

Governança corporativa: análise das políticas de sucessão em cooperativas de crédito

Em 2016, o Conselