulo de Treinamento e Comunicação do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense (PCCP)?*

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### ***1.2.1 Objetivos geral e específicos***

#### Objetivo geral:

Verificar a relação da autoeficácia com a aprendizagem organizacional no módulo de Treinamento e Comunicação do Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense (PCCP).

#### Objetivos específicos:

1. identificar o nível de autoeficácia dos participantes do módulo de Treinamento e Comunicação do PCCP;
2. identificar o nível de aprendizagem organizacional do módulo de Treinamento e Comunicação do PCCP;
3. verificar a relação da autoeficácia e a aprendizagem organizacional do módulo de Treinamento e Comunicação do PCCP.

## **1.3 Justificativas teórica e prática**

A contribuição deste estudo está baseada em lacunas teóricas sobre a autoeficácia e a interface com a aprendizagem organizacional em programas de treinamentos em sociedades cooperativas. O seguinte estudo é motivado por inquietações teóricas e práticas das ações pós do módulo de Plano de Treinamento e Comunicação do PCCP (Programa de Cooperativismo de *Compliance* Paranaense), sob a perspectiva da análise de quanto responsáveis internos pela institucionalização das ações de *Compliance* estão aptos e motivados a colocar as ações em prática e as sustentá-las ao longo do tempo. Como objetivos subjacentes, pretende-se ainda compreender a percepção dos entrevistados sobre o que são pontos positivos neste processo da institucionalização das ações bem como os pontos de atenção e possíveis barreiras.

O estudo apresenta em seus resultados a percepção de diferentes cooperativas e interlocutores internos, os quais participaram do PCCP do começo ao fim, e auxiliarão na definição das futuras estratégias, recomendações e contribuições para próximas cooperativas no PCCP. Escutar e analisar os resultados das entrevistas é essencial para ajustes e manutenção desde o planejamento até eficácia de todo o programa.

Buscou-se na literatura existente os conceitos teóricos de temas como: autoeficácia e aprendizagem organizacional.

Segundo Bandura (1977), as crenças de autoeficácia constituem-se no principal fator de influência no comportamento humano, uma vez que auxiliarão nas escolhas das ações a ser desempenhadas e das estratégias para se atingir os objetivos traçados. Ainda para o autor, as crenças de autoeficácia não são os únicos fatores que influenciam esse processo, uma vez que o desempenho de uma certa atividade também está subscrito à capacidade real da pessoa, de incentivos e oportunidades para exercê-la.

O senso de eficácia proveniente dessas fontes seria fruto de um processamento cognitivo complexo, que abarca processos de atenção, memória, integração de informações e habilidades metacognitivas. Todo esse processo é mediado por elementos como a reflexão, que permitem uma autoavaliação com relação à nova experiência que foi inserida no sistema de crenças e a avaliação dessa nova percepção, quando colocada à prova na realidade, face aos dados reais de sucesso ou fracasso.

Desta forma, a presente pesquisa busca trazer o estudo da relação da temática abordada com a Aprendizagem Organizacional como um tema relevante e importante no meio acadêmico e organizacional. Os estudos sobre a temática expandiram o seu espaço de discussão nos últimos anos e a literatura sobre este assunto se revela carente para identificar um campo voltado para o estudo dos processos cognitivos, sociais, do conhecimento e do comportamento humano nas organizações, voltado para um campo empírico pouco explorado, abrindo assim a possibilidade de aprofundamento do estudo, de forma a preencher a lacuna existente nas pesquisas voltadas para as organizações cooperativas.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional pode ser vista como um tópico essencialmente interdisciplinar, onde diversos campos de estudo contribuem e desenvolvem pesquisas organizacionais, incluindo a psicologia, sociologia, economia, gestão estratégica, administração, e comportamento humano organizacional. Essa interdisciplinaridade apresenta-se como essencial de perspectivas de análise e espaço para a contribuição de interfaces entre os diferentes campos do conhecimento. E, é fundamental para um processo de criação de valor

organizacional sustentável e eficaz, pois promove mudanças no comportamento organizacional nas premissas da filosofia da organização que aprende.

A aprendizagem organizacional representa a maneira que as organizações aprendem, como se mantem em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas e gerando melhores resultados. Como cada interlocutor no processo, seja área de Gestão de Pessoas, gestores, alta administração e mercado profissional, estejam aptos e alinhados para discutir formação, desenvolvimento de pessoas, metodologias num cenário contemporâneo do mundo do trabalho. A formação e desenvolvimento individual e coletivo deve ser analisado desde as repercussões estratégicas até as ações em suas práticas.

Desta forma, estudar a relação entre autoeficácia e a aprendizagem organizacional torna-se fundamental no contexto das sociedades cooperativas do Paraná com Programas formais e estruturados. Sobretudo, verificar a contribuição prática, o estudo e a pesquisa que estão focadas nas experiências e vivências das ações de formação e educação cooperativista de cada realidade, que se tem a oportunidade de obter novos aprendizados ou aperfeiçoar o que já se possui, sejam habilidades técnicas, comportamentais e em temas de integridade.

Com este estudo espera-se contribuir para o processo de desenvolvimento dos profissionais em programas de formações dentro das cooperativas elegíveis ao PCCP, verificar se há relação efetiva da autoeficácia e aprendizagem em *Compliance*, bem como recomendações para os próximos programas. Além disso, trabalhos recentes demonstram a relevância o potencial científico do cooperativismo como campo de estudo (Pellin et al., 2021; Furlanetto, Weymer, & Matos, 2023; Goulart, Weymer, & Moreira, 2022).

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está estruturada da seguinte maneira:

Na primeira seção foi apresentada a introdução, com uma breve contextualização sobre a temática proposta. Na sequência, foram apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, as justificativas teórica e prática, bem como a estrutura do trabalho.

Na segunda seção são apresentados os elementos conceituais da pesquisa, que sustentam a demarcação teórica do trabalho. Inicialmente é apresentado um breve contexto sobre Aprendizagem organizacional, desenvolvimento humano, qualificação profissional, andragogia, como as organizações aprendem e a autoeficácia.

A terceira seção destaca os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa especificando e detalhando o problema de pesquisa, perguntas norteadoras, definição teórica e

operacional das categorias de análise. Traz ainda o delineamento da pesquisa, finalidade, método, dimensão temporal, perfil do grupo pesquisado, bem como as fontes e o tratamento dos dados coletados.

A análise dos dados teórico-empírica do objeto estudado é explorada na quarta seção.

Na quinta seção traz-se as implicações gerenciais da pesquisa e apresenta o elo entre o estudo e a organização.

Na sexta seção são apresentadas as considerações finais e recomendações de novos temas para continuidade da pesquisa.

A dissertação encerra-se com a apresentação das referências utilizadas, apêndices e anexos.

## 2 Quadro Teórico de Referência

### 2.1 Aprendizagem organizacional

O aprendizado humano é objeto de estudo e de possibilidades em diferentes aspectos e contextos do mundo. Exige dos indivíduos e das organizações um olhar para as mudanças internas e externas que são exigidas tanto num movimento fisiológico, tanto no convite do cenário externo a ele. Sobretudo, é no desenvolvimento de novas tecnologias e das informações que são transmitidas de forma cada vez mais rápida e aceleradas, que o processo de mudança e entregas por mais resultados ficam suscetíveis e tendem a não acompanhar os movimentos socioemocionais. Trata-se de um processo pelo qual os indivíduos obtêm novos conhecimentos e *insights* e, assim, modificam seus comportamentos e ações. Inkpen e Crossan (2005) compararam a condição de mudança cognitiva sem uma mudança comportamental que acompanha a dissonância cognitiva de Festinger (1957). Ele descreve o estado de ser necessário para mudar o comportamento de uma pessoa sem uma mudança de acompanhamento em seu sistema de crenças como o aprendizado forçado e o estado da mudança cognitiva sem a oportunidade de adaptar o comportamento como um aprendizado antecipado.

Desta forma, a temática sobre Aprendizagem Organizacional é crescente no contexto científico, pois a partir desse estudo é possível obter resultados positivos alinhados as estratégias organizacionais, por meio da previsibilidade que o uso de alguns recursos e abordagens auxiliam todo esse processo.

Para Guns (1998, p. 33) a aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização. O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (Fleury & Fleury, 1997).

Shrivastava (1983) já apontava o interesse no fenômeno da Aprendizagem Organizacional havia levado ao desenvolvimento de muitas posições teóricas e que a aprendizagem havia sido descrita em termos variados. O autor propôs as diferentes posições reconhecidas na época e eram sumarizadas em quatro perspectivas: Aprendizagem organizacional como adaptação; Aprendizagem organizacional como compartilhamento de pressupostos; Aprendizagem organizacional como desenvolvimento de conhecimentos sobre

relações ação-resultado e Aprendizagem organizacional como efeitos da experiência institucionalizada.

Considera-se também para o processo de aprendizagem o modelo de aprendizagem em adultos 70-20-10. Tough (1971), no livro “The Adult’s Learning Project” descreve que 70% da aprendizagem ocorre fora das estruturas institucionais, 20% são suportados por educadores não profissionais, como supervisores, colegas, parentes e amigos, e 10% é promovido por professores, treinadores e conselheiros. Segundo o autor, a aprendizagem organizacional é uma junção de conhecimentos formais e informais, que permitem que as organizações criem seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela necessita culturalmente para alcançar os resultados que o mercado onde atua exige. O modelo 70 20 10 se divide em 4 níveis de aprendizagem. São elas: Aprendizagem Empírica - É a aprendizagem que acontece no ambiente de trabalho e tem como base o desenvolvimento de tarefas como participação em projetos junto aos demais departamentos da empresa, interação com fornecedores e clientes, entre outros; Aprendizagem Referencial: Se baseia em uma referência, a qual pode vir do *feedback* de um mentor, sendo isso feito de maneira formal ou informal; Aprendizagem Relacional – Envolve relações com líderes ou colegas dentro de situações específicas como troca de conhecimento, compartilhamento de experiência, participação em mídias sociais, enfim, tudo que esteja baseado em relacionamentos; Aprendizagem Formal: Ocorre por meio de situações formais como treinamentos e demais atividades educativas, com o fim de trazer conhecimento de forma estruturada. E, com a popularização dos cursos digitais, a internet também pode ser considerada um ambiente formal de aprendizado.

O processo da mudança e novas aprendizagens é inevitável para os indivíduos em diversas fases da vida, e tende a gerar sentimentos arcaicos como o do medo, tristeza, pois tem-se a crença que é mais confortável permanecer onde se está e com que já se sabe do que ousar algo novo. Os modelos mentais podem afetar a forma como se percebe o mundo e a disponibilidade para aprender, para crescer e para mudar. Desta forma, o desenvolvimento humano é fator-chave de estudo para entendimento do processo de aprendizagem organizacional.

### ***2.1.1 Desenvolvimento humano***

Segundo Levin (2010), o crescimento humano é composto por estágios iniciados desde a infância e repetidos ao longo da vida. O Ciclo de desenvolvimento humano para a autora, tem foco na necessidade em decidir continuar conseguindo o que se precisa em cada fase ao

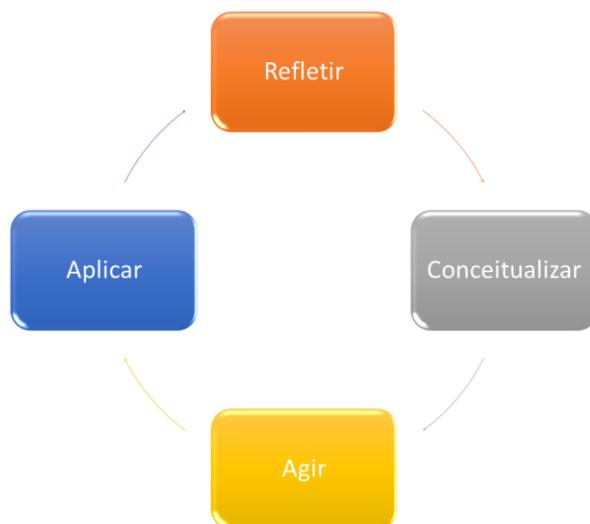
vivenciar sintomas normais de cada estágio da vida, executando as tarefas em próximo nível e aprendendo dentro de cada fase a crescer e a desfrutar.

Erickson (1998), teoriza cada estágio do desenvolvimento através da vida que contém seus próprios conflitos que requerem um domínio bem-sucedido para motivar o progresso para os estágios subsequentes. O desenvolvimento anterior como pedra fundamental para o próximo estágio.

Para Kolb (1984), a aprendizagem pode ser imaginada como um processo de duas fases, envolvendo-se a percepção e o processamento da informação. Na fase da percepção, há pessoas que preferem aprender pela impressão que a nova informação lhes causa, outras preferem aprender relacionando ou ponderando sobre a nova experiência. Na fase de processamento da informação, algumas pessoas preferem prestar atenção e observar enquanto outras preferem se tornar pessoal e ativamente envolvidas. Segundo os estilos de aprendizagem, o surgimento do conhecimento ocorre quando se confrontam a observação do fato e a interação com a realidade.

Kolb descreve o processo de aprendizagem tendo como base um ciclo contínuo de quatro estágios:

- a) experiência concreta (agir): o ser humano absorve novas experiências concretas, tendendo a tratar as situações mais em observações e sentimentos do que com numa abordagem teórica e sistemática;
- b) observação reflexiva (refletir): o ser humano pensa e reflete sobre o que vivenciou, quais foram seus sentimentos e emoções, como ele se comportou e como outros se comportaram;
- c) conceitualização abstrata (conceitualizar): se desenvolvem e agem no domínio cognitivo da situação usando teorias, hipóteses e raciocínio lógico para modelar e explicar os eventos. O aprendizado situacional da etapa anterior, centrado no momento de uma experiência, pode ser ampliado em um grande aprendizado;
- d) experimentação ativa (aplicar): usa-se de teorias para tomar decisões e resolver problemas. É o momento de colocar a teoria em prática, buscando exercitar o aprendizado de forma ativa. É o momento de gastar tempo com experimentações, influenciando e mudando variáveis em diversas situações.



**Figura 1.** Processos de aprendizagem.  
Fonte: adaptado de Kolb, 1984.

Para Bruner (1977), a aprendizagem é um processo ativo por meio do qual os aprendizes constroem novas ideias ou conceitos baseados nos seus conhecimentos antigos ou atuais. O aprendiz seleciona e transforma as informações, constrói hipóteses e toma decisões baseado em sua própria estrutura cognitiva. Nesta visão de aprendizagem, a pessoa elege as informações mais relevantes às suas necessidades.

Para Piaget (1973), as etapas do aprendizado se constituem em um constante processo de adaptação do homem ao mundo, quando há sua adaptação às exigências do mundo, a pessoa se desenvolve e se conhece. Esta adaptação ocorre como resultado do processo que tenta equilibrar a percepção que o sujeito tem da realidade com os seus próprios conhecimentos. Esse estado ganha dinamismo na medida em que novas realidades são observadas, relacionam-se e produzem novos repertórios de conhecimento. Dessa forma, para o autor, pode ser considerado um processo constante de adaptação à realidade que gera novos conhecimentos e novas formas de interpretação da realidade. Analisando tais considerações para o contexto organizacional e da aprendizagem em adultos, pode-se dizer que também a aprendizagem ocorrida nas organizações levaria à necessidade de o indivíduo e o grupo adaptarem-se às novas demandas, aos novos processos e às diferentes aprendizagens que são requeridas diariamente.

Para Vygotsky (1989), a aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual o indivíduo se apropria de informações, habilidades, atitudes e valores, a partir de seu contato com a realidade, com o meio ambiente e com as outras pessoas. Esta visão torna o aprendiz interdependente do meio que o cerca, trocando com ele suas impressões, influenciando-o e

sendo por ele influenciado. Deste modo, no contexto organizacional, o processo de aprendizagem ocorre com a interação do indivíduo com seu meio.

Embora esses autores contribuíram para a temática da aprendizagem intrapessoal e como ela é processada no plano cognitivo, as concepções sócio-históricas de Bruner, Vygotsky e Piaget integram outras relações cabíveis para este estudo como que o aprendizado não seria somente algo mecânico e isolado, mas integrado a interação entre os indivíduos, seus relacionamentos, estímulos do meio (por exemplo, a organização de trabalho).

Neste sentido, no contexto organizacional, também se observam constantes mudanças em fases da vida e da carreira do indivíduo. E é a partir de cenários externos, movimentos culturais, constantes mudanças, que as organizações buscam por respostas mais ágeis dos profissionais e novas formas de organização do trabalho e as posturas das pessoas, na busca de práticas mais efetivas e na qualificação e desenvolvimento do papel profissional.

### ***2.1.2 Qualificação profissional***

A qualificação profissional ocorre quando o indivíduo aperfeiçoa e desenvolve seus conhecimentos profissionais, bem como toda bagagem que traz das experiências na sua trajetória profissional. Desta forma não tem limites, pois quanto mais conhecimento e prática, mais capacitada o profissional estará para atuar em suas posições, permitindo sua melhor empregabilidade. Assim, sente-se apto a exercer papéis que estejam alinhados a suas competências técnicas e comportamentais e sentir-se satisfeito em cada fase de sua carreira.

Neste processo de aprendizagem organizacional é relevante reconhecer a qualificação profissional, que significa a capacidade dos indivíduos em atenderem às expectativas das organizações em relação a seu desempenho e a seus comportamentos (Weymer, Maciel & Castor, 2014). Segundo os autores, embora seja aparentemente desejável que organizações tenham profissionais capacitados, em determinadas situações o investimento na formação profissional e acadêmica pode ser motivo de preterições em promoções ou até de demissões. No referido estudo verificou-se a influência da sobrequalificação e da aprendizagem do indivíduo no trabalho sobre sua satisfação. As hipóteses sustentavam influência negativa da sobrequalificação e da aprendizagem do tipo *exploitation* sobre a satisfação. Outra hipótese apresentava influência positiva da aprendizagem do tipo *exploration* sobre a satisfação. Para March (1991), o *exploration* está relacionado com a capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, gerenciamento de riscos, mudança, flexibilidade, pesquisa e descoberta, e o *exploitation* está associado ao refinamento, à adaptabilidade e à eficiência de produtos ou

serviços correntes. Os resultados do estudo apontaram que a sobrequalificação e a aprendizagem tipo *exploration* influenciam de fato a satisfação, mas que a aprendizagem *exploitation* não exerce influência como sustentada pela terceira hipótese. Portanto, é neste contexto de influências externas e internas, que acontece ou não a aprendizagem organizacional, como forma de obter resultados coerentes e sustentáveis para as organizações, buscando além de focar-se apenas na aprendizagem individual, formas e entendimentos de como as organizações em geral aprendem.

### **2.1.3 As organizações que aprendem**

Senge (2010) define uma organização que aprende como: "uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro". Garvin (1993) sugere que uma definição mais específica de uma organização que aprende é necessária para que os gerentes possam extrair valor da noção. Ele fornece esta definição de trabalho de uma organização que aprende: "uma organização especializada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*".

Senge define as *learning organizations* como organizações onde: "... as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo" (Senge, 2010, p. 11).

Segundo Senge, as organizações que aprendem são possíveis, porque no fundo todos são aprendizes. No estudo, o autor se refere sobre as cinco disciplinas, sendo que cada uma delas complemento a outra e, todas trabalham juntas com um só objetivo tornar uma organização que aprende. Dentre as cinco disciplinas apresentadas pelo autor, o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e pensamento sistêmico, a que se tem mais ênfase é o pensamento sistêmico por ser considerado como o alicerce de organização que aprende.

As cinco disciplinas ou como chamadas pelo autor de "tecnologias componentes", são as seguintes: Pensamento sistêmico, Domínio pessoal, Modelos mentais, Construção de uma visão compartilhada e Aprendizagem em equipe. É vital que as 5 disciplinas se desenvolvam como um conjunto, porém o pensamento sistêmico é a 5ª disciplina, pois ela que integra as outras. O pensamento sistêmico lembra que a soma das partes pode exercer o todo.

Uma organização que aprende, é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o seu futuro, se integram aos novos processos, e acontecem com tempo

e maturidade de pessoas e processos integrados, de modo que os profissionais vão entendendo o seus papéis, responsabilidades, e sentindo-se à vontade com um processo aberto onde todos possam interagir. Para o autor, o aprendizado individual não garante o aprendizado da organização, mas sem o aprendizado individual não ocorre o aprendizado organizacional.

Apontando para a relação íntima que o aprendizado tem com a ação, Argyris (2009, p. 113) sugere: “Pode-se dizer que uma organização aprende na medida em que identifica e corrige erros”.

Ainda, é importante salientar que a organização que aprende e o aprendizado organizacional podem e devem coexistir. Para uma organização que aprende ser efetiva é preciso um ciclo de aprendizado que inclui o aprendizado organizacional. A aprendizagem organizacional e a organização que aprende podem e devem coexistir. Para ser eficaz como uma organização que aprende, é necessário um ciclo de aprendizado profundo e o reconhecimento de que isso levará tempo (Gorelick, 2005).

Para tanto, é fundamental entender o funcionamento humano e como os indivíduos no seu papel profissional fazem esse processo intrínseco de aprendizagem no meio organizacional, a aprendizagem dos adultos.

#### ***2.1.4 Andragogia***

Base sobre o estudo de aprendizagem nas empresas é a aprendizagem em adultos, que tem como termo a Andragogia. Um dos primeiros estudiosos sobre este tema foi o professor alemão chamado Alexander Kapp (1799-1869), que estudou as teorias educacionais de Platão para descrever a necessidade de aprendizagem ao longo da vida.

Segundo Kapp (1833), para um adulto aprender é preciso de autorreflexão e ter objetivos claros de aprendizagem, cabendo a ele próprio identificar quais os conhecimentos lhe agregam valores pessoais e/ou profissionais, facilitando o interesse em continuar aprendendo ao longo da vida.

Para descrever a necessidade desse aprendizado contínuo, Kapp (1833) acreditava que a Andragogia deveria incluir a aprendizagem a partir de uma reflexão sobre a própria experiência de vida e sobre a formação profissional recebida durante o trabalho. Considera-se então, que para criar um método eficaz de ensino para adultos é preciso que se tenha um ambiente dedicado e fértil com este propósito, ou seja, um centro educacional voltado para os métodos andragógicos.

Outro nome que marca a história foi o de Malcom Knowles, conhecido como o ‘Pai da Andragogia’. Por volta de 1945 passou a publicar artigos sobre o tema e na década de 70 virou referência mundial na educação de adultos. Muitos educadores utilizavam os princípios andragógicos de Knowles nas salas de aulas e com base neles, novas teorias surgiram.

Desta forma, neste processo é necessário que as organizações propiciem terreno para possibilitar este movimento de novas aprendizagens, disciplina para ações tangíveis e, por vezes, quebra de paradigmas para avanços a novos estágios da vida organizacional.

Para tanto, é no contexto das sociedades cooperativas, que são um tipo de sociedade de pessoas, sem fins lucrativos, sem receita própria, regulada por lei especial e que se destina unicamente à prestação direta de serviços aos associados, cujo cooperado é ao mesmo tempo dono e usuário do “empreendimento”, (Paranacooperativo, 2021) que o estudo se foca para o entendimento do processo de aprendizagem num contexto específico.

### ***2.1.5 A aprendizagem no contexto das cooperativas***

No cooperativismo, o modelo organizacional é diferenciado de outras empresas, pois os trabalhadores também são donos do próprio negócio. Essa filosofia permite a união de interesses aparentemente antagônicos, como desenvolvimento econômico e desenvolvimento social. A ideia é que todas as pessoas prosperem juntas, o que garante a elas melhores oportunidades e um futuro mais perene e justo.

O cooperativismo pode ser definido como a colaboração entre pessoas com interesses em comum e, quando tem propósito em comum, se juntam e garantem vantagens que dificilmente conquistariam sozinhas.

Foi na cidade de Rochdale, interior da Inglaterra o início da primeira cooperativa em 1844. 27 homens e uma mulher decidiram montar um armazém e adquiriam alimentos em grande quantidade para obter preços melhores e repartiam igualmente as compras entre os membros do grupo. A estratégia permitiu a sobrevivência desses trabalhadores, bem como os fez prosperar. Após 12 anos, a Sociedade dos Probos de Rochdale contava com 3.450 sócios – e um capital que saltou de 28 libras para 152 mil libras.

No Brasil, a cultura cooperativista ganhou força no fim do século XIX, nos estados de Minas Gerais, Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. A cooperativa de crédito mais antiga da América Latina, e ainda em atividade, foi fundada em 1902, no município de Nova Petrópolis/RS.

O cooperativismo vem sendo reforçados desde o início das atividades em Rochdale, no ano de 1844 onde existem algumas bases e princípios sólidos que asseguram a longevidade e trazem norte para os próximos passos desse modelo organizacional. Desta forma, nas sociedades cooperativas, os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática (Cresol, 2022).

Conforme a OCB (2016) esses princípios do cooperativismo são:

1º - **Adesão voluntária e livre** - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º - **Gestão democrática** - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - **Participação econômica dos membros** - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: - Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; - Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.

4º - **Autonomia e independência** - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - **Educação, formação e informação** - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6° - **Intercooperação** - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7° - **Interesse pela comunidade** - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2016).

É um total de sete princípios e dentre estes se encontra o **princípio da educação, formação e informação (o 5° princípio)**.

A educação cooperativista pode ser compreendida como fator de sobrevivência dentro de uma cooperativa, permitindo que os ideais cooperativistas permaneçam fortes dentre os associados e o movimento não seja corrompido pelo sistema socioeconômico dominante, o capitalismo (Schneider, 2003).

O quinto princípio - Educação cooperativista, que versa sobre a educação e que tem um importante papel para com os demais princípios e a cooperativa. Possibilita a aprendizagem dos demais princípios e, também permite um melhor desenvolvimento da parte dos associados fazendo com que estes alcancem os melhores resultados de seus esforços. Para Schneider (2003) a educação cooperativista deve levar em consideração tanto a formação cooperativista quanto a prática de cooperação, por meio de seus valores e princípios deve direcionar as atividades e práticas cooperativas em busca do bem-estar dos membros da cooperativa. Ainda afirma que a educação cooperativista investe seus esforços na formação do homem cooperativo, solidário, responsável e participativo, também busca formar um bom e competente produtor, prestador de serviços, consumidor e poupador.

A educação cooperativista tem grande importância para o desempenho da cooperativa e desempenho do cooperativismo. É uma opção para envolver o cooperado nas atividades da cooperativa, buscando capacitá-los e conscientizá-los sobre os princípios cooperativistas. Neste sentido, o cooperativismo tem como uma de suas principais raízes a cooperação que foi uma questão de sobrevivência para o homem em tempos mais primórdios e que com a passar das gerações e contextos sociais, tomou-se uma forma que caracterizou-se por uma parte da sociedade enriquecer à custa de outra, na busca por defender os menos privilegiados, formou-se a primeira cooperativa moderna, conhecida como a Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, que foi a primeira cooperativa a embasar-se por princípios norteadores, que foram base para os princípios que são utilizados hoje.

No Paraná, existe para este fim de aprendizagem e de educação o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), que foi implantado com o objetivo de organizar, administrar e executar atividades de formação profissional e promoção social para o

público cooperativista. Também realiza ações de monitoramento, em conformidade com a legislação, e de aprimoramento da gestão das cooperativas, promovendo capacitação e dispendo de ferramentas que auxiliam na avaliação do desempenho, acompanhamento e alcance das metas, entre outras questões. Tem ainda proporcionado qualificação profissional e pessoal para milhares de pessoas. Nos últimos dez anos, o SESCOOP/PR investiu R\$ 206 milhões em projetos de formação e promoção social. Foram viabilizadas mais de 52 mil ações, com 1,5 milhão de participações. O escopo de ações do S do cooperativismo abrange cursos de curta e longa duração, incluindo, graduação e especialização, treinamentos, seminários, palestras, *workshops*, dias de campo, reuniões técnicas e fóruns e outros projetos voltados à capacitação profissional, meio ambiente, geração de renda e melhoria da qualidade de vida (Paranacooperativo, 2021).

Sendo a educação cooperativista um desses princípios no cooperativismo, que em consonância com os impactos da autoeficácia *versus* os resultados de aprendizagem organizacional geram indicadores mensuráveis para a gestão de pessoas e planejamentos estratégicos a médio e longo prazos que sustentam a perenidade das Cooperativas.

Para tanto, o conceito e a identificação da Autoeficácia neste contexto do cooperativismo tornam-se relevante para a autopercepção do indivíduo frente ao seu grau de maturidade em diferentes fases de vida dentro do seu trabalho, identificando a capacidade de autorregular as próprias ações e agenciar-se no processo de aprendizagem de novos comportamentos observáveis.

## **2.2 Autoeficácia**

O conceito foi criado por Bandura (1977) para descrever a crença ou a confiança que uma pessoa tem da sua própria capacidade para completar uma determinada tarefa ou resolver um problema. A autoeficácia acaba por influenciar os objetivos que coloca a si mesmo, as suas ações e os resultados que obtém na vida. Por exemplo, se a autoeficácia de uma pessoa for superior às suas competências em determinada área, irá ter a tendência a assumir responsabilidades e criar expectativas elevadas aumentando a probabilidade de falhar e desistir do que esperou. Porém, se for inferior, tenderá a não se mobilizar para o que tem que realizar e seu potencial fique abaixo do que possa entregar.

O conceito pode ser considerado, também, como um traço de personalidade que afeta a motivação de um indivíduo para realizar com sucesso suas tarefas ou o grau de resiliência para enfrentar obstáculos e situações adversas, além da percepção individual acerca de risco

(Bandura, 1986). Ainda, Bandura (1994) indica que a percepção de autoeficácia é modificada ao longo da vida de uma pessoa. A cada fase, infância, adolescência, idade adulta, meia idade, e idade avançada, possuem diferentes necessidades, demandas que se apresentam com diferentes respostas. Mudanças fisiológicas, papéis que assume, responsabilidades, relacionamentos ou tomadas de decisões, levam os indivíduos avaliar e reavaliar constantemente suas crenças da sua eficácia diante do que se é apresentado.

Em seus estudos, Bandura identificou quatro fontes que constituem a AE, sendo elas: Experiências diretas, representada pela realização da tarefa; Experiências vicárias, referentes à observação de modelos ao vivo, e ou simbólico praticando atividades semelhantes às que o observador realizará; Persuasão social, expressa nas formas de orientação, avaliação, opiniões, elogios e críticas; Estados fisiológicos e afetivos, representado pelas ativações psicofisiológicas relativas à preparação e ou realização de uma tarefa, como, por exemplo, medo, ansiedade, alteração da frequência cardíaca, entre outras.

Identificou, ainda, que o valor atribuído para cada fonte de autoeficácia é produto de uma relação complexa gerada pelo processamento cognitivo (interpretação) realizado pelo indivíduo. Além disso, Bandura (1977) destacou o caráter específico dessas crenças, não sendo possível uma avaliação em termos gerais do construto, embora possa haver covariância significativa entre crenças de autoeficácia em habilidades com características semelhantes.

A seguir, encontram-se descrições das fontes de autoeficácia, baseadas nos trabalhos de Bandura (1977; 1997).

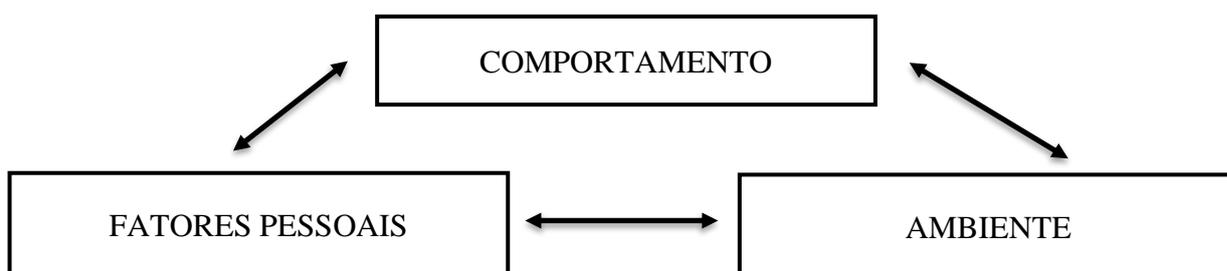
Experiência de Êxito, diz respeito às experiências que a pessoa tem ao executar determinada ação, sendo que o sucesso tende a aumentar suas crenças de autoeficácia para essa ação específica. Sob esta perspectiva, ela teria um maior impacto nas crenças das pessoas por se tratar de informações vindas das próprias ações. Dessa forma, os sucessos tendem a fortalecer as crenças, enquanto os fracassos tendem a diminuí-las ou desestabilizá-las (Bandura, 1997; Pajares, 2002).

A segunda fonte é chamada de Aprendizagem Vicária e sua influência nas crenças de autoeficácia se dá quando uma pessoa observa um modelo que considera ter características semelhantes às suas. Se esse modelo tem sucesso ou fracasso em uma determinada atividade, a pessoa pode interpretar essa situação como indicativo de possibilidade de seu próprio sucesso ou fracasso. Essa fonte ocuparia o segundo lugar na hierarquia, uma vez que a observação do sucesso do modelo poderia incentivar a pessoa a desempenhar aquela atividade e, se comprovando na prática que de fato é capaz de realizar, isso teria consequências positivas em sua autoeficácia.

Persuasão Verbal é a terceira fonte, e diz respeito aos incentivos verbais emitidos por pessoas consideradas como significativas e importantes em determinada atividade. Essa fonte ganha importância especialmente em contextos em que a pessoa não tem muitas experiências particulares, tampouco modelos para se espelhar ou mesmo com quem comparar seu desempenho.

A quarta fonte é denominada Indicadores Fisiológicos, e diz respeito às sensações corporais experienciadas durante a execução de uma atividade, como emoções e possíveis somatizações. Assim, em situações de fala em público, por exemplo, uma pessoa poderia interpretar uma sensação de “frio na barriga” como medo, e a partir disso julgar-se incapaz de se expor; enquanto outra pessoa poderia interpretar a mesma sensação como desafiadora, e assim se sentir disposta a falar. Poy (2004) acredita que as pessoas baseiam parte dos seus julgamentos sobre suas próprias capacidades em seus estados emocionais. Já Bandura (1994) acredita que as pessoas relacionam suas reações de estresse e tensão como sinais de vulnerabilidade e mal desempenho. Porém, o autor salienta que não é o grau de intensidade físicas e emocionais que é importante, mas como elas são interpretadas. As pessoas que têm alto senso de eficácia podem ver seu estado emocional, por exemplo excitação como facilitador energizante para seu melhor desempenho, enquanto outras pessoas podem considerar a mesma sensação como desmotivador.

A TSC (Teoria Social Cognitiva) e o conceito de autoeficácia foram propostos pelo psicólogo canadense Albert Bandura, cuja visão sobre educação se adapta às mudanças na sociedade. Segundo sua teoria (TSC), o comportamento humano pode ser explicado mediante um modelo de reciprocidade triádica: conduta, fatores pessoais internos e ambiente externo.



**Figura 2.** Reciprocidade triádica na Teoria Social Cognitiva de Bandura.

Fonte: Bandura e Polydoro, 2008.

Na TSC parte do pressuposto de que a pessoa é um ser intencional, capaz de autorregular suas próprias ações e agenciar-se no processo de aprendizagem de novos comportamentos, buscando conscientemente experiências que possam favorecer a consecução de seus objetivos.

A pessoa é vista nessa abordagem como um produto da interação com seu meio, o qual influencia e do qual sofre influência. Assim, o indivíduo pode não ser capaz de controlar o que acontece com ele, mas é capaz de gerenciar seu comportamento frente aos acontecimentos (Bandura, 1986).

Bandura (2005) aborda a autorregulação, que é outra noção importante na construção da TSC. Sobre o assunto, o autor discorre sobre a possibilidade que as pessoas têm de agir sobre seus meios, que podem ser modificáveis em diferentes graus. Nesse sentido, o autor afirma que o exercício de agência pessoal, ou seja, a capacidade que uma pessoa tem de gerir e controlar seus próprios comportamentos será mais ou menos viável dependendo de algumas características próprias do ambiente. Complementando essa ideia, ele discute ainda como os imprevistos da vida cotidiana muitas vezes podem determinar algumas ações humanas, embora não haja como prever seu impacto causal num determinado ambiente. Assim, ele afirma que a postulação teórica da TSC esses imprevistos não são incorporados, mas, considerando a capacidade da pessoa, isto é, o quanto a pessoa consegue exercer controle sobre seu comportamento e sobre o ambiente, é possível antecipar a reação a eles.

É importante ressaltar que a TSC é constituída ainda por outros conceitos, tais como as expectativas de resultados e as metas e, a autoeficácia foi formulada por Bandura (1977) a partir de estudos clínicos nos quais buscava verificar a funcionalidade dos tratamentos de pessoas com fobias severas. Esses tratamentos foram baseados na modelação social e na autorregulação, ou seja, as pessoas eram expostas aos estímulos geradores de fobia, acompanhados por um terapeuta, e encorajadas a agir sobre o ambiente a partir de suas próprias capacidades e de acordo com o modelo. Ao receber novamente os clientes alguns meses depois para sessões de *follow up*, o pesquisador percebeu que os efeitos daquela intervenção foram muito além da extinção do medo, que chegava a debilitá-los socialmente, uma vez que haviam também alterado suas crenças de capacidade de enfrentamento, promovendo nas pessoas a percepção de possibilidade de exercitar o controle sobre suas ações em outras situações da vida.

A partir dessas observações, Bandura (1977) começou a formular sua hipótese de que as pessoas podem agenciar seu próprio comportamento, baseando-se principalmente em suas crenças de capacidade e expectativas de resultados futuros.

Assim, Bandura (1977) formulou o conceito de autoeficácia em um artigo que propunha uma teoria completa sobre a modificabilidade do comportamento por meio de intervenções nas percepções sobre as próprias capacidades das pessoas e os meios pelos quais as mudanças podem ocorrer. Naquele momento, o autor se referia ao construto como 'expectativas de eficácia' e o definiu como sendo a convicção de alguém para executar com sucesso o

comportamento requerido para produzir resultados. Além disso, Bandura (1977) destacou o caráter específico dessas crenças, não sendo possível uma avaliação em termos gerais do construto, embora possa haver covariância significativa entre crenças de autoeficácia em habilidades com características semelhantes.

Desta forma, o estudo de autoeficácia revela que não basta o indivíduo ser capaz, mas que ele acredite em seu próprio potencial e na sua capacidade de obter sucesso em suas ações e atividades. O comportamento escolhido, esforços, energias dedicadas, demonstram a eficácia que o indivíduo tem de si mesmo e pode influenciar seus pensamentos, sentimentos e comportamentos observáveis.

Azzi e Polydoro (2006) consideram a experiência direta a mais importante fonte de autoeficácia. A análise que o indivíduo faz da sua realização não é baseada apenas no resultado obtido, mas baseado também nas características das tarefas e condições do contexto. Sendo o contexto as cooperativas, deve-se considerar.

### ***2.2.1 Relação entre autoeficácia e aprendizagem organizacional nas cooperativas***

A autoeficácia pode ser considerada como uma perspectiva da subjetividade do indivíduo, da sua história, suas crenças e o meio em que está inserido. Da mesma maneira, existe o contexto a luz do indivíduo, e existe também o contexto da organização em que está inserido que influencia e que é influenciado. Também, o elevado grau de autoeficácia do indivíduo, quando se sentem realizados profissionalmente, são mais comprometidos e mais motivados para novas aprendizagens (Programas de treinamentos e formações). Já, por outro lado, os de autoeficácia baixa, tendem a demonstrar comportamentos que apresentam desmotivação ou falta de interesse e não se engajam em programas que a organização pode apresentar.

Em específico nas sociedades cooperativas os conhecimentos técnicos e comportamentais acontecem de forma sistêmica e constante, haja vista que as necessidades e demandas nascem de maneira direta ou indireta gerando as formações e capacitações. Desta forma, a aprendizagem organizacional está ligada a aprendizagem individual, que é o processo pelo qual habilidades, valores, conhecimentos ou comportamentos individuais são adquiridos ou modificados. Esses dois tipos de aprendizagem podem acontecer simultaneamente e a aprendizagem organizacional depende da capacidade individual que uma pessoa possui de fazer a junção de conhecimentos formais e informais, permitindo que a organização possa criar seus próprios modelos de gestão de acordo com suas necessidades e nos resultados desejados.

Segundo Christofoli e Weymer (2022), a eficácia dos treinamentos que ocorrem e nível institucional dependem de um processo articulado que envolve a concepção dos objetivos instrucionais do treinamento alinhados aos objetivos estratégicos das organizações e do rigor metodológico do programa de treinamento.

Portanto, nesta dinâmica de aprendizagem e trocas de influências constantes entre as pessoas, o ambiente e o mundo psicológico, passa-se a focar em determinadas atividades e rejeitar outras, o que potencializam as escolhas, aumentando a crença na autoeficácia.

Assim, dentro deste estudo, é abordada a relação entre a autoeficácia e o processo de aprendizagem dos indivíduos, processo intrínseco, pessoal e sua aprendizagem dentro das formações, com base nos Programas de *Compliance* de cooperativas Paranaenses. Na perspectiva que *Compliance* significa conformidade, tem origem no verbo “*to comply*” que significa obedecer, cumprir, agir de acordo com uma regra. Na prática, *Compliance* é um conjunto de procedimentos necessários para garantir a atitude ética dos integrantes da organização, e assim mesurando comportamentos em cada prática. Estar em conformidade com as leis e normas; promover a cultura da integridade (considerando decisões, comportamentos e modelos de gestão pautados nos valores organizacionais); estar em dia com obrigações (sejam elas de qualquer ordem, como ambientais, regulatórias, tributárias e trabalhistas.); fazer acontecer dentro e fora da empresa (*Compliance* também busca o equilíbrio, harmonia e bem-estar dos colaboradores, além de questões legais e éticas envolvendo a concorrência) (Ocepar, 2021).

Desta maneira, a utilidade deste trabalho nas sociedades cooperativas é de extrema relevância para todos os envolvidos e para a perenidade das ações de integridade em cada cenário, conduta, comportamento humano, normas e políticas.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A partir das constatações da base teórico-empírica fundamentada pela literatura especializada sobre os conceitos de aprendizagem organizacional e autoeficácia, segue a metodologia desenvolvida neste trabalho, notadamente a partir de dois elementos principais: (i) especificação do problema de pesquisa e (ii) estratégia de pesquisa. A especificação do problema de pesquisa apresenta as perguntas que direcionam o trabalho de campo, e o delineamento pauta-se no detalhamento da estrutura de investigação deste estudo.

#### **3.1 Especificação do problema**

Diante da proposta da convergência entre os conceitos precedentes nas referências teóricas, buscou-se investigar o seguinte problema:

*De que maneira a autoeficácia está relacionada com a aprendizagem organizacional no módulo de Treinamento e Comunicação do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense (PCCP)?*

##### **3.1.1 Perguntas norteadoras da pesquisa**

*Quais são os elementos constituintes da autoeficácia dos participantes do módulo de Treinamento e Comunicação do PCCP?*

*Quais são os níveis de aprendizagem organizacional das Cooperativas elegíveis do módulo de Treinamento e Comunicação do PCCP?*

*Qual a relação da autoeficácia com a aprendizagem organizacional do módulo de Treinamento e Comunicação do PCCP?*

Diante do exposto, o problema de pesquisa pode ser ilustrado da seguinte maneira:



**Figura 3.** Relação da autoeficácia com a aprendizagem organizacional.

### ***3.1.2 Definição teórica e operacional das categorias de análise***

#### **3.1.2.1 Aprendizagem organizacional**

A aprendizagem dentro de uma Cooperativa é uma caminhada de construção de conhecimentos, experiências e novas habilidades e, não vem apenas do ensino formal e é um processo contínuo de estímulos e compartilhamentos. O aprendizado não se dá apenas em treinamentos, sala de aula e plataformas, mas faz parte da cultura, das trocas e do dia a dia da Cooperativa. Entender como está o desenvolvimento e mensurá-lo para que novas estratégias sejam traçadas, decisões compartilhadas e melhorias para as pessoas e para a Cooperativa.

Existem diversos métodos e instrumentos para medir resultados de estratégias e ações dentro das formações, porém, é necessário compreender o cenário e utilizar indicadores que façam sentido em sua estratégia. Alguns instrumentos utilizados neste estudo do Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense:

- a) identificar os planos de ações de 6 Cooperativas do Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense da dimensão Treinamento e Comunicação;
- b) analisar os Planos de ações e sua aplicabilidade;
- c) realizar entrevista com responsável pelo PCCP na cooperativa – para levantar nível de autoeficácia dos planos de ações do Programa;
- d) identificar nas 6 cooperativas elegíveis o nível de aprendizagem e institucionalização da cultura de *Compliance* acompanhando ações e comportamentos observáveis.

### 3.1.2.2 Autoeficácia

No âmbito individual, destaca-se a autoeficácia com as evidências e indicadores observáveis de comportamentos no cenário em que o indivíduo está inserido profissionalmente. Desta maneira, investigar a influência de características individuais e sociais, emocionais, psicossociais, motivacionais e de comportamento sobre resultados do Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense da dimensão Treinamento e Comunicação tende a demonstrar relações na aprendizagem organizacional. A elaboração e validação de escalas específicas que medem a crenças, referente o quanto um indivíduo se sente capaz ou motivado de realizar com destreza determinadas tarefas, tal como aquelas ensinadas em treinamentos e formações.

### 3.1.2.3 Delineamento da pesquisa

Esta seção é destinada à descrição do plano de investigação, que está estruturada da seguinte maneira: (i) estratégia da pesquisa, (ii) finalidade da pesquisa; (iii) método de pesquisa; (iv) dimensão temporal; (v) delimitação e (vi) coleta e tratamento dos dados.

### **3.1.3 Estratégia de pesquisa e tratamentos dos dados**

A estratégia de pesquisa deste trabalho caracteriza-se como estudo de caso, no qual o fenômeno é aprendizagem organizacional a partir do Programa de treinamento e comunicação em *Compliance* com foco no cooperativismo. Trata-se, portanto, de um estudo predominantemente qualitativo, no qual o nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise são os indivíduos.

Dentre os instrumentos utilizados para a coleta de dados, pretende-se desenvolver uma triangulação de dados para garantir a validade e consistência interna, por meio da análise documental (plano de treinamento), análise de conteúdo partir das entrevistas e identificação de imagens e estratégias de retenção de aprendizagem (imagens, programas, rituais internos).

### **3.1.4 Método de pesquisa**

Tendo em vista a presente pesquisa, o estudo é qualitativo, pois verifica a relação entre autoeficácia e a aprendizagem organizacional em ações de módulo de programa de *Compliance*, coletando dados por meio de entrevistas, observação e análise documental.

Segundo Flick (2009; 2013), a pesquisa qualitativa possui aspectos essenciais, como a escolha correta de métodos e teorias, análise de diferentes perspectivas e reflexões do pesquisador a respeito da sua importância no processo de produção de conhecimento. Neste tipo de pesquisa, a subjetividade do pesquisador e daqueles que serão estudados, é parte do processo de pesquisa, sendo a mesma, voltada para a investigação de casos concretos, considerando sua singularidade temporal, local e partindo de atividades de pessoas em seus contextos locais.

### ***3.1.5 Dimensão temporal da pesquisa***

Este estudo, quanto a sua dimensão temporal, pode ser classificado como transversal, sendo este o analisa um ponto e um momento específicos, tendo os dados coletados em um período curto de tempo (Fontenelles, Simões, Farias & Fontenelles, 2014).

Neste estudo o recorte temporal se compreende no período do fechamento dos planos de ações do módulo de treinamento e comunicação do PCCP até o momento da realização desta pesquisa, sendo de junho de 2020 a junho de 2021. A coleta dos dados da pesquisa aconteceu no período compreendido entre 11 de abril a 04 de maio de 2022, sendo a análise dos dados no mês de junho do mesmo ano.

### ***3.1.6 Delimitação da pesquisa***

O estudo teve como campo empírico as cooperativas: Castrolanda, Frísia, Agrária, Unimed Federação, Credialiança e Unimed Noroeste, que são cooperativas elegíveis do PCCP com início do ano de 2019. A escolha das cooperativas que participaram da pesquisa apoiou-se no critério intencional de escolha, que para Babbie (1999) ocorre quando a seleção da amostra é baseada no próprio conhecimento da população e dos seus elementos e da natureza das metas de pesquisa. Desta forma, a escolha das cooperativas se deu pelo critério das quais já haviam finalizado os módulos do PCCP há mais de um ano e, seus planos de ações tiveram êxito e eficácia nas ações desenhadas no plano de ação no final do módulo de treinamento e comunicação. Perfil de negócio das cooperativas Tabela 1:

Tabela 1  
**Perfil de negócio das cooperativas elegíveis**

| <i>Cooperativa</i>      | <i>Ramo de negócio</i> |
|-------------------------|------------------------|
| <i>Castrolanda</i>      | Agroindústria          |
| <i>Frísia</i>           | Agronegócio            |
| <i>Agrária</i>          | Agroindústria          |
| <i>Unimed Federação</i> | Saúde                  |
| <i>Credialiança</i>     | Crédito                |
| <i>Unimed Noroeste</i>  | Saúde                  |

Com o objetivo de delimitar a população participante deste estudo, os entrevistados foram escolhidos sendo os responsáveis pelo módulo de treinamento e comunicação do programa, denominados internamente como *Compliance officer*, com o papel de assegurar dentro das cooperativas programas de conformidade, revisar as políticas da cooperativa e aconselhar a administração sobre possíveis riscos de conduta.

Perfil dos respondentes conforme Tabela 2:

Tabela 2  
**Perfil dos entrevistados na pesquisa**

| <i>Entrevistados</i> | <i>Cargo</i>                          | <i>Tempo de Casa</i> | <i>Responsabilidade no PCCP</i>                         |
|----------------------|---------------------------------------|----------------------|---|
| <i>E 01</i>          | Supervisora de <i>Compliance</i>      | 8 anos               | Gestão do projeto, das atividades e dos resultados.     |
| <i>E 02</i>          | Coordenador de auditoria interna      | 3 anos e 5 meses     | <i>Compliance officer</i>                               |
| <i>E 03</i>          | Especialista de projetos estratégicos | 10 anos e 2 meses    | Coordenador de <i>Compliance</i>                        |
| <i>E 04</i>          | Gestor de <i>Compliance</i>           | 15 anos              | Responsável pelo PCCP Assessor jurídico                 |
| <i>E 05</i>          | Analista de <i>Compliance</i>         | 28 anos              | Controles internos, Gestão de Risco e <i>Compliance</i> |
| <i>E 06</i>          | Coordenadora de estatística           | 5 anos               | Ponto focal <i>Compliance</i>                           |

No caso específico desta pesquisa, após a realização de 06 (seis) entrevistas, observou-se que eram suficientes pois atendiam as necessidades das informações. Desta forma, o número de respondentes foi definido a partir da redundância e saturação, que ocorreu durante o processo de entrevistas, sendo que o número de entrevistados é considerado representativo quando novas entrevistas não acrescentam novas informações sobre o fenômeno investigado, atingindo-se o ponto de saturação teórica do conteúdo (Thiry-Cherques, 2009).

A análise de dados foi considerada a partir do nível individual e do organizacional, pois para compreender a relação da autoeficácia (indivíduo) e da aprendizagem (organizacional) foi necessário analisar a autopercepção dos entrevistados bem como evidências das ações na prática após o término do módulo.

### 3.1.7 Coleta e tratamento dos dados

Na busca de evidências, o estudo utilizou-se da coleta de dados primários, que segundo Mattar (2001, p. 134), “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Os dados primários neste estudo são representados por entrevistas semiestruturadas que segundo Beuren (2012) acontecem quando o entrevistador cria com o entrevistado, um ambiente informal, e assim, o mesmo pode responder com mais liberdade. Segundo Flick (2009), entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por trazerem questões abertas que conduzem o entrevistado, servindo como um guia da entrevista, sendo que o restante do processo não é planejado com antecedência.

De acordo com Gil (2008), observação simples ou observação não participante caracteriza-se por ser um método mais utilizado nas ciências sociais, visto que possibilita um elevado grau de precisão nessa ciência. No estudo por observação o cientista apenas observa algo que acontece ou já aconteceu e pode ser utilizado em conjunto com outros métodos.

Relacionando-se com a coleta de dados primários, a pesquisa faz a triangulação por meio de fontes secundárias, que segundo Mattar (2001, p. 134), “são aqueles que já foram coletados, tabulados, e às vezes até já analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”. O objetivo da triangulação de fontes é dar mais segurança na análise e conclusões, sendo neste estudo utilizada a triangulação de dados por múltiplos meios (manuais, documentos, entrevistas e fotos).

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos internos, códigos, políticas, manuais e imagens (fotos) fornecidos pelas cooperativas, conforme a Tabela 3:

Tabela 3

#### Dados secundários

| <i>Documentos</i>  | <i>Data de emissão</i> | <i>Nome do programa</i>              |
|--|------------------------|--------------------------------------|
| <i>Código de conduta Castrolanda</i>                                   | 20/08/2022             | Cultura C Castrolanda                |
| <i>Código de conduta Unimed Federação</i>                              | 20/08/2022             | Programa de Compliance e Integridade |
| <i>Código de Conduta Credialiança</i>                                  | 20/08/2022             | Gestão de riscos                     |
| <i>Código de Integridade Frísia</i>                                    | 20/08/2022             | Programa Integridade Frísia          |
| <i>Código de conduta Agrária</i>                                       | 22/08/2022             | Programa Nossa Conduta               |
| <i>Plano de ação módulo Treinamento e Comunicação Castrolanda</i>      |                        |                                      |
| <i>Plano de ação módulo Treinamento e Comunicação Unimed Federação</i> |                        |                                      |

| <i>Documentos</i>   | <i>Data de emissão</i> | <i>Nome do programa</i> |
|---|------------------------|-------------------------|
| <i>Plano de ação módulo Treinamento e Comunicação Credialiança</i>    |                        |                         |
| <i>Plano de ação módulo Treinamento e Comunicação Frísia</i>          |                        |                         |
| <i>Plano de ação módulo Treinamento e Comunicação Agrária</i>         |                        |                         |
| <i>Plano de ação módulo Treinamento e Comunicação Unimed Noroeste</i> |                        |                         |

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo baseado em Bardin (2016). De acordo com a autora, os procedimentos a serem desenvolvidos na análise de conteúdo são a preparação das informações, a criação de unidades de análise a partir dos conteúdos, a categorização das unidades de análise, a descrição e a interpretação dos dados. Esse tipo de análise compreende o conjunto de técnicas de análise das comunicações e, portanto, não se trata, dessa maneira, de um único instrumento, mas de um leque de apetrechos ou de formas adaptáveis em um campo vasto de aplicação. Para a autora, documentos e objetivos dos investigadores podem invocar distintos procedimentos de análise. A análise de conteúdo trata comunicação formal e informal, tendo em vista que mede o indivíduo como sujeito, com manifestações por meio de entrevistas, atas, discussões e até mesmo por meio de comunicação não verbal como gestos, posturas, manifestações emocionais, entre outros (Bardin, 2016).

### ***3.1.8 Etapas da coleta de dados***

*Entrevistas semiestruturadas:* com os entrevistados elegíveis, conforme Tabela 2 apresentado na página 37.

*Análise de dados secundários:* por meio da eficácia de documentos e códigos construídos após módulo de treinamento e comunicação do PCCP, Tabela 3 apresentada na página 38.

Tendo em vista o momento vivenciado, com as restrições impostas pela pandemia da COVID19 limitando os contatos presenciais, as entrevistas semiestruturadas aconteceram por meio do *Microsoft Teams*, sistema interno da PUCPR utilizado em de maneira ao vivo *online*.

As entrevistas foram gravadas com autorização verbal de todos os entrevistados e posteriormente transcritas para a análise. Os entrevistados foram escolhidos por critério intencional de escolha, pelas cooperativas que já haviam finalizado os módulos do PCCP há mais de um ano e, seus planos de ações tiveram êxito e eficácia nas ações desenhadas no plano

de ação no final do módulo de treinamento e comunicação. Perfil dos entrevistados apresentados na Tabela 1 na página 37.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 11 de abril a 04 de maio de 2022 e tiveram duração de aproximadamente 60 minutos. Após as entrevistas, todas foram transcritas, e as falas foram classificadas e separadas de acordo com as categorias estabelecidas, considerando a fundamentação teórica utilizada neste estudo, sendo elas: autoeficácia, aprendizagem organizacional, institucionalização das ações e recomendações.

Com relação à coleta dos dados secundários, os documentos foram disponibilizados pelas cooperativas estudadas e constam relacionadas na Tabela 3. Os mesmos são fontes de eficácia da categoria de análise de aprendizagem organizacional e institucionalização das ações.

Nos anexos constam documentos fornecidos e disponibilizados pela cooperativa para publicação.

### ***3.1.9 Facilidades e dificuldades na coleta de dados***

#### ***Facilidades:***

- a) facilidade no aceite das entrevistas das cooperativas selecionadas;
- b) facilidade de acesso às informações dos dados primários dos entrevistados;
- c) facilidades no acesso dos dados secundários pelas redes e sites das cooperativas;
- d) apoio da coordenação do PCCP na PUCPR;
- e) aprovação e recomendação da pesquisa pelo SESCOOP – PR.

#### ***Dificuldades:***

- a) o período em que as entrevistas foram realizadas, apenas com acesso virtual, pelo decreto de lei nº 13979 de 2020, onde constava o isolamento social e quarentena devido ao Coronavírus no Brasil;
- b) duas cooperativas convidadas para a referida pesquisa não participaram, pois uma a *Compliance officer* foi desligada após o programa e a outra declinou da entrevista por falta de agenda.

## 4 Análise dos Dados

### 4.1 Breve contexto de análise

Nas cooperativas, em específico no estado do Paraná, acontecem diversas formações e capacitações que são específicas de cada realidade em parceria com o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), que se foca na melhoria de gestão, na formação e no aperfeiçoamento profissional de colaboradores e de cooperados e, no monitoramento e indicadores de resultados das cooperativas. O SESCOOP oferece programas e formações voltadas à capacitação de cooperados, empregados e à promoção da cultura cooperativista nas comunidades. Sob o ponto de vista da gestão e da governança, o SESCOOP oferece programas que possibilitam visualizar o grau de maturidade das cooperativas, os pontos a serem corrigidos e a melhor forma de fazer isso.

Também, há de se considerar na prática, no estado do Paraná com início em 2019, o Programa de implantação do processo de *Compliance*, que cumpre e assegura de forma sistematizada os princípios cooperativistas, ou seja, dá apoio não apenas a mais um projeto, mas sim criar inovação e perenidade para próximos passos estratégicos, sem esquecer como surgiu e como sobreviveu até os dias atuais. O Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense é uma parceria do Sistema Ocepar com a PUCPR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná), que propõe a modelar a organização internamente para atender a todos os requisitos que implicam em estar em *Compliance*. Ainda, garante que os mecanismos e procedimentos internos como normas, fiscalização, auditoria, incentivo às denúncias de não conformidades e aplicação do código de conduta cumpram a sua finalidade e sejam comunicados internamente.

O Programa de *Compliance* em específico é uma estratégia que comunica às pessoas de que a empresa não está disposta a aceitar comportamentos e atitudes que não estejam de acordo com as regras. O propósito do programa é de permitir que a empresa inove, mas que inove com consciência, sobretudo dos riscos inerentes a toda inovação. Seu principal objetivo é de contribuir com o desenvolvimento do cooperativismo paranaense, para consolidar o modelo de gestão das cooperativas, em seus diversos ramos, como instituições ainda mais comprometidas com a transparência, os valores cooperativistas, o desenvolvimento social e econômico do Paraná e com a agregação de valor para os cooperados.

As etapas acontecem de forma sistematizada para todas as Cooperativas que inscrevem no Programa. O cuidado inicial é de um Seminário de lançamento do Programa para todos os envolvidos e interessados. Após a inscrição, vem a etapa de nivelamento dos conhecimentos

em *Compliance*, na qual verifica-se o nível de cada Cooperativa em relação aos temas sugeridos (Básico, intermediário ou avançado). Na terceira etapa acontecem as formações e mentorias, que se caracterizam por carga horária respectiva ao nível de cada Cooperativa. Nos módulos, o desafio é que cada mentor traga para as discussões elementos para implantação de uma cultura de integridade que contribua para cada realidade, em cada cultura, mas com ações tangíveis e mensuráveis na prática. Os temas abordados são: Avaliação de Riscos, Código de conduta, Controles internos, Gestão de terceiros, Relacionamento com os cooperados, Plano de treinamento e comunicação, Canal de denúncias e Auditoria e monitoramento.

O objetivo após as mentorias em grupos elegíveis é de que cada cooperativa elabore o manual de boas práticas da sua cooperativa a luz do processo que participou e revisitou. Esse movimento resultará em um Fórum de boas práticas de todos os participantes bem como a certificação final.

Desta maneira, o resultado deste processo de *Compliance* é momento estratégico para alinhamento de práticas a cultura de integridade que visam o cumprimento de regras internas e externas, minimizando a chance de questões negativas ou adversidades na sua caminhada. Trata-se de um processo com espaço para a inovação e conseqüente opções de caminhos a longo prazo alinhados aos princípios do cooperativismo.

A relação que se dá da autoeficácia com a aprendizagem organizacional acontece de forma sistêmica em todas as etapas do programa, desde o planejamento, execução, implantação dos planos de ações, monitoramentos das ações e eficácia das aprendizagens.

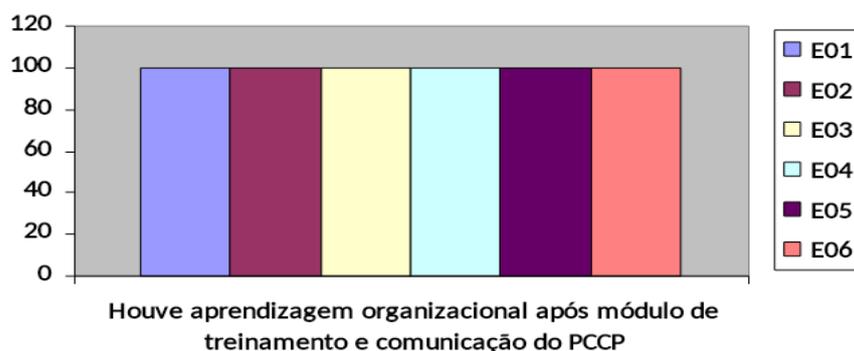
Esta seção apresenta a análise dos dados realizada por meio da Análise de Conteúdo baseada em Bardin (2016), com a qual se busca cumprir o estabelecido no objetivo geral e nos objetivos específicos do presente estudo.

São apresentadas considerações a partir do conteúdo das entrevistas semiestruturadas, da observação não participante e da análise documental.

## **4.2 Aprendizagem organizacional**

Considerando a análise dos dados coletados nas entrevistas sobre a temática de aprendizagem organizacional, a questão levantada na entrevista foi a de que como cada entrevistado avalia o processo de aprendizagem no módulo de treinamento e comunicação do PCCP bem como percebe que a cooperativa obteve aprendizagem neste módulo e por quê.

Percebeu-se que nesta categoria de análise que todos os respondentes (*compliance officer*) tiveram 100% percepções individuais que a aprendizagem organizacional ocorreu com alguns fatos (comportamentos), dados (documentos) e falas, conforme Figura 4 abaixo:



**Figura 4.** Entrevistados e aprendizagem organizacional

Nas entrevistas, pode-se confirmar a análise acima a partir da fala de um dos entrevistados, quando ele diz:

As ações foram aderentes no dia a dia, pois a plataforma de Ensino da Frísia estava integrada com a prática. Os módulos falam também de Integridade e a comunicação específica para cada grupo foi o melhor aprendizado. O módulo deu um norte para gente e aí surgiu a planilha do professor.

Esse entendimento é reforçado quando se examina o plano de ação do módulo de treinamento e comunicação desta cooperativa em questão, e verifica-se que as ações planejadas na socialização, por exemplo, o código de conduta e as políticas de integridade estão sendo pauta deste treinamento inicial, com ajuste de linguagem mais descontraída e acessíveis sobre o tema. Pode-se observar em algumas falas que geraram aprendizagem quando cita:

Os módulos foram sendo realizados no mesmo momento que a implantação das ações, bem como as aprovações e divulgações de papéis e responsabilidades. Além disso, os treinamentos têm gerado discussões internas com temas sobre assédio moral, sexual, brindes, presentes, conflito de interesses, entre outros ligados a integridade.

Outra ação relevante nesta fala foi a implantação de um canal de comunicação e área responsável para prestar análise não conformidades sobre *Compliance*, como avaliações, e-mails, comentários sobre dúvidas e esclarecimentos e o canal de denúncias funcionando com mais maturidade desde o ano de 2021 com 28 relatos. Com estas ações a cooperativa criou e divulgou novas políticas.

O E05 relata que a cooperativa criou um programa de formações após o PCCP que contém temas como: LGPD (lei geral de proteção de dados), lavagem de dinheiro e leis anticorrupção. Estas formações têm parceria direta com o Sescop e, como próximo passo, terá uma empresa contratada para acompanhamento das políticas, comportamentos de postura e ações na prática. Além disso, nas reuniões presenciais todos os colaboradores possuem acesso sobre informações do código de ética, termos e comunicação de qualquer mudança sobre conduta. Para indicadores de acesso as informações, manuais e código de conduta, a cooperativa utiliza termo de ciência e adesão, mas também possui indicadores de tempo de acesso na rede. O E06 comenta em sua fala: “Ganhamos com a turma nos módulos do PCCP, ganhamos no qualitativo, pois as pessoas agora falam do programa e vão disseminando”.

Desta forma, é importante destacar que o entendimento sobre aprendizagem organizacional aparece nas falas dos 6 entrevistados, que evidenciam em alguns exemplos citados acima as ações que concretizaram após o fechamento do módulo de treinamento e comunicação do PCCP bem como nas evidências dos planos de ações realizados em anexo.

A aprendizagem organizacional é um campo de estudo, cuja discussão central está no conhecimento e em sua apropriação pela organização e pelos indivíduos que fazem parte dela bem como na mudança contínua. Neste vasto campo, alguns autores relacionam os estudos de aprendizagem ao desenvolvimento de competências organizacionais, que é a aquisição de uma competência para aplicar novos conhecimentos ao aprimoramento de performance de atividades existentes ou para o preparo para novos cenários estratégicos organizacionais.

Percebe-se assim, que a aprendizagem organizacional ocorre quando se consegue implementar na organização um circuito de aprendizagem, por meio de um círculo virtuoso no qual novas informações são utilizadas para desafiar ideias e conceitos já aceitos e bem estabelecidos. Desenvolvem-se, assim, novas perspectivas para o futuro. Tende a levar as empresas a desenvolverem uma melhor percepção de suas próprias necessidades além de aguçar o discernimento entre as diversas possibilidades de ação. “Experiências com novas técnicas de qualidade, reflexões sobre diferenças culturais e tentativas de implementação de sistemas de gestão internacionais compõem o quando de abrangência da aprendizagem organizacional” Souza e Kubo (2002, p. 226).

A aprendizagem organizacional na prática, como foi vista na análise de dados da pesquisa, é construída com conhecimentos aplicados na vivência rotineira de trabalho dos colaboradores e se relaciona com a aprendizagem e experiência individual. Desta maneira, quando é abordada a cultura de aprendizagem nas cooperativas como manutenção das ações, constitui-se como um conjunto de práticas e ações realizadas dentro da cooperativa que visa

desenvolver o potencial dos colaboradores que estejam disponíveis para aprender novas competências, aprimorando suas habilidades e compartilhando conhecimento entre si.

Tendo em vista as análises acima apresentadas, pode-se entender que as cooperativas entrevistadas obtiveram aprendizagem organizacional no módulo de treinamento e comunicação do PCCP, considerando o entendimento dos entrevistados no que se referem nas ações que foram colocadas em práticas após um ano de planejamento das ações na mentoria do programa.

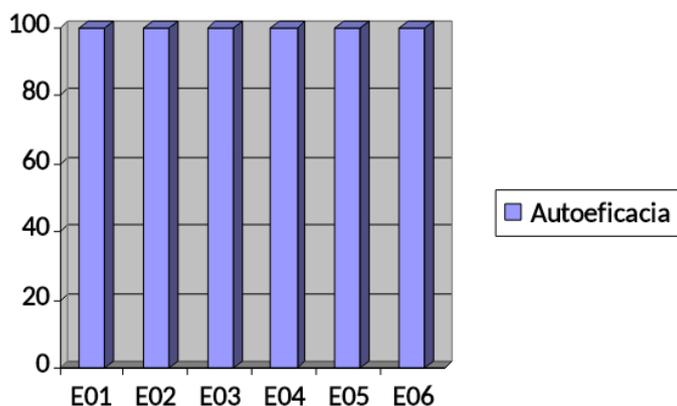
### 4.3 Autoeficácia

Considerando que a autoeficácia segundo Bandura (1977) descreve a crença ou a confiança que uma pessoa tem da sua própria capacidade para completar uma determinada tarefa ou resolver um problema, existem influências diretas no alcance dos objetivos que coloca a si mesmo, em suas ações e em seus resultados a partir desta crença.

Nas referidas entrevistas, a questão foi sobre a crença do papel no processo da institucionalização das ações, conforme a questão descrita abaixo:

*Você acredita que seu papel neste processo foi fundamental? Por quê?*

Pode-se perceber que de 6 entrevistados relatam a autoeficácia interfere nas ações do programa. O papel e responsabilidade no processo como um todo foi fundamental desde o início, com planejamento e construção das equipes por módulos, até o fechamento das ações nas mentorias, conforme Figura abaixo:



**Figura 5.** Entrevistados e a relação com o nível de autoeficácia.

Nas entrevistas, pode-se confirmar a partir do gráfico acima alguns trechos de falas, quando relatam: “Tenho esse Programa como filho e escrevi cada linha. Tenho sentimento de dono e da institucionalização das ações. Precisa ter esse perfil de quem assume essa posição”.

Em outra entrevista, há outro relato que confirma: “Sou altamente influente neste papel, pois já existia meu papel na cooperativa como uma pessoa responsável para vender o projeto, cobrar etc. É bom pois centraliza na pessoa, tarefas para todos, mas alguém que cobra as entregas”.

Percebe-se então que há um papel central para condução do programa, e que este profissional responsável influencia diretamente nas ações. Outro ponto abordado nesta categoria de análise, foi a de que a ligação direta nos resultados de institucionalização quando há o patrocínio e apoio legítimo da alta direção, conforme relata abaixo:

Nossa área está ligada diretamente com a Presidência - alta administração. Levar informações e trazer informações para a alta administração nas tomadas de decisões sobre *Compliance* é fundamental. Isso partiu do escopo do Programa, e a busca de autonomia e independência para o Programa também. Algumas pautas presentes nas rotinas deliberativas na Diretoria Administrativa, o engajamento de líderes (Participação nos módulos, após treinamento e monitoramento nas suas áreas e a participação dos colaboradores nos treinamentos.

Neste sentido, percebe-se que o papel e responsabilidade dos *compliance officer* em todas as cooperativas foram fundamentais no programa, pois foram pontos focais em todos os módulos desde a construção das agendas, disponibilidade de materiais e reuniões necessárias para alinhamentos e manutenção das ações.

Segundo E02, foi fundamental para seu papel dentro do programa o cuidado que a coordenação do PCCP teve em identificar como a cooperativa estava inicialmente, com um mapa radar, categorizando-as em básico, intermediário ou avançado referente as suas ações, políticas, relação com o cooperado, treinamentos, comunicação entre outros pilares sobre o programa de Integridade.

Outro ponto abordado nesta categoria como importante para o papel dos pontos focais foi a atenção no módulo de treinamento aos diferentes públicos envolvidos na cooperativa como: Gestores, colaboradores, Conselho, cooperados, parceiros e terceiros. Esta mudança de foco de público foi estratégica no planejamento e comunicação das ações conforme comenta E04.

Porém, houve desafios relatados durante as entrevistas que influenciaram negativamente neste papel como por exemplo o acúmulo de outras tarefas e atividade durante o programa,

principalmente em uma cooperativa de pequeno porte. Com o desafio de vários papéis, algumas pessoas responsáveis não estavam na mesma página. Relato que exemplifica esse desafio conforme E05:

Muitas pessoas envolvidas, outros projetos acontecem ao mesmo tempo e o desafio foi o de que as pessoas saibam o valor do projeto para cooperativa e para eles. Podem encaixar as tarefas nos seus dias, mas dizem que estão lotadas.

Em outro relato, o entrevistado traz sua percepção sobre autoeficácia:

Várias pessoas, cada uma tem sua visão. A princípio eu e mais 4 pessoas buscávamos informações antecipadamente ao módulo. Analisávamos, discutíamos, informações externas, benchmarking, pesquisas de sobre *Compliance* em outras empresas. Aí, trazia, montava material, marcava reunião com todos e olhava para o foco da nossa cooperativa.

No relato do E02, o perfil dos profissionais indicados para fazer parte do programa foi de extrema importância. Foi feita uma avaliação comportamental inicial do perfil de cada convidado, quais suas habilidades, seu relacionamento, liderança, influência, ética e integridade, segurança das informações e seu histórico para que se minimizasse riscos de conduta como responsáveis do programa.

Considerando as falas nas entrevistas e dos dados secundários coletados durante a pesquisa, pode-se afirmar que a autoeficácia foi presente e influenciadora no processo de institucionalização das ações do módulo de treinamento e comunicação do PCCP.

#### **4.4 Institucionalização**

Segundo Silva (2022), a presença de programas *Compliance* dentro da legislação brasileira tornou-se taxativa com a advento da Lei nº 12.846/13, conhecida no meio jurídico com lei anticorrupção ou lei da empresa limpa. Desta forma, a adoção dos programas de *Compliance* visam estabelecer ambientes menos suscetíveis aos riscos de integridade, conduta e corrupção trazendo oportunidades de avanços em seus processos internos e em seus resultados de negócios. O CGU (Controladoria Geral da União) atua como órgão referência na adoção dos pilares de programas de *Compliance* nas empresas privadas e públicas brasileiras. As empresas têm regras mais palpável para incorporar programas de *Compliance* em seu modelo

organizacional, pois as demandas de controle e governança estão para nortear a administração das organizações.

Sendo assim, nesta dada pesquisa percebeu-se que institucionalização foi categoria de análise quando ações previstas ou planejadas foram ou não colocadas em prática na cooperativa. Segundo dicionário.com a ação de institucionalizar, de se tornar uma instituição ou de atribuir caráter institucional a; oficialização. Institucionalização significa ato ou efeito de institucionalizar(-se), de transformar-se em instituição. Exemplo: "estamos marchando perigosamente para a institucionalização da corrupção".

A questão de pesquisa refere-se a pergunta:

*Na sua opinião, qual é o fator chave para a institucionalização das ações do Plano de ação deste módulo? Quais foram as ações na prática?*

Tendo em vista os 6 entrevistados em questão, percebe-se que esta categoria de análise traz alguns elementos relevantes que foram colados em prática após um ano do fechamento do módulo Treinamento e Comunicação do PCCP, com subtemas que confirmam a questão relacionada acima, tais como algumas ações implementadas:

### **1. O código de conduta**

- 1.1 Revisado e lançado após o projeto;
- 1.2 Prova após a entrega para avaliar e se os comportamentos observáveis estão aderentes, e se gera memória cultural;
- 1.3 Código de conduta referência e outras cooperativas a busca para benchmarking;
- 1.4 Códigos amplamente divulgado com ciência e adesão.

### **2. Foco em diversos públicos**

- 2.2 Entendimento do papel da área de *Compliance* e multiplicação das informações com mais propriedade e conhecimento, ganhando mais parceiros neste processo;
- 2.3 Parceria com outras áreas de atuação como: área de Comunicação – criando por exemplo Podcast sobre *Compliance*, Cooperativismo e Comunicação;
- 2.4 Cultura de corredor.

### **3. Canal de denúncias**

- 3.1 Mais relatos no canal de integridade. Retornos positivos;
- 3.2 Pessoas mais à vontade em fazer relatos pelo entendimento do papel do canal. Tiraram dúvidas;

- 3.3 Controles de demanda, tem aumentado. Mais de 280 reuniões de trabalho no ano de 2021;
- 3.4 Avalia legalidade de novos projetos ex: App cliente;
- 3.5 200 pareceres de contratos alinhados a *Compliance*;
- 3.6 Comitês de gestão de risco, investigação de denúncia foi criado. Canal de denúncia foi criado e implantado pelo pessoal de TI. Está tendo continuidade.

#### **4. Treinamentos**

- 4.1 Treinamentos surtiram efeitos na prática;
- 4.2 Área de treinamento se torna fundamental neste processo;
- 4.3 Manual do cooperado desde a Integração. Foi o manual de Integridade feito no módulo de treinamento e comunicação. Ferramentas com efeitos positivos após pesquisa. O que mais aparece é Integridade. Primeiro valor nosso;
- 4.4 Incorporou *Compliance* em todos os nossos treinamentos;
- 4.5 Envolvimento do RH, Trilhas de treinamento para futuros líderes;
- 4.6 Programa de Sucessão - mínimo de treinamento para sentar-se em novas cadeiras;
- 4.7 Alguns líderes foram desligados;
- 4.8 Diminuição em canal de denúncias referente a gestão, foram e estão sendo treinados de como admitir, dar feedback ou demitir pessoas. Diversas linguagens na comunicação. Treinamento precisa ser formal, mas comunicação precisa ser lúdica;
- 4.9 Segundo ano debatendo as ações, implementando ciclo completo de treinamento em *Compliance*. Código de conduta, Canal de denúncias operando pela Comunicação e Treinamentos... Plano de *Compliance* para frente.

#### **5. Comunicação**

- 5.1 Estar presente de várias formas. Comunicação e presença;
- 5.2 Comunicação com fornecedores;
- 5.3 Contrato com fornecedores sobre *Compliance*;
- 5.4 Criação de página de *Compliance* para demais cooperativas com canais de contato e acesso ao código;
- 5.5 Na Integração de novos colaboradores fala-se sobre *Compliance*.

## 6. Alta administração

- 6.1 Área de *Compliance* respondendo diretamente a alta administração;
- 6.2 Identificação de pessoa chave nos planos de ações para monitoramento e informações estratégicas para a alta direção. Mais fácil de disseminar e solicitar recursos. Pergunta a se fazer: Qual é a prioridade?
- 6.3 Temas relevantes na pauta da cooperativa: Saúde e segurança, segurança psicológica, e *Compliance*. Fazer link das pautas e prioridades;
- 6.4 Conselho de Administração, Diretoria executiva se engajaram desde o primeiro momento do Programa e participação;
- 6.5 Alta Administração. O tom que vem de cima!

Desta forma, percebeu-se que alguns temas e subtemas foram se repetindo nas falas dos entrevistados e que confirmaram a institucionalização das ações durante e pós programa. Percebeu-se que o código de conduta foi revisto ou implantado em algumas cooperativas como documento formal de direitos e deveres sobre postura, integridade e ética. Também se destaca a atenção nos planos de ações do programa quando se preocupou com os diferentes perfis de públicos que possuem interface com o tema *Compliance*, bem como ajustes no quesito Comunicação para cada um deles. O canal de denúncias foi um outro ponto que foi utilizado como meio de comunicação interna para relatos sobre não conformidade e possíveis dúvidas sobre seu real objetivo. Os treinamentos foram repensados e ajustados aos objetivos nas temáticas que tangiam *Compliance*, envolvendo fortemente a área de Gestão de Pessoas e discursos alinhadas as estratégias de determinadas cooperativas. A comunicação presente não apenas como um plano comunicacional, mas como estratégia para impactar diferentes públicos e de diferentes maneiras. Além das peças de comunicação, algumas ações obtiveram êxito em alinhamentos de contratos e treinamentos técnicos de papéis e responsabilidades com parceiros e terceiros da cooperativa.

Ponto marcante de institucionalização foi o apoio e patrocínio da alta administração. Em todas as respostas se percebeu que se não houver validação, incentivo e priorização da temática *Compliance*, haverá riscos das ações não se sustentarem ao longo do tempo.

Outros trechos que comprovam a institucionalização relacionando-se com as categorias de análise durante o programa bem como após o fechamento das mentorias: “Os módulos de relacionamento com o cooperado e o de Treinamento e Comunicação foram os mais marcantes. Pois tivemos ações como a implantação do canal de denúncias e revisão do que podia ser melhorado”.

Em outra fala confirma-se: “Repensaram o como. Quando iniciou a mentoria, começamos a organizar por públicos. Deu norte. Organizamos as ideias. Dra. Marta tem o plano e consegue verificar ações de cada grupo. Por onde comunicar tudo o que foi feito”.

Ainda pode-se perceber que houve demais relatos sobre institucionalização nas falas de E03 e E05, que relatam que o programa de Integridade em parceria com a PUCPR e Sescop foi fundamental desde o início com a avaliação de maturidade, com metodologia especializada, análises, aulas e as mentorias. Conseguiu juntar tudo (documentos, essência, cultura da cooperativa, conselho de Administração e cooperados). Segundo eles, muita coisa já era realizada, mas apenas foi formalizada com nova roupagem e padronização que facilitou bastante todo o processo. As ações do programa foram alinhadas com boas práticas do mercado e as diretrizes atenderam às expectativas. Os módulos foram adequados e apoio efetivos durante e depois. Ponto marcante foi a atuação com riscos específicos de *Compliance* e amadurecimento de novas visões das ações levantadas.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas, da análise dos dados e análise documental, pode-se entender que houve relação entre autoeficácia e aprendizagem organizacional. E, que a institucionalização das ações aconteceu por meio de elementos significativos tais como na Tabela abaixo:

Tabela 4  
**Institucionalização das ações**

| <b>Autoeficácia</b>   | <b>Aprendizagem organizacional</b>  | <b>Relação da autoeficácia e aprendizagem organizacional</b>  |
|---|---|---|
| Profissionais engajados como gestores do projeto. Responsáveis pelos módulos e suas entregas. | Resulta em treinamentos de competências do comportamento humano.  | Coerência de programas de treinamento e comunicação.<br><br>Práticas alinhadas ao mercado.                  |
| Escolha de um profissional por área de negócio. Mapeamento das ações para cada público.       | Treinamentos alinhados aos temas de integridade para todos os públicos.   | Profissionais crentes do papel em descrever ações, implementá-las e mantê-las.                              |
| Implementação de uma planilha de mapeamento de perfil do <i>compliance officer</i> .          | Preocupação na socialização de novos colaboradores com alinhamentos de temas e discursos. Gestores treinados sobre postura, comunicação e comportamentos adequados a cultura de <i>Compliance</i> . | Interface com áreas estratégicas da cooperativa.  |
| Articuladores com a alta direção. Embaixadores do <i>Compliance</i> .                         | Documentos revisados e divulgados para todos os envolvidos, desde a socialização de novos profissionais até planejamentos estratégicos.   | Documentos revisados e transformados em políticas, processos e manuais alinhados a prática de cada cultura. |

## 5 Implicações Gerenciais

Os resultados obtidos pelo estudo proporcionam informações significativas para que as cooperativas elegíveis no Programa de *Compliance* do Cooperativismo Paranaense (PCCP) identifiquem relações individuais e organizacionais como fonte de resultados na institucionalização das ações de treinamento e comunicação.

Desta forma, os resultados oferecem subsídios para que novas cooperativas tenham direcionamento de pontos que foram fortes no processo bem como pontos de atenção e recomendações para próximas a participarem do programa.

Considerando que os resultados apresentados demonstram que a autoeficácia possui relação com a aprendizagem organizacional, recomenda-se avaliar novos direcionamentos analisados neste estudo, tais como: Análise de perfil dos responsáveis pelo módulo (*Compliance officer*) no sentido de identificar perfis mais aderentes a conduzir, ser referência e estimular equipes de trabalho da cooperativa durante o programa; Comunicar papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo do começo ao fim, com objetivo de minimizar fantasias ou acúmulo de tarefas que também exijam prioridade em ações; Ter ações de comunicação para diversos públicos, pois cada perfil possui entendimento e aplicabilidade diferentes; O tema *Compliance* deve ser pauta obrigatória do conselho de administração, pois a estratégia e prioridades sobre integridade é patrocinada com ações, discursos claros e comportamentos aderentes; Preocupar-se com formação com as lideranças da cooperativa, pois sem postura ética, de exemplo e coerente aos princípios da cooperativa, haverá riscos em ações implementadas; Manutenção das ações de forma cíclica e com formato aditável, pois após implementado também ocorrem riscos de não fazer mais parte da estratégias e as ações sumirem por falta de memória e documentos que tragam os reais objetivos das ações.

Abaixo algumas recomendações pelos entrevistados citados na questão: *O que sugere para a manutenção do Programa?*

- Incluiria a área de Governança e de processos nos módulos do PCCP, olhar o todo;
- Ter a memória do plano, responsabilidade e importância da temática;
- Deixar claro porque alguns controles;
- Renovação dos votos de confiança entre cooperativa e cooperado. Mostrar para o mercado porque estamos comprometidos com a Integridade;
- Ter uma figura de uma pessoa persistente na área que cuida do *Compliance*, disseminar cultura e precisa de ajuda. Ser algo natural e intrínseco em todos os

treinamentos. Falar sobre conduta, tema embutido. Nomear todos como disseminadores de *Compliance*, e não só o embaixador;

- Tudo o que é de forma sutil é duradouro. Pensa num amigo que conta qualquer coisa. Pensa num momento que você começou a confiar nela? Não existiu esse momento. É natural. Então a relação da empresa e do colaborador é da mesma forma. Forma sutil e leve;
- Trazer a construção do programa em tempo real dos módulos. Trouxemos pessoas no momento inicial, mas para a Cooperativa de forma geral, as ações estão ainda sendo realizadas. Adaptação e transmissão das informações em tempo real;
- Plano de integridade em conformidade. Fazer inventário para verificar o que está atendendo e o que não está e colocar no radar. Contratar equipe técnica para auxiliar. Contratar empresa para apoiar. Primeiro mapear, e não deixa morrer, acabar. Coloca alguém responsável pelo *Compliance*, controles internos e gestão de risco e não deixa parar. Colocar isso como prioridade. E aí começa ver retorno, é significativo;
- Auditorias internas, envolver alta direção na Institucionalização das ações;
- Verificação cíclica do PCCP e análise da eficácia;
- Ficar esperando implantar tudo de uma vez, mas deve ser um de cada vez. Inserir tema *Compliance* em treinamentos;
- Ser pauta do Conselho. Mensurar resultados da Comunicação no dia a dia;
- Todos sintam-se envolvidos. Permeiar todas as ações nos diversos públicos;
- Pesquisa de maturidade inicial ser mais profunda;
- Mensurar as implantações após projeto.

Alguns pontos de atenção sobre o Programa também foram trazidos nas entrevistas e que também podem fazer parte das novas ações: Antes do PCCP, uma cooperativa teve consultoria externa e tiveram dificuldade de implantar pela diferença da sua realidade com sugestões de mercado, havendo um desgaste com a relação principalmente com o Cooperado. Outro ponto de atenção foi a de que a cultura “do tá tudo certo”, o sentimento da cultura que pode mudar da noite para o dia, e pode perder-se a importância do que foi previsto como inegociável. Também o dinamismo e crescimento do ramo agro, obteve um aumento do número de colaboradores e troca de pessoas de maneira rápida e este ponto impacta em ações de treinamentos perenes e sustentáveis, além da média de idade que pode mudar as ações do plano de comunicação por exemplo. Levar esse propósito constante para a alta direção. Como sugestão acompanhar indicadores de Gestão de Pessoas. O acompanhamento pós programa

torna-se fundamental, principalmente com o papel dos líderes para continuarem cobrando o que foi combinado. Além de formação e capacitação sobre postura dos líderes, alguns foram desligados pela não aderência desse perfil. Percebe-se também que em algumas cooperativas o comprometimento dos participantes caiu durante os módulos, mas um entrevistado comenta: "Não pode deixar a peteca cair. Por isso não basta uma única pessoa acreditar".

## 6 Considerações Finais e Recomendações

Este estudo teve por objetivo verificar a relação da autoeficácia e a aprendizagem organizacional no módulo de treinamento e comunicação do PCCP. Tendo como pressuposto teórico as abordagens sobre autoeficácia e aprendizagem organizacional, considerou-se para a análise da realidade a inter-relação das categorias teóricas, destacando os elementos de identificação individual nas entrevistas e das análises de dados secundários como planos de ações das cooperativas elegíveis.

Sendo a autoeficácia a crença ou a confiança que uma pessoa tem da sua própria capacidade para completar uma determinada tarefa ou resolver um problema. A autoeficácia acaba por influenciar os objetivos que coloca a si mesmo, as suas ações e os resultados que obtém na vida Bandura (1977).

A aprendizagem organizacional representa a maneira que as organizações aprendem, como se mantem em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas e gerando melhores resultados. Como cada interlocutor no processo, seja área de Gestão de Pessoas, gestores, alta administração e mercado profissional, estejam aptos e alinhados para discutir formação, desenvolvimento de pessoas, metodologias num cenário contemporâneo do mundo do trabalho. A formação e desenvolvimento individual e coletivo deve ser analisado desde as repercussões estratégicas até as ações em suas práticas.

Desta forma, este estudo analisou a relação entre autoeficácia e a aprendizagem organizacional no contexto das sociedades cooperativas do Paraná com programas formais e estruturados sobre o tema *Compliance*, bem como recomendações para os próximos programas com esta temática. Verificou a contribuição prática, focadas nas experiências e vivências das ações de formação e educação cooperativista de 6 cooperativas elegíveis.

De modo geral, foi possível observar que a autoeficácia esteve presente nos níveis de análise propostos pelo estudo como interlocutora do pensamento, percepções individuais, que se manifestaram de diversas formas como: comprometimento de profissionais com as ações de cada módulo do PCCP, estímulo dos demais envolvidos, responsáveis por atividades entre os módulos, intermediadores entre operação e alta direção, tradução das ações em meios de comunicação, alinhamentos com treinamentos, entre outros citados no estudo. Nesse sentido, a autoeficácia foi evidenciada quando ações institucionalizadas foram trazidas nas falas da pesquisa bem como nos planos apresentados no final do módulo de treinamento e comunicação.

Sobre aprendizagem organizacional, percebeu-se que alguns elementos estudados obtiveram eficácia quando houve: alinhamentos das ações de treinamento, discursos alinhados

da liderança, entendimentos diferentes de públicos envolvidos com o tema, ações da área de comunicação interna, entre outras.

Considerado que a relação da autoeficácia e a aprendizagem organizacional no módulo de treinamento e comunicação do PCCP estiveram presentes quando estes alinhamentos foram pautas de alinhamentos estratégicos, redefinição de documentos e políticas, discursos alinhados a prática, tendências de mercado sobre o tema *Compliance* aderentes ao programa, entre outros.

Por fim, entendendo a continuidade do estudo a partir das lacunas teóricas ainda existentes sobre esse tema, sugere-se a ampliação das perspectivas, alinhamento dos interlocutores para manutenção do programa bem como incluir indicadores de eficácia das ações propostas. Para os programas que se iniciarão, sugere-se alinhamentos dos pontos levantados neste estudo.

## Referências

- Argyris, C. (1992). *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Azzi, R. G. & Polydoro, S. (2006). Autoeficácia proposta por Alberto Bandura In: Azzi, R. G. & Polydoro, S. (Orgs.). *Autoeficácia em diferentes contextos*. Campinas: Alínea, 2006. pp. 9-23.
- Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Bandura. A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*.
- Bandura. A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (v. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998). Recuperado de <http://des.emory.edu/mfp/BanEncy.html>
- Bandura, A., A. R. G. & Polydoro, S. (2008). *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: Artmed.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beuren, I. M. (2012). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Beck, C. (2015). A história da Andragogia. Andragogia Brasil. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/a-historia-da-andragogia/>
- Beck, C. (2016). Ciclo de Aprendizagem de Kolb. Andragogia Brasil. Disponível em: <https://andragogiabrasil.com.br/ciclo-de-aprendizagem-de-kolb/>
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2014). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday, 1966.
- J. Bruner (1977) *The process of education*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Cresol. (2022). *Conceito\_de\_cooperativismo\_e\_um\_pouco\_de\_História*. Recuperado de <https://blog.cresol.com.br/o-que-e-a-cresol-entenda-como-funciona-o-sistema-de-cooperativa-de-credito/>
- Christofoli, V., & Weymer, A. S. Q. (2023). A relação entre autoeficácia e reputação organizacional em organizações cooperativas. *Cadernos EBAPE*. BR, 21, e2022-0015. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220015>.

- Christofoli, V., & Weymer, A. S. Q. (2023). The relationship between self-efficacy and organizational reputation in cooperative organizations. *Cadernos EBAPE*. BR, 21, e2022-0015. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220015x>.
- Erikson, E. H. e Erikson, J. *O ciclo da vida completo*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed. p. 196.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (1997). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2 ed, São Paulo: Atlas.
- Fontenelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H. & Fontenelles, R. G. S. (2014). Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Núcleo de Bioestatística Aplicado à Pesquisa da Universidade da Amazônia*. Unama, Manaus-
- Furlanetto, C. D. D. M., Weymer, A. S. Q., & Matos, R. D. (2023). Capitalismo Consciente e Construção de Relações Humanizadas: Um Estudo em uma Cooperativa de Crédito sob a Perspectiva do Sensemaking. *Revista de Administração Contemporânea*, 27. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210251.por>.
- Furlanetto, C. D. D. M., Weymer, A. S. Q., & Matos, R. D. (2023). Conscious Capitalism and Construction of Humanized Relationships: A Study in a Credit Cooperative from the Sensemaking Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 27. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210251.en>.
- Garvin, D. A. (1993). Building a **Learning** Organization, *Harvard Business Review*, 71(4).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5a. ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *RAE*. São Paulo, 38(2), pp. 6-17, abr./jun.
- Gorelick, C. (2005). Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner. *The Learning Organization: An International Journal*, 12(4), pp. 383-388.
- Goulart, E. L., Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2022). The influence of self-efficacy on training effectiveness in cooperative organizations. *Revista de Administração da UFSM*, 15, 331-353. <https://doi.org/10.5902/1983465967213>.
- Guns, B. (1998). *A Organização que aprende rápido: Seja competitiva utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura.
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lei nº 5764, de 16 de dezembro de 1971* (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Presidência

da República. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Recuperado de <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/leis-ordinarias/1980-a-1960-leis-ordinarias>.

- Levin, L. P. (2010). *Ciclos de Desenvolvimento*. TAJ. 12, abril 1982. Publicado em Prêmios de Eric Berne, UNAT – BRASIL.
- March, J. G. (1991). Exploration e exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, [S.l.], 2(1), pp. 71-87, may.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Schneider. J. O. (2003). *Educação cooperativa e suas práticas*. São Leopoldo: UNISINOS.
- Schneider, J. O. (Coord.). *Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho*. São Leopoldo, RS: Ed. UNISINOS, 2010.
- Shrivastava, P. *A typology of organizational learning systems*. Journal of Management Studies, Oxford, v.20, n.1, p.7-28, 1983.
- Senge, M. P. (2010). *A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende* 26ª Edição Rio de Janeiro, Best Seller.
- Silva, Argemiro Cesar do Vale Verde de Lima e . A institucionalização dos programas de compliance no ordenamento brasileiro. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 22 , n. 5274, 10 dez. 2017 . Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/62649>. Acesso em: 28 ago. 2022.
- Souza, J. C. V. de. & Kubo, E. K. de. M. (2002). Aprendizagem organizacional e qualidade total: vantagem competitiva. *Revista Unicsul*, São Paulo, ano 7(9), pp. 225-232, dez.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *PMKT Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, (3), pp. 20-27, out.
- Weymer, A. S. W., Maciel, C. O. & Castor, B. V. J. (2014). A influência da Sobrequalificação e da Aprendizagem sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho. *RBGN*. Recuperado de <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1639>.
- Weymer, A. S. Q., & Maciel, C. D. O. (2014). The influence of the Overqualification and Learning on Individuals' job Satisfaction. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, 96-109. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1639>.
- Paranacooperativo (2021). *Transparência e prestação de contas*. Recuperado de <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/2011-12-05-11-29-14/transparenciaa>.
- Pellin, N. P., Weymer, A., Dissenha, L. A., & Bauer, M. A. L. (2021). Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(2), 388-408. <https://doi.org/10.1108/QROM-08-2020-2015>.

Piaget, J. (1973). *O tempo e o desenvolvimento intelectual da criança*. In: Piaget. Rio de Janeiro: Forense.

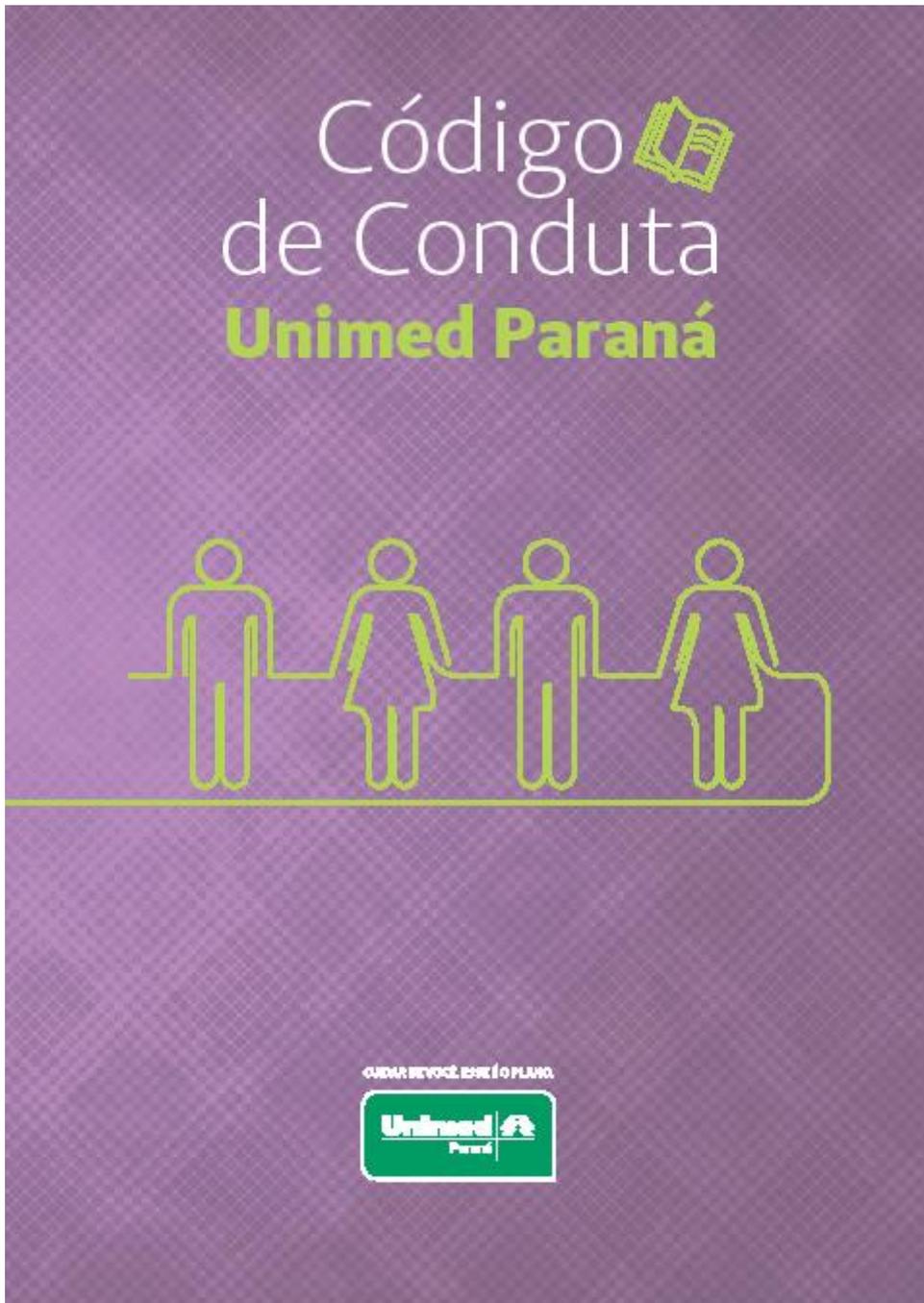
OCB. (2021). Compliance. Recuperado de <http://www.compliance.sistemaocpar.coop.br/#COMPLIANCE>.

## Anexo A – Código de Conduta Castrolanda



Castrolanda. (2022). *Código de Conduta*. Recuperado de <https://www.castrolanda.coop.br/cultura-c/compliance/>.

Recuperado de

**Anexo B – Código de Conduta Unimed Federação**

Unimed. (2022). *Código de Conduta*. Recuperado de [https://www.unimed.coop.br/portalanimed/flipbook/federacao\\_pr/codigo\\_de\\_conduta\\_2017/](https://www.unimed.coop.br/portalanimed/flipbook/federacao_pr/codigo_de_conduta_2017/).

## Anexo C – Código de Conduta Agrária



Agraria. (2022). *Código de Conduta*. Recuperado de <https://www.agraria.com.br/nossa-conduta#:~:text=O%20C%C3%B3digo%20de%20Conduta%20%C3%A9,diretamente%20ligados%20ao%20nosso%20cotidiano.>

## Anexo D – Código de Conduta CrediAliança

|   |   |                              |                                   |
|---|---|------------------------------|-----------------------------------|
|  | <b>CrediAliança Cooperativa de Crédito Rural<br/>Políticas Corporativas</b> | <b>Código</b>                | <b>Governança<br/>Corporativa</b> |
|   | <b>CÓDIGO DE CONDUTA</b>  | <b>Última<br/>revisão em</b> | <b>15/03/2022</b>                 |

# Código de Conduta



Esta versão do Código de Conduta foi aprovada na 563ª Reunião do Conselho de Administração de 15/03/2022  
As 05 últimas versões foram aprovadas pelo Conselho de Administração em: 15/04/2012 Ata 438 / 11/04/2015 Ata 514 / 12/12/2016 Ata 523 / 10/07/2019 Ata 532 / 10/03/2021 Ata 551

Anexo E – Código de Conduta Frísia



Frísia. (2022). *Código de Conduta*. Recuperado de <https://www.frisia.coop.br/downloads/codigo-de-integridade.pdf>

## Anexo F – Planos de ação – Cooperativa I

|  | DIMENSÕES TREINAMENTO                              | RESPONSÁVEL | O QUE   | COMO   | RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DA TAREFA | PONTOS QUE JÁ ACONTECEM  | PONTOS A APRIMORAR  | QUANDO   |
|--|--|-------------|---|--|-------------------------------------|--|---|--|
|  |  | Compliance  | Manter vídeo atualizado e disponível a todas as equipes de GP | GP passar o vídeo na Integração e entregar o Código de Conduta, cobrindo assinatura e devolvendo o Termo ao Compliance                             | Gestão de Pessoas                   | Vídeo na integração e entrega do Código de Conduta   | Direcionar mais sobre o Código de Conduta - atrelar ao treinamento ead com prazo específico e mensuração. | Jan. 2021  |
|  |  | Compliance  | Apresentação atualizada e agendar com os gestores             | Agendar com os gestores  | Compliance                          | Integração direcionada 1h sobre a Cultura C (integração de áreas)  | Reciclagem dos novos e dos "antigos" Na reciclagem: n.ºs de área, temas, novidades, dúvidas.              | 2020 - julho<br>2021 - a cada 6 meses                      |
|  | INSTITUCIONALIZAÇÃO                                | Compliance  | Realizar treinamentos   | EAD - planejar os treinamentos anuais. Converse Comigo - Alinhar com gestores.   | Compliance + comunicação            | Adm.: ead + treinamentos gerais (lives) + Converse Comigo (treinamento direcionados)                               | Converse comigo: divulgação maior para os gestores (podem nos solicitar)                                  | 2020 - Informativo Junho<br>2021 - A cada 6 meses          |
|  |  | Compliance  | Planejar os temas e realizar os informativos                  | Verificar os temas de dúvida ou necessários e abrir chamado para comunicado mensal. Informativo geral/geral é realizado pela equipe de Compliance. | Compliance                          | Comunicação: mensalmente - informativo gerentes + cultura c informa Semestralmente - colegiado                     |   | 2020 - Mensalmente<br>2021 - Mensalmente                   |
|  | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS                            | Compliance  | Realizar a gestão das registros para mensuração.              | Ead através da plataforma, os demais através de lista de presença e avaliação digital ou física.   | Compliance                          | Adm.: ead - listagem pela plataforma. Live - lista de presença - Converse Comigo - eventualmente lista de presença | Forms: você acha que isso é correto?  | 2020 - Forms Julho   |
| COLABORADORES (não gestores - todos Castrolanda - Alegria - UBL (...)) | SOCIALIZAÇÃO                                       | Compliance  | Manter vídeo atualizado e disponível a todas as equipes de GP | GP passar o vídeo na Integração e entregar o Código de Conduta, cobrindo assinatura e devolvendo o Termo ao Compliance                             | Gestão de Pessoas                   | Entrega do Código de Conduta e Vídeo Institucional do Compliance (informações gerais do programa)                  |   | 2020   |
|  | INSTITUCIONALIZAÇÃO (administrativo e operacional) | Compliance  | Realizar treinamentos   | EAD - planejar os treinamentos anuais. Converse Comigo - Alinhar com gestores.   | Compliance                          | Adm.: ead + treinamentos gerais (lives) + Converse Comigo (treinamento direcionado)                                |   | 2020 ead - bimestralmente<br>converse comigo - mensalmente |
|  |  | Compliance  | Realizar a gestão das registros para mensuração.              | Lista de presença e foto   | Líderes                             | Ope.: Campanha Regras Azuis em DDS   |   | 2020 - Bimestralmente até setembro                         |
|  | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS                            | Compliance  | Realizar a gestão das registros para mensuração.              | Ead através da plataforma, os demais através de lista de presença e avaliação digital ou física.   | Compliance                          | Adm.: ead - listagem pela plataforma. Live - lista de presença - Converse Comigo - eventualmente lista de presença | Forms: você acha que isso é correto?  | 2021 - Forms Julho   |

|   |                         | Compliance                | Realizar a gestão dos registros para mensuração                    | Lista de presença e avaliação digital ou física.          | Líderes   | Op.: lista de presença e foto   |  |
|---|-------------------------|---------------------------|--|---|---|---|--|
| COOPERADOS<br>(Integração do capital social e entrega de produção e cooperado adquirente) | SOCIALIZAÇÃO            | Compliance                | Deixar os materiais disponíveis no site                            | Juntamente com NTI  | Compliance + Relacionamento com Cooperados        | Clareza do código de conduta e política conflito de interesse, no cadastro, porém, sem treinamento.   | 2021 - no site                             |
|   |                         | Compliance                | Apresentar principais assuntos de compliance                       | Conforme agenda da área de relacionamento com cooperados  | Compliance + Relacionamento com Cooperados        | Integração sobre a Cultura C  | 2021 - mensalmente                         |
|   | Compliance              | Disponibilizar os códigos | Cadastro coletivo a assinatura e entrega os termos para compliance | Cadastro de Cooperados                                    | Entrega do Código de Conduta                      | 2021 - mensalmente  |  |
|   | INSTITUCIONALIZAÇÃO     | Compliance                | Treinamento sobre principais normas e políticas                    | De acordo com cronograma de relacionamento com cooperados | Relacionamento com Cooperados + Gestão de Pessoas | AgroLídera - Módulo "Conheça" - Estatuto Social, Regimento Interno  | 2021                                       |
|   | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS | Compliance                | Treinamento sobre principais normas e políticas                    | De acordo com cronograma de relacionamento com cooperados | Compliance + Relacionamento com Cooperados        | Integração - lista de presença  | AgroLídera - lista de presença e avaliação |
| CONSELHEIRO<br>(conselho de administração, conselho fiscal e comitês setoriais eleitos)   | SOCIALIZAÇÃO            | Compliance                | Apresentar principais assuntos de compliance                       | De acordo com cronograma de secretário executivo          | Compliance + Secretaria Executiva                 | Treinamento de boas vindas + entrega dos códigos de conduta   |  |
|   | INSTITUCIONALIZAÇÃO     | Compliance                | Apresentar principais assuntos de compliance                       | Conforme agenda da área de gestão de pessoas              | Compliance + Gestão de Pessoas                    | Lideranças módulo específico  | 2021                                       |
|   | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS | Compliance                | Apresentar principais assuntos de compliance                       | Conforme agenda da área de gestão de pessoas              | Compliance + Gestão de Pessoas                    | Liderança módulo específico - lista de presença e avaliação   | 2021                                       |
| PARCEIROS / FORNECEDORES  | SOCIALIZAÇÃO            | Compliance                | Deixar os materiais disponíveis no site                            | Juntamente com NTI  | Compliance  | Clareza do código de conduta e política conflito de interesse, no cadastro, porém, sem treinamento.   | 2021- site                                 |
|   | INSTITUCIONALIZAÇÃO     | Compliance                | Apresentar principais assuntos de compliance                       | Verificar plataforma                                      | Compliance  | Treinamento para terceiros (prêmio cultura c)   | 2022                                       |
|   | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS | Compliance                | Apresentar principais assuntos de compliance                       | Verificar plataforma                                      | Compliance  | Lista de presença e avaliação do treinamento  | 2021                                       |
|   |                         | Compliance                | direcionar campanhas   | Plano de Comunicação                                      |   | direcionar campanhas (dia da mulher) com assuntos de compliance (assédio)   | 2021                                       |
|   |                         | Compliance                | Legendas   | Plano de Comunicação                                      |   | vídeos de treinamento   | 2021                                       |
|   |                         | Compliance                | Construir PERSONA  | Plano de Comunicação                                      | Compliance + Comunicação                          | cultura c influencer/ blogueirinha (magalu) PERSONA - campanha com os colaboradores - Ver com comunicação - Construção PERSONA com mais pessoas. - Mascote. - Ver com outras cooperativas - TOTEM - HOSPITAL CAJURU Exemplo | 2021                                       |
|   |                         | Compliance                | Adesivo acesso site cultura c                                      | Plano de Comunicação                                      | Compliance + Comunicação                          | adesivo com qr code (cultura c) - Não é acessível para todos - Explicar como é o processo para baixar/instalação  | 2021                                       |

|  |             |            |                      |                      |                          |                                    |   |      |
|--|-------------|------------|----------------------|----------------------|--------------------------|------------------------------------|---|------|
|  | COMUNICAÇÃO | Compliance | Adesivo              | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | adesivo com elogio (vc exerce os valores/ vc é um bom colega/ ética/ valores/ regras azuis) - pontuação por adesivo e ganha um brinde. VEJO VALOR EM VOCE.                                    | 2021 |
|  |             | Compliance | Bottons              | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | bottons/pin menores para locais visíveis - com mensagem clara   | 2021 |
|  |             | Compliance | Dircionar campanhas  | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | selecionar tópicos para "dia a dia" nos murais  | 2021 |
|  |             | Compliance | Folders              | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | folders para operacional (lec. código de conduta...)  | 2021 |
|  |             | Compliance | Aplicativo           | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | app com jogos com pontuação   | 2021 |
|  |             | Compliance | Circular             | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | circular aos cooperados (e-mail, whats, e impressa)   | 2021 |
|  |             | Compliance | Criação de campanhas | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação | apresentação semestral aos comitês | Campanhas voltadas para cada comitê (jovens, mulheres...) café p/ comites - marcações online com os comites.  | 2021 |
|  |             | Compliance | Reconhecimento       | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | acoes de reconhecimento compliance  | 2021 |
|  |             | Compliance | Treinamento          | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | treinamento para terceiros (prêmio cultura c) - código de conduta terceiros - reforçar condutas de compliance (confitos, brindes e etc) - verificar se existe uma reciclagem desses terceiros | 2021 |
|  |             | Compliance | Site na NF           | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | site e valores no pedido/nota fiscal  | 2021 |
|  |             | Compliance | Brindes              | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | comunicado, relembrando e convidando a conhecer código de conduta, brindes (final do ano).  | 2021 |
|  |             | Compliance | Newsletter           | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | site/cadastro: "quero receber e-mails sobre compliance" NEWS  | 2021 |
|  |             | Compliance | Sites                | Plano de Comunicação | Compliance + Comunicação |                                    | incluir nos sites Alegria, Colônia Holandesa ...  | 2021 |

## Anexo G – Planos de ação – Cooperativa II

| PLANO DE AÇÃO COMPLIANCE - TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO |                                |   |  |   |                   |  |               |  |
|--|--------------------------------|---|--|---|-------------------|--|---------------|--|
| DIMENSÕES TREINAMENTO                                | RESPONSÁVEL                    | O QUE   | COMO   | RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DA TAREFA   | PERIODICIDADE     | PONTOS A APRIMORAR/DESENVOLVER   | QUANDO        |  |
| SOCIALIZAÇÃO   | Compliance e Gestão de Pessoas | Apresentação de Termos de Círculo e documentos oficiais (Código de Conduta, Declaração de Conflito de Interesses, Termos de Círculo e Consentimento, dentre outros) | Assinatura de termos de círculo e recebimento dos documentos e materiais oficiais da Cooperativa   | Gestão de Pessoas   | Quando necessário | 1- Buscar a conclusão de todo o processo de integração do gestor antes do início das atividades<br>2- Formalizar o processo em documento interno (política, procedimento ou instrução de trabalho)   | Até 31/12/20  |  |
|  |                                | Integração de Gestores  | Apresentação sobre os principais aspectos do Compliance e Programa de Integridade, abordando os seus instrumentos de operação no processo de integração de novos gestores (Código de Conduta, Comitê de Conduta, Canal Confidencial, Políticas Internas). Promover a conscientização sobre o papel do Gestor na consolidação da cultura de compliance  | Compliance  | Quando necessário | 1- Incluir o tempo de fala da área de Compliance no processo de integração de gestores<br>2- Criar conteúdo objetivo, abordando os principais deveres do gestor na orientação da equipe em relação aos temas de compliance   | Até 31/12/20  |  |
| INSTITUCIONALIZAÇÃO                                  | Compliance                     | Treinamento(s) para liderança   | Criação de agenda de treinamentos institucionais periódicos para reforço e disseminação da cultura de Compliance e papel das lideranças (conteúdo direcionado)   | Compliance, Gestão de Pessoas e Comunicação   | Semestral         | 1- Alinhar com o Gestão de Pessoas a criação de agenda periódica para os treinamentos<br>2- Verificar a viabilidade de subídio junto ao Sescop<br>3- Divulgar o treinamento na agenda institucional como sendo de participação obrigatória<br>4- Contratar profissional<br>5- Aprovar verba orçamentária | Até 31/12/20  |  |
|  |                                | Campanha anual  | Desenvolver campanha anual e instrumentos de comunicação visual em período específico (ex.: "compliance week" relacionada ao dia internacional contra a corrupção - 9 de dezembro)   | Compliance e Comunicação  | Anual             | 1- Definir período da campanha;<br>2- Concluir planejamento até 4 meses antes da campanha a ser realizada;   | Até 30/03/21  |  |
|  |                                | Semana da Governança  | Integrar, promover e divulgar ações de governança relacionadas à todas as áreas e sua importância no contexto da governança corporativa  | Diretoria Executiva, Estratégia e Projetos, Gestão de Pessoas, Compliance, Gestão de Riscos, Qualidade, Controladoria | Anual             | 1- Promover o debate inicial e alinhamento entre as áreas envolvidas;<br>2- Definir conteúdo e formato (presencial ou on line);  | Até 31/03/21  |  |
|  |                                | Informativos  | Criação de instrumento/canal informativo relacionado ao tema compliance, como forma de disseminação de diretrizes de conduta, programa de integridade e assuntos correlatos (Ex.: Os assuntos de integridade são veiculados no newsletter semanal e nos quadros de avisos. Mensalmente, é publicado um "case of consequence" - caso prático, através do qual se demonstram as consequências da atitude errática - CGU) | Compliance e Comunicação  | Quando necessário | 1- Desenvolver formato e estrutura do informativo junto à área de Comunicação;<br>2- Buscar estabelecer uma periodicidade mínima para evitar excesso de comunicação;   | Imediatamente |  |
|  |                                | Compliance chart  | Inserir o compliance chart ao final de reuniões como forma de reforço do tema  | Compliance e Comunicação  | À definir         |  | Até 31/12/20  |  |

|   |  |   |  |   |                   |   |              |
|---|--|---|--|---|-------------------|---|--------------|
|   |  | Fóruns de debate (interno)  | Criar um espaço informal de conversa sobre compliance no dia a dia da Cooperativa, aberto a todos os públicos (ex. café com Compliance)  | Compliance, Gestão de Pessoas, Comunicação, Gestão Administrativa | Semestral         | 1- Insistir o fórum na agenda institucional;<br>2- Definir o melhor formato (organização interna ou presença de convidados) e abordagem (debate livre, debate de casos concretos, explanação de convidados, etc);   | Até 31/03/21 |
|   |  | Desenvolvimento de materiais visuais  | Criar materiais institucionais sobre o Programa de Compliance (manual de compliance, cartilhas, gibis, etc)  | Compliance e Comunicação  | Quando necessário |   | Até 30/06/21 |
|   |  | Treinamentos para Alta Direção  | Criação de agenda de treinamentos institucionais periódicos para reforço e disseminação da cultura de Compliance e papel da Alta Administração (conteúdo direcionado)  | Compliance e Gestão de Pessoas                                    | Anual             | 1- Alinhar treinamentos com a Alta Administração<br>2- Alinhar com o Gestão de Pessoas a criação de agenda para os treinamentos<br>3-Verificar a viabilidade de subtópicos junto ao Sescocop<br>4- Divulgar o treinamento na agenda institucional<br>5- Contratar profissional<br>6- Aprovar verba orçamentária | Até 31/03/21 |
| MENSURAÇÃO<br>TREINAMENTOS<br>COMUNICAÇÃO | Compliance, Departamento Pessoal e Gestão de Pessoas | Integração  | Controles de assinaturas de documentos (Código de Conduta, Declaração de Conflito de Interesses, termos de consentimento, sigilo, confidencialidade, proteção de dados, dentre outros)   | Departamento Pessoal  | Quando necessário | 1- Revisar os documentos necessários para compor o processo de integração (termos de consentimento, sigilo, confidencialidade, proteção de dados, etc);   | Até 31/03/21 |
|   |  | Treinamentos  | Controles de participação, participação, avaliação de reação, avaliação de retenção/aprendizagem   | Gestão de Pessoas e Compliance                                    | Quando necessário | 1- Criar indicadores de retenção de aprendizagem (envolver áreas);<br>2-Criar instrumentos de avaliação e aplicação do conteúdo aprendido;<br>3- Realizar "Quiz" para reforçar conteúdos de forma mais "descontraída" na organização;   | Até 31/12/20 |
| SOCIALIZAÇÃO                              | Compliance e Gestão de Pessoas                       | Apresentação de termos de ciência e documentos oficiais (Código de Conduta, Declaração de Conflito de Interesses, Termos de Ciência e Consentimento, dentre outros) | Austratura de termos de ciência e recebimento dos documentos e materiais oficiais da Cooperativa   | Gestão de Pessoas   | Quando necessário | 1- Buscar a conclusão de todo o processo de integração do gestor antes do início das atividades<br>2- Formalizar o processo em documento interno (política ou procedimento)<br>3- Buscar a adesão e registro de 100% dos colaboradores (meta);  | Até 31/12/20 |
|   |  | Integração de Colaboradores   | Apresentação sobre os principais aspectos do Compliance e Programa de Integridade, abordando os seus instrumentos de operação no processo de integração de novos gestores (Código de Conduta, Comitê de Conduta, Canal Confidencial, Políticas Internas) | Compliance  | Quando necessário | 1- Incluir de tempo de fala da área de Compliance no processo de integração de gestores<br>2- Criar conteúdo objetivo, abordando os principais deveres do gestor na orientação da equipe em relação aos temas de compliance   | Até 31/12/20 |

|               |                     |            |                                      |  |   |                   |  |              |
|---------------|---------------------|------------|--------------------------------------|--|---|-------------------|--|--------------|
| COLABORADORES | INSTITUCIONALIZAÇÃO | Compliance | Treinamento(s) de colaboradores      | Criação de agenda de treinamentos institucionais periódicos para reforço e disseminação da cultura de Compliance   | Gestão e Gestão de Pessoas  | Semestral         | 1- Alinhar com o Gestão de Pessoas a criação de agenda periódica para os treinamentos<br>2- Verificar a viabilidade de subedito junto ao Sinecop<br>3- Divulgar o treinamento na agenda institucional como sendo de participação obrigatória<br>4- Contratar profissional<br>5- Aprovar verba orçamentária | Até 31/12/20 |
|               |                     |            | Campanha anual                       | Desenvolver campanha anual e instrumentos de comunicação visual em período específico (ex.: "compliance week" relacionada ao dia internacional contra a corrupção - 9 de dezembro)                   | Compliance e Comunicação  | Anual             | 1- Definir período da campanha;<br>2- Concluir planejamento até 4 meses antes da campanha a ser realizada;   | Até 30/03/21 |
|               |                     |            | Seminars da Governança               | Integrar, promover e divulgar ações de governança relacionadas à todas as áreas e sua importância no contexto da governança corporativa  | Diretoria Executiva, Estratégia e Projetos, Gestão de Pessoas, Compliance, Gestão de Riscos, Qualidade, Controladoria | Anual             | 1- Promover o debate inicial e alinhamento entre as áreas envolvidas;<br>2- Definir conteúdo e formato (presencial ou on line);  | Até 31/03/21 |
|               |                     |            | Informativos                         | Criação de instrumento/canal informativo relacionado ao tema compliance, como forma de disseminação de diretrizes de conduta, programas de integridade e assuntos correlatos                         | Compliance e Comunicação  | Quando necessário | 1- Formato do informativo;<br>2- Definição de conteúdo;  | Até 30/11/20 |
|               |                     |            | Compliance chart                     | Inserir o compliance chart ao final de reuniões como forma de reforço do tema  | Compliance e Comunicação  | À definir         |  | Até 31/12/20 |
|               |                     |            | Fóruns de debate (interno)           | Criar um espaço informal de conversa sobre compliance no dia a dia da Cooperativa, aberto a todos os públicos (ex. café com Compliance)  | Compliance e Gestão Administrativa  | Semestral         | 1- Inserir o fórum na agenda institucional;<br>2- Definir o melhor formato (organização interna ou presença de convidados) e abordagens (debate livre, debate de casos concretos, explanação de convidados, etc);  | Até 30/12/20 |
|               |                     |            | Desenvolvimento de materiais visuais | Criar materiais institucionais sobre o Programa de Compliance (manual de compliance, cartilhas, gibis, etc)  | Compliance e Comunicação  | Quando necessário |  | Até 30/06/21 |
|               |                     |            | Vídeo institucional                  | Elaboração de um vídeo institucional sobre o Programa de Integridade e Compliance para divulgação interna e nas plataformas de acesso ao público externo   | Compliance e Comunicação  | Anual             |  | Até 30/04/21 |
|               |                     |            | Site Institucional                   | Incluir "aba" sobre o Programa de Compliance, diretrizes ético-corporativas e relacionamento com partes interessadas, com acesso ao Código de Conduta e Canal Confidencial, inclusive para terceiros | Compliance e Comunicação  | Uma única vez     |  | Até 31/12/20 |
|               |                     |            | Integração                           | Controles de assinaturas de documentos (Código de Conduta, Declaração de Confissão de Interesses, termo de consentimento, sigilo, confidencialidade, proteção de dados, dentre outros)               | Departamento Pessoal  | Quando necessário | 1- Revisar os documentos necessários para compor o processo de integração (termos de consentimento, sigilo, confidencialidade, proteção de dados, etc);  | 31/03/2021   |

|                     |  |  |   |   |   |                   |   |               |
|---------------------|--|--|---|---|---|-------------------|---|---------------|
|                     | <b>MENSURAÇÃO<br/>TREINAMENTOS<br/>COMUNICAÇÃO</b> | Compliance, Departamento<br>Pessoal e Gestão de Pessoas          | Treinamentos  | Controles de participação, satisfação, avaliação<br>de reação, avaliação de retenção/aprendizagem   | Gestão de Pessoas e Compliance  | Quando necessário | 1- Criar indicadores de retenção de<br>aprendizagem (envolver áreas);<br>2-Criar instrumentos de avaliação e<br>aplicação do conteúdo aprendido;<br>3- Realizar "Quiz" para reforçar<br>conteúdos de forma mais "descontraída"<br>na organização;<br>4- Instalar ferramentas eletrônicas para<br>registro de participações, entregas, etc<br>(robôs); | AM 31/12/20   |
| <b>SINGULARES</b>   | <b>SOCIALIZAÇÃO</b>                                | Compliance   | Apoio Institucional   | 1- Contatar os responsáveis de Compliance das<br>Singulares e estreitar o processo de<br>comunicação e auxílio;<br>2- Promover ações de<br>comunicação/informações periódicas no âmbito<br>do Estado, com vistas a integrar e estreitar o<br>relacionamento com as Singulares;  | Compliance  | Uma única vez     |   | Imediatamente |
|                     | <b>INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>                         | Compliance   | Projeção de ação de Compliance em<br>evento estadual                            | Avaliar a possibilidade de criação de painel<br>abordando o tema Compliance no SUESPAR<br>(ex.: ação conjunta com outros temas,<br>abordando temas como marca, imagem,<br>integridade, sustentabilidade, etc)   | Compliance e áreas  | Anual             |   | AM 30/04/21   |
|                     |  |  | Criação de Encontro ou Fórum<br>Estadual de Compliance                          | 1- Contatar os responsáveis de Compliance das<br>Singulares e criar e-mail de comunicação<br>2- Definir datas para os encontros do Comitê   | Compliance  | Semestral         |   | AM 31/12/20   |
|                     | <b>MENSURAÇÃO<br/>TREINAMENTOS<br/>COMUNICAÇÃO</b> | Compliance   | Encontro ou Fórum Estadual de<br>Compliance                                     | 1- Lista de participação, relatório para<br>sugestões e avaliação do evento;  | Compliance  | Semestral         |   | AM 31/12/20   |
| <b>SOCIALIZAÇÃO</b> | Compliance e áreas                                 | Participação no Programa Unimed<br>Portas Abertas (Priscila NDH) | Participação no Programa Unimed<br>Portas Abertas (Priscila NDH)                | 1- Abertura de espaço do Compliance e<br>Programa de Integridade no Projeto, como<br>forma de divulgação perante a Comunidade   | NDH e Compliance  | Anual             |   | AM 31/03/21   |
|                     |  |  | Momento Compliance (Apresentação<br>do Programa de Compliance aos<br>Terceiros) | 1- Convidar os fornecedores e terceiros para<br>conhecer as diretrizes de compliance da<br>Cooperativa<br>2- Apresentação para partes interessadas sobre<br>o Programa de Compliance e diretrizes de<br>conduta<br>3 - Promover reuniões/encontros para<br>apresentação do Programa de Compliance e<br>diretrizes de relacionamento com terceiros | Compliance, NDH, Gestão Administrativa<br>e áreas envolvidas com os terceiros | Quando necessário |   | 31/03/2021    |
|                     |  |  | Site Institucional  | 1- Divulgar o Programa de Compliance e<br>materiais de relacionamento com fornecedores,<br>parceiros e terceiros (materiais, diretrizes de<br>relacionamento, etc)  | Compliance e Comunicação  | Uma única vez     |   | 31/12/2020    |

|                          |                        |  |  |  |                                  |                   |              |                |
|--------------------------|------------------------|--|--|--|----------------------------------|-------------------|--------------|----------------|
| FORNECEDORES E TERCEIROS |                        | Manual ou Política de relacionamento com terceiros | 1- Desenvolver materiais contendo diretrizes de conduta e comportamento (formato)  | Compliance e Comunicação   | Quando necessário                |                   | Até 30/06/21 |                |
|                          |                        | Ajustes contratuais                                | 1- Inserção de comprometimento de terceiros com regras de conduta e compliance nos instrumentos contratuais (ver se possível aperfeiçoar o modelo) | Compliance e Assessoria Jurídica   | Quando necessário                |                   | Até 31/03/21 |                |
|                          | INSTITUCIONALIZAÇÃO    | Compliance   | Site Institucional   | 1- Divulgar o Programa de Compliance e materiais de relacionamento com fornecedores, parceiros e terceiros (materiais, diretrizes de relacionamento, etc)  | Compliance e Comunicação         | Uma única vez     |              | 31/12/2020     |
|                          |                        |  | Manual ou Política de relacionamento com terceiros   | 1- Desenvolver materiais contendo diretrizes de conduta e comportamento (formato)  | Compliance e Comunicação         | Quando necessário |              | Até 30/06/21   |
|                          |                        |  | Ajustes contratuais e documentação   | 1- Inserção de comprometimento de terceiros com regras de conduta e compliance nos instrumentos contratuais e outros documentos firmados com terceiros (avaliar possibilidade de aperfeiçoamento do modelo atual); | Compliance e Assessoria Jurídica | Quando necessário |              | Até 31/03/2021 |
|                          | MENSURAÇÃO TRENAMENTOS | Compliance e áreas                                 | Programa Portas Abertas (NDH) e Momento Compliance   | 1- Registros de encontros, apresentações e eventos com partes interessadas;<br>2- Relatórios de avaliação e sugestões de melhoria dos processos de interação com partes interessadas;                              | Compliance e áreas               | Quando necessário |              | 31/03/2021     |

## Anexo H – Planos de ação – Cooperativa III

| PLANO DE AÇÃO COMPLIANCE - TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO |                     |  |   |   |                               |                                |  |                |
|--|---------------------|--|---|---|-------------------------------|--------------------------------|--|----------------|
| DIMENSÕES TREINAMEN                                  | O QUE               | COMO   | Indicadores   | RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DA TAREFA   | PERIODICIDADE                 | PONTOS A APRIMORAR/DESENVOLVER | QUANDO   |                |
| GESTORES   | SOCIALIZAÇÃO        | Programa Nossa Conduta   | Treinamento presencial de 2:00  | Aderência   | Auditoria Interna             | Por evento                     |  |                |
|  |                     | Código de conduta  | Cartilha impressa e digital;<br>Categorizar o Código para subsidiar os treinamentos   | Assinatura do termo do Código   | Auditoria Interna             | Por evento                     | - Registrar acessos nos meios digitais   |                |
|  |                     | Canal de conduta   | Apresentar indicadores do canal, com suas causas e consequências.   | Aderência   | Auditoria Interna             | Por evento                     | - Registrar acessos nos meios digitais   |                |
|  | INSTITUCIONALIZAÇÃO | Indicadores de treinamento e Compliance                                | Apoio e comprometimento da Alta Direção - Sensibilização<br>Atribuir a responsabilidade aos gestores                              | Adesão aos treinamentos de compliance   | Recursos Humanos              | Por evento                     | Atribuir a responsabilidade aos gestores, através de indicador de acompanhamento ou controle |                |
|  |                     | Cases de compliance de outras cooperativas e multinacionais            | Treinamentos de liderança   | - Adesão aos treinamentos de compliance;                                      | Recursos Humanos              | Por evento                     | Atribuir a responsabilidade aos gestores, através de indicador de acompanhamento ou controle |                |
|  |                     | Dia do compliance  | - Definir fluxo campanha de comunicação<br>- Gamificação<br>- Laboratório de compliance<br>- Lives com ícones famosos e premiação | Numero de participantes<br>Numero de contribuições                            | Auditoria Interna             | Anual                          | Materializar   | 09 de dezembro |
|  |                     | Garantir a uniformidade de entendimento sobre os pilares de compliance | Escola de líderes - Universidade Agrária<br>Treinamento sobre cobrança de metas sem espediar moralmente;                          | - Avaliação de reação<br>- Avaliação de retenção<br>- Adesão aos treinamentos | Recursos Humanos              | Anual                          | Atribuir a responsabilidade aos gestores, através de indicador de acompanhamento ou controle |                |
|  |                     | Selo pró-ética Agro+ SAB000  | Levantamento dos requisitos   | Percentual de aderência   | Auditoria Interna / Qualidade | Biênial                        | Materializar   |                |
|  |                     | Programa Nossa Conduta   | Treinamento presencial de 2:00  | Aderência   | Auditoria Interna             | Por evento                     | - Registrar acessos nos meios digitais;<br>- Criar treinamento em formato digital            |                |

|               |   |  |  |   |                                    |                |   |  |
|---------------|---|--|--|---|------------------------------------|----------------|---|--|
| COLABORADORES | SOCIALIZAÇÃO  | Código de conduta  | Cartilha impressa e digital;<br>Categorizar o Código para subsidiar os treinamentos  | Assinatura do termo do Código   | Auditoria Interna                  | Por evento     | - Registrar acessos nos meios digitais;<br>- Criar treinamento em formato digital |  |
|               | INSTITUCIONALIZAÇÃO   | Construir e manter um grau de engajamento dos colaboradores e reputação organizacional   | - Treinamentos de nivelamento;   | Adesão e avaliação de reação e retenção de aprendizagem   | Recursos Humanos                   | Anual          |   |  |
|               |   |  | - Treinamento criado a partir de levantamento de necessidades;<br>- Treinamento sobre assédio moral e sexual;<br>Treinamento direcionado para recrutamento e seleção       | Adesão e avaliação de reação e retenção de aprendizagem   | Recursos Humanos                   | Anual          |   |  |
|               |   |  | - Criando peças de comunicação com diálogos que expliquem os temas que são pertinentes a nossa realidade;  | Número de contribuições e visitas das áreas   | Marketing                          | Anual          |   |  |
|               |   |  | - Pílulas de treinamentos compartilhados através de plataforma específica ou whatsapp  | Adesão aos treinamentos e número de visualizações   | Auditoria Interna / Marketing      | Anual          | Materializar  |  |
|               |   |  | - Mídias sociais como ferramenta para compartilhar temas relacionados ao nosso dia-a-dia, como qualidade, segurança, conduta, bem estar, divulgação de vagas entre outros. | Número de interações e nível de engajamento dos colaboradores com os números que a ferramenta oferece | Auditoria Interna / Marketing / RH | Por evento     | Materializar  |  |
|               |   |  | Agenda ou caderno temático   | Numero de agendas confeccionadas  | Marketing/Auditoria Interna        | Anual          |   |  |
|               | Requisitar a resposta de um questionário antes de iniciar a estação de trabalho | 100% dos colaboradores com acesso a rede   | Auditoria Interna / TI   | Diário ou semanal   | Materializar                       |                |   |  |
| COOPERADOS    | SOCIALIZAÇÃO  | Nivelamento do tema  | Entrega do código e kit de compliance  | 100% dos cooperados   |                                    | Bianualmente   |   |  |
|               |   | Integração para novos cooperados   | Entrega do código e kit de compliance no Boas Vindas ao Novos Cooperados   | 100% dos novos Cooperados   | Gerência Agrícola / Marketing      | Semestralmente |   |  |
|               | INSTITUCIONALIZAÇÃO   | Disseminar o compliance nas bases de educação  | Através do Colégio Imperatriz - Considerando o tema no Cronograma de eventos extracurriculares   | A realização dos eventos  | Colégio Imperatriz                 | Anual          |   |  |
|               |   | Alcançar cooperados em eventos rurais  | Palestras<br>Winter Show<br>Dia de Campo<br>Grupo de mulheres cooperadas   | Numero de participantes   | Gerência Agrícola / Marketing      | Anual          |   |  |
|               |   | Garantir a uniformidade de entendimento sobre os pilares de compliance para conselheiros | Treinamento por intermedio do SESCOOP  | Adesão dos conselheiros   | Sescoop / Marketing / RH           | Anual          |   |  |



## Anexo I – Planos de ação – Cooperativa IV

|   | DIMENSÕES TREINAMENTO | RESPONSÁVEL                                      | O QUE   | COMO   | RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DA TAREFA                      | PONTOS POSITIVOS   | PONTOS A APRIMORAR   | QUANDO  |
|---|-----------------------|--|---|--|--|--|--|---|
| GESTORES<br>(Diretoria executiva,<br>supervisores de áreas e<br>encarregados) | SOCIALIZAÇÃO          | Diretoria Executiva<br>Conselho de Administração | Apresentar os novos gestores (Diretoria Executiva)                                    | 1 - Convidar os novos gestores para ser apresentado aos Conselhos, assembleias, reuniões de associados, colaboradores e  | Presidente do Conselho<br>Secretário do Conselho         | Integração com o quadro social, funcional e mercado financeiro.  | Programar visita dos gestores aos Postos de Atendimento.                                       | Alteração de mandatos ou substituição de vacância |
|   |                       | Diretoria Executiva<br>Conselho de Administração | Apresentar os novos gestores (Supervisores de áreas e encarregados)                   | 1 - Contratação de supervisores e encarregados devem passar pelo mesmo processo de contratação;<br>2 - No caso de promoção interna deve ser comunicado via e-mail pela Diretoria   | Setor de RH<br>Diretoria Executiva                       | Integração com o quadro social e funcional.  | Participar das reuniões de integração de colaboradores e associados.                           | Na contratação ou promoção interna                |
|   | INSTITUCIONALIZAÇÃO   | Diretoria Executiva<br>Conselho de Administração | Treinamento para gestores (Diretoria Executiva, supervisores de áreas e encarregados) | 1 - Disponibilizar ao novo gestor as normativas relativas ao cargo (Estatuto Social, Regimento Interno, Política de sucessão de administradores, Código de Conduta , informativo, etc.);<br>2 - Compartilhar e integrar as experiências vivenciadas a cada período relacionados ao compliance ou ligadas as novas normas para serem incluídas no plano de institucionalização da | Diretoria Executiva<br>Controles Internos<br>Setor de RH | Alinhar os gestores aos padrões dentro das normas internas e externas da cooperativa   | Treinamento em competências e lideranças.  | A partir do 2º semestre de 2021                   |
|   |                       | Setor de RH<br>Diretoria Executiva               | Para novos gestores (Diretoria Executiva, supervisores de áreas e encarregados)       | 1. No final do treinamento avaliar através de questionário o grau de satisfação do evento;<br>2 - Criar indicadores para avaliar a eficácia do   | Setor de RH<br>Diretoria Executiva                       | Desempenho do profissional   | Criar controles por profissional dos treinamentos realizados e a realizar.                     | A partir do 2º semestre de 2021                   |
|   | SOCIALIZAÇÃO          | Setor de RH                                      | Apresentação do novo colaborador.   | 1 - Área de RH (2 horas), recepção e boas vindas;<br>2 - Diretoria Executiva (2 horas), acolher o novo colaborador, com a apresentação do institucional da   | Setor de RH<br>Diretoria Executiva                       | Essa recepção faz com que o colaborador entenda que somos uma cooperativa de crédito independente, nossa missão, visão e valores, integrando-o e comprometendo-o | Enviar e-mail a todos os colaboradores com a foto da equipe juntamente com o novo colaborador. | Na contratação.                                   |

|               |                         |  |   |  |   |  |   |   |
|---------------|-------------------------|--|---|--|---|--|---|---|
| COLABORADORES | INSTITUCIONALIZAÇÃO     | Setor de RH                                | Treinamento para novos colaboradores.   | 1- Aproximadamente durante 30 dias o novo colaborador será treinado com acompanhamento, em todos os itens de sua função;<br>2 - Após o treinamento o seu encarregado imediato avalia e propoe sua efetivação ou não na função;<br>3 - Esta avaliação podera ser prorrogada por mais 60 dias para sua efetivação, a | Caixa / Encarregado / Supervisor              | O treinamento acontece no ambiente de trabalho, neste caso o novo colaborador recebe seu treinamento participando da rotina de trabalho do seu Setor ou PA.  | Confirmar com o novo colaborador se todas as etapas do seu treinamento foram satisfatórias para o exercicio do seu cargo. | Na contratação, conforme cronograma definido pelo RH. |
|               |                         | Setor de RH                                | Treinamento anual para todos os colaboradores.  | 1 - Reforço anual das normas de compliance visando a integração dos colaboradores (desde a reciclagem de materiais, foco em corrupção, lavagem de dinheiro, desvios de conduta, gestão de conflitos, código de conduta, canal interno de denúncias até a   | Setor de RH (treinamento) Diretoria Executiva | Alinhamento da cultura organizacional, normas e valores, como: hábitos, crenças compartilhadas e disseminadas, conscientizando, internalizando da vivência num padrão de comprometimento pretendido e definido pela cooperativa. | Possibilidade de efetuar treinamentos virtuais em suas areas especificas  | A partir do 2º semestre de 2021                       |
|               | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS | Setor de RH Diretoria Executiva            | Mensurar a eficácia dos treinamentos de compliance em horas e valor, número de participantes e amplitude. | 1 - Após o treinamento avaliar o grau de satisfação;<br>2 - Checar acesso realizado pelos colaboradores dos materiais, condutas e  | Setor de RH Encarregado e Supervisor          | Integração do ambiente de trabalho e aprimoramento profissional  | Avaliação de Desempenho   | A partir de 2022                                      |
| COOPERADOS    | SOCIALIZAÇÃO            | Presidente do Conselho Diretoria Executiva | Integração com novos associados   | 1 - Receber os novos associados nos postos de atendimento com <u>entrega e apresentação</u>  | Encarregados dos PA's                         | Integrar o novo associado à cooperativa.   | Video institucional, com reuniões com novos associados.   | No mês seguinte a sua associação                      |
|               | INSTITUCIONALIZAÇÃO     | Presidente do Conselho Diretoria Executiva | Reuniões Técnicas por PA  | 1 - Com informações atualizadas da cooperativa geral e por   | Presidente do Conselho Diretoria Executiva    | 1- Sentimento de pertencimento e fidelização com a   | Video institucional Reuniões virtuais   | Annual  |
|               |                         | Presidente do Conselho Diretoria Executiva | Treinamento para os associados  | 1 - Treinamentos de sucessão de administradores;<br>2 - Treinamento de Educação Financeira.  | Diretoria Executiva                           | 1- Aumentar a participação e o vínculo entre o cooperado e a cooperativa.<br>2- Reforçar Visão / Missão e Valores;<br>3 - Capacitação e  | Treinamentos virtuais   | Annual  |

|  |   |  |   |   |  |  |  |  |
|--|---|--|---|---|--|--|--|--|
|  |   | Presidente do Conselho<br>Diretoria Executiva                      | Comunicação<br>eventuais e pontuais<br>da cooperativa e   | 1 - Mensagens pelo<br>SMS;<br>2 - Mensagens por   | Setor de TI<br>Diretoria Executiva   | Manter o quadro social<br>informado.   | Redes sociais  | A partir de 03/2021  |
|  | <b>MENSURAÇÃO<br/>TREINAMENTOS</b>  | Setor de RH<br>Conselho de<br>Administração<br>Diretoria Executiva | Mensurar a eficácia<br>dos treinamentos de<br>compliance em<br>horas e valor, número<br>de participantes e        | Através de avaliações   | Setor de RH<br>Setor de TI   | Conhecimento do<br>cooperativismo de<br>crédito de uma forma<br>mais ampla                                   | Criar controles por<br>cooperado/PA dos<br>treinamentos realizados e a<br>realizar.      | Annual   |
| <b>CONSELHEIRO<br/>(Conselhos de<br/>Administração e Fiscal)</b> | <b>SOCIALIZAÇÃO</b>   | Presidente do Conselho<br>Diretoria Executiva                      | Apresentar os novos<br>conselheiros   | 1 - Divulgar a todos os<br>colaboradores via e-<br>mail informações sobre<br>os novos conselheiros<br>(foto, tempo de<br>cooperativa);                | Presidente do Conselho<br>Diretoria Executiva  | Integração com o<br>quadro social,<br>funcional e mercado<br>financeiro.                                     | Divulgação em Redes<br>sociais;<br>Apresentação aos Postos de<br>Atendimento.            | Após as eleições e<br>Assembléia e reunião<br>de posse dos<br>conselhos. Fiscal:<br>JUNHO 2022.<br>Administração JUNHO |
|  | <b>INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>  | Presidente do Conselho<br>Diretoria Executiva                      | Preparar os novos<br>conselheiros para os<br>cargos assumidos   | 1 - Disponibilizar ao<br>novos conselheiros as<br>normativas relativas ao<br>cargo (Estatuto Social,<br>Regimento Interno,<br>Política de sucessão de | Diretoria Executiva<br>Controles Internos<br>Setor de RH                               | Alinhar os novos<br>conselheiros aos<br>cargos dentro das<br>normas internas e<br>externas da<br>cooperativa | Aprofundar seu<br>conhecimento sobre o<br>mercado financeiro e do<br>papel profissional. | Cursos e treinamentos<br>após posse.<br>Específicos para<br>Conselheiros.  |
|  |   | Presidente do Conselho<br>Diretoria Executiva                      | Encontros<br>Cooperativos para<br>aprimorar   | 1 - Fórum<br>Cooperativistas;<br>2 - Encontro de núcleo   | Diretoria Executiva<br>Setor de RH   | Aprimorar<br>conhecimentos sobre<br>cooperativismo e   | Participação efetiva dos<br>demais conselheiros e<br>membros do conselho fiscal          | Após a posse. Durante<br>o mandato   |
|  | <b>MENSURAÇÃO<br/>TREINAMENTOS</b>  | Setor de RH<br>Diretoria Executiva                                 | Mensurar a eficácia<br>dos treinamentos de<br>compliance em<br>horas e valor, número                              | 1 - Certificações;<br>2 - Análise de atuação<br>nos Conselhos.  | Setor RH<br>Conselhos<br>Auditoria Cooperativa   | Conhecimento do<br>cooperativismo de<br>crédito de uma forma<br>mais ampla                                   | Criar controles por<br>conselheiros dos<br>treinamentos realizados e a<br>realizar.      | Após a posse. Durante<br>o mandato   |
| <b>PARCEIROS<br/>FORNECEDORES</b>                                | <b>SOCIALIZAÇÃO</b>   | Diretoria Executiva  | Inserir, adaptar e<br>manter o <b>fornecedor<br/>ou o novo<br/>fornecedor</b> a cultura<br>da cooperativa         | 1 - Apresentar a<br>Cooperativa com a<br>apresentação<br>institucional;<br>2 - Disponibilizar ao  | Diretoria Executiva  | Alinhamento e<br>aproximação do<br>contratado com a<br>CrediAliança.   | Video institucional;<br>Reuniões virtuais.   | No início do<br>relacionamento<br>comercial ou na<br>renovação do contrato.  |
|  | <b>INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>  | Diretoria Executiva  | Divulgar o<br>fornecedor ou o<br>novos fornecedores<br>as regras da   | Disponibilizar o<br>Código de Conduta.  | Diretoria Executiva<br>Controles Internos  | Conhecimento da<br>Credialiança de acordo<br>com sua visão/missão<br>e valores e compliance.                 | Video institucional;<br>Reuniões virtuais;<br><b>Manual de fornecedor.</b>               | No início do<br>relacionamento<br>comercial ou na<br>renovação do contrato.  |
|  | <b>MENSURAÇÃO<br/>TREINAMENTOS</b>  | Diretoria Executiva  | Mensurar a eficácia<br>do fornecedor.<br>Alinhamento da<br>cultura de   | 1 - Solicitar ao<br>fornecedor relatórios de<br>treinamentos efetuados<br>por eles;   | Diretoria Executiva<br>Controles Internos  | Conhecimento e<br>qualificação do<br>fornecedor para<br>atendimento das                                      | Implementar conhecimento<br>dos nossos fornecedores as<br>ações planejadas.              | Durante e renovação<br>do Contrato.  |
| <b>COMUNICAÇÃO</b>   | Conselho de<br>Administração,<br>Diretoria Executiva e<br>Agência de<br>Comunicação | Criar campanha de<br>comunicação e<br>Compliance Day.              | 1 - Divulgação da<br>socialização dos novos<br>colaboradores;<br>2 - Nas ações de<br>formações e<br>capacitações. | Diretoria Executiva   | Maior integração dos<br>Colaboradores entre<br>si, Diretoria Executiva<br>e Conselhos. |  | 20/08/2021 -<br>Aniversário 38 anos da<br>CrediAliança.                                  |  |

## Anexo J – Planos de ação – Cooperativa V

| PLANO DE AÇÃO COMPLIANCE - TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO |   |   |   |                                     |  |   |            |  |
|--|---|---|---|-------------------------------------|--|---|------------|--|
| DIMENSÕES TREINAMENTO                                | RESPONSÁVEL                                   | O QUE   | COMO  | RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO DA TAREFA | PERIODICIDADE  | APRIMORAR/DESENVOLVE  | QUANDO     |  |
| SOCIALIZAÇÃO   | Compliance/Agentes de Compliance/DH           | * Código de Conduta   | * Coletar assinaturas na integração e reintegração de gestores.   | Compliance/DH                       | * Única vez para o grupo atual e sempre que houver a entrada de um novo gestor | * verificar se todos os gestores receberam e assinaram o Código de Conduta (antigo)   | 30/09/2020 |  |
|  |   | * Integração de compliance  | * Realizar apresentação do programa de compliance de forma <i>personalizada</i> direcionada para novos gestores e reintegração dos gestores que já trabalham na cooperativa | Compliance/DH                       | * Única vez para o grupo atual e sempre que houver a entrada de um novo gestor | * Estruturar apresentação específica para o nível de gestão.<br>* Criar lista de gestores contratados anteriormente para controle de reintegração no tema Compliance.                       | 30/09/2020 |  |
|  |   | * Manual de procedimentos de Compliance                           | * Desenvolver manual de compliance que trate todo o programa da físis de forma objetiva.  | Compliance/agentes de compliance    | * Revisão bial   | * Manual está sendo desenvolvido pelo time de compliance.   | 31/12/2020 |  |
| INSTITUCIONALIZAÇÃO                                  | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing/DH | * Construir a cultura de compliance na Cooperativa.               | * Desenvolver Comunicados periódicos com temas relacionados ao compliance.  | Compliance/DH/Agentes de Compliance | Quinzenal  | * Desenvolver os comunicados e criar rotina nas pautas das reuniões   | 30/12/2020 |  |
|  |   | * Momentos de compliance  | * Criar rotina de discutir assuntos de compliance nas reuniões (similar momento de segurança) em pelo menos 01 reunião ao mês   | Compliance/DH/Agentes de Compliance | Ocorrencialmente   | * Desenvolver material e criar rotina nas pautas das reuniões   | 31/12/2020 |  |
|  |   | * Compliance chart  | * Inserir o "Compliance Chart" no final de cada apresentação realizada nas reuniões.  | Compliance/DH/Agentes de Compliance | A cada reunião   | * Desenvolver material e criar rotina de inserção dos "Compliance Charts".  | 31/12/2020 |  |
|  |   | * DBC - Diálogo bimestral de Compliance (cases, dinâmicas, jogos) | * Reunir gerentes em momento específico para tratar de temas relacionados à compliance.   | Compliance/DH/Agentes de Compliance | Bimestral  | * Desenvolver material e criar rotina de inserção do tema compliance na apresentação do Diálogo de Segurança  | 31/12/2020 |  |
|  |   | * Treinamento dos gestores em compliance                          | * Desenvolver treinamento de compliance específico para os gestores   | Compliance/DH/Agentes de Compliance | Semestral  | * Desenvolver material didático e customizar treinamentos na plataforma. Criar rotina para tratar a comunicação mais ativa com os gestores a respeito de compliance. <b>Incluir no PDI.</b> | 31/01/2021 |  |

|  |  |   |  |  |   |   |            |
|--|--|---|--|--|---|---|------------|
| MENSURAÇÃO TREINAMENTOS<br>COMUNICAÇÃO | Compliance/Agentes de<br>Compliance/Marketing/DH | * Vídeo Institucional   | * Trilha do programa de Compliance<br>Frísia   | Compliance/DH                                    | Uma vez para o grupo anual e<br>sempre que houver a entrada de<br>novos colaboradores | * Desenvolver material e fazer a<br>apresentação  | 30/09/2020 |
|  |  | * Testes de conhecimento em<br>compliance.                            | * Treinamentos de compliance utilizando<br>a plataforma de treinamento.  | DH,Compliance/Agentes de<br>Compliance           | Semestral   | * Desenvolver testes de<br>compliance baseados nos<br>treinamentos realizados através de<br>testes objetivos  | 31/07/2021 |
|  |  | * Projetos de Compliance  | * Estruturar projeto que crie planos de<br>melhoria e ações de compliance como<br>forma de mensurar aprendizado.                           | DH,Compliance/Agentes de<br>Compliance           | Anual   | * Os gestores, divididos em duplas<br>ou trios, devem montar uma<br>proposta/projeto para trabalhar o<br>tema Compliance  | 31/07/2021 |
| SOCIALIZAÇÃO                           | Compliance/Agentes de<br>Compliance/DH           | * Código de Conduta   | * Coletar assinaturas na integração e<br>reintegração de colaboradores.  | Compliance/DH                                    | Semanal   | * verificar se todos os<br>colaboradores receberam e<br>assinaram o Código de Conduta<br>(antigos) e coletar assinaturas dos<br>que por ventura não tenham<br>recebido o Código | 30/09/2020 |
|  |  | * Integração de compliance com novos<br>colaboradores e reintegração. | * Realizar apresentação do programa de<br>compliance para os novos colaboradores<br>e reintegração dos que já trabalham na<br>cooperativa. | Compliance/DH                                    | Semanal   | * Criar lista de colaboradores<br>contratados anteriormente para<br>controle de reintegração no tema<br>Compliance, reunir evidências,  | 30/07/2021 |
|  |  | * Vídeo Institucional   | * Trilha do programa de Compliance<br>Frísia   | Compliance/DH                                    | Semanal   | * Criar lista de colaboradores<br>contratados anteriormente para<br>controle de reintegração no tema<br>Compliance  | 30/07/2021 |
|  |  | * Manual de procedimentos de<br>Compliance                            | * Desenvolver manual de compliance que<br>trate todo o programa da frísia de forma<br>objetiva.  | Compliance/agentes de compliance                 | * Revidido bienal   | * Manual está sendo desenvolvido<br>pelo time de compliance.  | 31/12/2020 |
|  |  | * Construir a cultura de compliance na<br>Cooperativa.                | * Desenvolver Comunicados periódicos<br>com temas relacionados ao compliance.  | Compliance/DH/Agentes de<br>Compliance/ Gestores | Mensal  | * Desenvolver material e criar<br>rotina nas pautas das reuniões  | 30/07/2021 |
|  |  | * Momentos de compliance  | * Criar rotina de discutir assuntos de<br>compliance nas reuniões (similar<br>momento de segurança). DIÁLOGO 360º                          | Compliance/DH/Agentes de<br>Compliance/ Gestores | Ocorrencialmente  | * Desenvolver material e criar<br>rotina nas pautas das reuniões  | 30/07/2021 |

|                      |                            |  |   |  |  |   |  |  |
|----------------------|----------------------------|--|---|--|--|---|--|--|
| <b>COLABORADORES</b> | <b>INSTITUCIONALIZAÇÃO</b> | Compliance/Agentes de Compliance/DH/ Marketing | * Compliance chart  | * Inserir o "Compliance Chart" no final de cada apresentação realizada em nas reuniões.  | Compliance/DH/Agentes de Compliance/ Gestores                            | A cada reunião  | * Desenvolver material e criar rotina nas pautas das reuniões  | 31/12/2020   |
|                      |                            |  | * Proteção de tela/Papel de parede  | * Inserir proteções de tela periodicamente tratando de algum tema Relacionado ao Compliance  | Compliance   | Mensal  | * Desenvolver material e criar rotina  | 31/12/2020   |
|                      |                            |  |   | * Reunir gerentes em momento específico para tratar de temas relacionados à compliance.  | Compliance/DH/Agentes de Compliance                                      | Bimestral   | * Desenvolver material e criar rotina de inserção do tema compliance na apresentação do Diálogo de Segurança | 31/12/2020   |
|                      |                            |  | * Treinamento dos Agentes de Compliance   | * Desenvolver treinamento de compliance específico para os agentes de compliance.  | Compliance/DH/Agentes de Compliance                                      | Semestral   | * Tornar a comunicação mais ativa com os agentes de compliance.  | 31/01/2021   |
|                      |                            |  | * Apresentação dos Agentes de Compliance  | * Criar mini currículos e incluir em informes "quem são os Agentes de Compliance e qual é a sua função"                                      | Compliance/DH  | Semestral   | * Desenvolver material e tornar fixo no calendário essa ação   | 31/08/2020 (aniversário do Compliance em setembro) |
|                      |                            |  | * Vídeo/mensagem 12 meses Programa  | * Material para marcar o "aniversário" do lançamento do Programa, sempre com as últimas ações (retrospectiva) e próximos passos              | Compliance/DH/Agentes de Compliance/ Gestores                            | Anual   | * Desenvolver material e tornar fixo no calendário essa ação   | 31/08/2020 (aniversário do Compliance em setembro) |
|                      |                            |  | * Visitas as unidades para falar de Compliance  | * reuniões anuais em todas as unidades para tratar de algum tema e se fazer presente para receber contribuições dos colaboradores (feedback) | Compliance/DH/Agentes de Compliance/ Gestores                            | Anual   | * Desenvolver material e criar rotina de 01 visita ao ano por unidade  | 31/01/2021   |
|                      |                            |  | * Portal Compliance   | * disponibilizar todo material e estrutura que trate do programa   | Compliance/Marketing   | Semanal   | * criar o Portal   | 31/12/2020   |
|                      |                            | * Testes de conhecimento em compliance.        | DH/Compliance/Agentes de Compliance   | Semestral  | * Desenvolver testes de compliance baseados nos treinamentos realizados. | 31/07/2021  |  |  |
|                      |                            | * Projetos de Compliance                       | * Estruturar projeto que crie planos de melhoria e ações de compliance como forma de mensurar aprendizado. Também é o momento de abrir para novas idéias, sugestões para o Programa | Compliance/DH/Agentes de Compliance/ Gestores  | Anual  | * Colaboradores, divididos em equipes de 05 a 07 pessoas, por unidade (?), devem montar uma proposta/projeto para trabalhar o tema Compliance | 31/07/2021   |  |

|          |  |   |   |   |   |  |   |            |
|----------|--|---|---|---|---|--|---|------------|
|          | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS<br>COMUNICAÇÃO | Compliance/Agentes de<br>Compliance/DH/ Marketing   | * Ações que testam a "integridade"                                  | * Pote de bombom (ex) desenvolver<br>pequenas práticas do dia a dia que levem<br>os colaboradores a refletir sobre ética e<br>integridade             | Compliance/DH/Agentes de<br>Compliance/ Gestores  | Semestral                                    | * buscar essas ações que estejam<br>interessas no dia a dia e que possam<br>gerar reflexões   | 31/07/2021 |
|          |  |   | * Mensuração de acesso as informações<br>relacionadas ao compliance | * Mensuração via acessos ao Portal<br>Compliance  | Compliance/Marketing  | Semestral                                    | * estruturar o Portal, * manter o<br>Portal atualizado  | 31/01/2021 |
| OPERADOS | SOCIALIZAÇÃO                           | Compliance/Assessoria de<br>Cooperativismo/Agentes de<br>Compliance                                       | * Manual do Cooperado   | * Realizar apresentação do programa de<br>compliance para os novos cooperados e<br>reintegração dos que já fazem parte do<br>quadro social.           | Compliance/Assessoria de<br>Cooperativismo/Agentes de<br>Compliance/Gestores/Conselho de<br>Administração | * programado para ocorrer 02<br>vezes ao ano | * estrutura de integração dos<br>associados estava programada para<br>ocorrer em 2020, mas devido a<br>pandemia provavelmente rodará<br>como planejado em 2021          | 31/07/2021 |
|          |  |   | * Código de Ética de Conduta  |   |   |  |   |            |
|          |  |   | * Integração de Cooperados  |   |   |  |   |            |
|          |  |   | * Estatuto Social   |   |   |  |   |            |
|          |  |   | * Regimento Interno de Fidelidade                                   |   |   |  |   |            |
|          | INSTITUCIONALIZAÇÃO                    | Compliance/Assessoria de<br>Cooperativismo/Agentes de<br>Compliance/Gestores/Conselho de<br>Administração | * Fríria 360  | * Tratar de temas pontuais do programa<br>dentro dessas reuniões que ocorrem<br>periodicamente, da mesma forma que o<br>momento de segurança          | Compliance/Assessoria de<br>Cooperativismo/Agentes de<br>Compliance/Gestores                              | Semestral                                    | * Desenvolver material e criar<br>rotina nas pautas das reuniões  | 30/07/2021 |
|          |  |   | * Visitas as unidades para falar de<br>Compliance                   | * reuniões anuais em todas as unidades<br>para tratar de algum tema e se fazer<br>presente para receber contribuições dos<br>colaboradores (feedback) | Compliance/DH/Agentes de<br>Compliance/ Gestores  | Anual  | * Desenvolver material e criar<br>rotina de 01 visita ao ano por<br>unidade   | 31/01/2021 |
|          |  |   | * Documentos no aplicativo  | * inserir no aplicativo do cooperado os<br>documentos mais relevantes para ele<br>(Regimento, políticas, etc.)  | Compliance/Assessoria de<br>Cooperativismo  | Anual  | * Desenvolver material e 01 vez<br>ao ano revisar o que está no<br>aplicativo e gerir para que novos<br>documentos emitidos sejam<br>disponibilizados (evitar excessos) | 31/01/2021 |
|          |  |   | * Mensagens customizadas<br>(atualizações)                          | * mandar mensagens tratando de temas<br>Relacionado ao Compliance (whats?)  | Compliance  | Bimestral                                    | * Desenvolver material e criar<br>rotina  | 31/12/2020 |
|          |  |   | * Fríria em Foco  | * Incluir no informe Fríria em Foco tema<br>Relacionado ao Compliance (whats?)  | Compliance  | Mensal                                       | * Desenvolver material e criar<br>rotina  | 31/12/2020 |

|       |  |   |  |   |   |   |  |            |
|-------|--|---|--|---|---|---|--|------------|
| COO   | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS<br>COMUNICAÇÃO | Compliance/Assessoria de Cooperativismo/Agentes de Compliance | * Pré assembleias/Assembleias ("Compliance Chart")               | * Inserir o "Compliance Chart" no final de cada apresentação realizada  | Compliance/DH/Agentes de Compliance/ Gestores                 | Anual (em cada pré assembleia e na AGO)               | * Desenvolver material e criar rotina nas pastas das reuniões  | 31/01/2021 |
|       |  |   | * Fala do Diretor Presidente                                     | * Incluir na mensagem do presidente, na abertura dos eventos, menção ao Programa de Compliance                                  | Compliance/Marketing  | Anual (em cada pré assembleia e na AGO)               | * Desenvolver material e criar rotina nas pastas das reuniões  | 31/01/2021 |
|       |  |   | * Relatório Anual  | * Incluir matéria que trate do Programa, sempre com as últimas ações (retrospectiva) e próximos passos                          | Compliance/Marketing  | Anual   | * Desenvolver material e tomar fixo no calendário essa ação  | 31/01/2021 |
|       |  |   | * Pesquisa de Satisfação com cooperados                          | * Incluir na pesquisa de satisfação para questões que tratem de Compliance  | Compliance/Marketing  | Anual   | * elaborar perguntas sobre governança relacionadas ao compliance na pesquisa de satisfação, de forma que seja possível mensurar o conhecimento em relação as ações do programa | 31/12/2020 |
|       |  |   | * Mensuração de acesso as informações relacionadas ao compliance | * Mensuração, dentro do aplicativo do associado, do que ele mais acessa e quais arquivos ele "busca" mais                       | Compliance/Marketing  | Semestral   | * inclusão dos materiais no aplicativo   | 31/01/2021 |
|       |  |   | * Lista de presença nos eventos                                  | * manter registro das listas dos eventos  | Compliance/Assessoria de Cooperativismo                       | Sempre que houver                                     | * incluir na rotina  | 31/01/2021 |
| LASSE | SOCIALIZAÇÃO                           | Compliance/Assessoria de Cooperativismo                       | * Indicadores qualitativos                                       | * receber sugestões   | Compliance/Assessoria de Cooperativismo                       | Anual   | ??   | 31/07/2021 |
|       |  |   | * Testes de compliance   | * Verificar compreensão dos cooperados quanto aos temas relacionados a compliance mediante testes na plataforma de treinamento. | Compliance/Assessoria de Cooperativismo/Agentes de Compliance | Semestral   | * Desenvolver testes de compliance baseados nos treinamentos realizados  | 31/12/2021 |
|       |  |   | * Regimento Interno dos Conselhos e Comitês                      | * participar de toda primeira reunião do ano do Comitê/Conselho (nova gestão) e fazer a apresentação dessas diretrizes          | Compliance  | Anual (primeira reunião do ano)                       | * incluir na rotina  | 31/03/2021 |
|       |  |   | * Políticas Internas   | * participar de toda primeira reunião do ano do Comitê/Conselho (nova gestão) e fazer a apresentação dessas diretrizes          | Compliance  | Anual (primeira reunião do ano)                       | * incluir na rotina  | 31/03/2021 |
|       |  |   | * Formação/requisito para acessar determinados cargos            | * participar de toda última reunião do ano do Comitê/Conselho (nova gestão) e fazer a apresentação dessas diretrizes            | Compliance  | Anual (última reunião do ano/reuniões das indicações) | * incluir na rotina  | 31/12/2020 |

|                                     |                         |   |   |   |  |  |   |  |            |
|-------------------------------------|-------------------------|---|---|---|--|--|---|--|------------|
| CONSELHOS E COMITÊS DE CI           | INSTITUCIONALIZAÇÃO     |   | * Ferramentas onde buscar a informação                            | * informar a todos os documentos que estão no aplicativo e acesso ao Portal Compliance  | Compliance   | Anual (primeira reunião)                   | * incluir na rotina   | 31/03/2021   |            |
|                                     |                         | Compliance/Assessoria de Cooperativismo | * Participação nas reuniões para falar de Compliance              | * Incluir na pauta das reuniões espaço para se falar do programa  | Compliance   | Semestral                                  | * Desenvolver material e criar rotina   | 31/12/2020   |            |
|                                     |                         |   | * Treinamentos  | * desenvolver treinamentos para os conselheiros para tratar de Compliance   | Compliance/Assessoria de Cooperativismo  | Semestral                                  | * Desenvolver material e criar rotina   | 31/12/2020   |            |
|                                     |                         |   | * DSC - Diálogo bimestral de Compliance (cases, dinâmicas, jogos) | *incluir nas reuniões dos Conselhos momento específico para tratar de temas relacionados à compliance.                          | Compliance/Assessoria de Cooperativismo  | Bimestral                                  | * Inserir o tema compliance nas pautas  | 31/12/2020   |            |
|                                     | MENSURAÇÃO TREINAMENTOS | Compliance/Assessoria de Cooperativismo | * Indicadores qualitativos  | * receber sugestões   | Compliance/Assessoria de Cooperativismo  | Anual                                      | ??  |  |            |
|                                     |                         |   | * Testes de compliance  | * Verificar compreensão dos cooperados quanto aos temas relacionados a compliance mediante testes na plataforma de treinamento. | Compliance/Agentes/Assessoria de Cooperativismo  | Semestral                                  | * Desenvolver testes de compliance baseados nos treinamentos realizados                   | 31/12/2020   |            |
|                                     |                         |   | * Manual de procedimentos de Compliance                           | * Desenvolver manual de compliance que trate todo o programa da físis de forma objetiva.  | Compliance/agentes de compliance   | * Revisão bial                             | * Manual está sendo desenvolvido pelo time de compliance.                                 | 31/12/2020   |            |
|                                     | S / CLIENTES            | SOCIALIZAÇÃO                            | Compliance/Agentes de Compliance                                  | * Link em contrato para acesso ao nosso Código de Ética e Conduta/ Portal Compliance  | * Disponibilização em todos os contratos/acordos comerciais e/ou documentos formalizados | Compliance/Jurídico                        | * a todo momento, em cada documento formalizado   | * sempre revisar os itens para ver se estão adequados ao andamento do programa | 31/01/2021 |
|                                     |                         |   |   | * Formulário de compliance no cadastro de terceiros.  | * Desenvolver formulário de compliance no sistema de Cadastro.                           | Compliance                                 | * cada vez que um terceiro realizar o cadastro ele acessará esse formulário               | * formulário desenvolvido, aguardando ajustes para disponibilização            | 30/10/2020 |
|                                     |                         |   |   | * Manual/cartilha   | * Elaborar manual destacando os principais procedimentos de compliance da Cooperativa.   | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing | *entrega a cada nova contratação; revisão bianual do manual, ou sempre que for necessário | * desenvolver o manual   | 30/10/2020 |
| * Momento compliance com parceiros. |                         |   |   | * Inserir nas reuniões com novos clientes/parceiros o momento de compliance.  | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing   | * em todas as reuniões                     | * Desenvolver material e criar rotina   | 31/01/2021   |            |
| * Momento compliance com parceiros. |                         |   |   | * Inserir nos eventos com terceiros o momento de compliance.  | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing   | * em todas os eventos                      | * Desenvolver material e criar rotina   | 31/01/2021   |            |

|                                 |                                |  |  |  |  |                       |   |            |
|---------------------------------|--------------------------------|--|--|--|--|-----------------------|---|------------|
| <b>PARCEIROS / FORNECEDORES</b> | <b>INSTITUCIONALIZAÇÃO</b>     | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing | * Dia do cliente                                 | * Inserir nos eventos com clientes o momento de compliance.  | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing | * em todas os eventos | * Desenvolver material e criar rotina                               | 31/01/2021 |
|                                 |                                |  | * Portal Compliance                              | * disponibilizar todo material e estrutura que trate do programa, externalizar publicamente o comprometimento da Cooperativa com a integridade/compliance. | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing | Semanal               | * criar o Portal, manter as informações/materiais atualizados       |            |
|                                 | <b>MENSURAÇÃO TREINAMENTOS</b> | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing | * acessos ao Portal Compliance/arquivos baixados | * Mensuração, dentro do aplicativo do associado, do que ele mais acessa e quais arquivos ele "baixa" mais  | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing | Semestral             | * criar o Portal, manter as informações/materiais atualizados       | 31/01/2021 |
|                                 |                                |  | * número de novos cadastros                      | * mensurar quantos novos cadastros foram recebidos e quantos formulários foram preenchidos   | Compliance/Agentes de Compliance/Marketing | Semestral             | * formulário desenvolvido, aguardando ajustes para disponibilização | 30/10/2020 |
|                                 |                                |  | * número de contratos/documentos formalizados    | * mensurar quantos novos documentos foram formalizados contendo as cláusulas que tratam do Código de Ética e Conduta                                       | Compliance/Jurídico                        | Semestral             | * emitir relatórios do Sistema RR Jurídico                          | 31/12/2020 |
|                                 |                                |  | * Lista de presença nos eventos                  | * manter registro das listas dos eventos   | Compliance/Assessoria de Cooperativismo    | Sempre que houver     | * incluir na rotina   | 31/01/2021 |
|                                 |                                |  | * Canal de Ética                                 | * mensurar os acessos/relatos e avaliar temas mais "denunciados" por que sejam objetos de treinamentos/materiais   | Compliance                                 | Semestral             | * emitir relatórios por categoria                                   | 31/12/2020 |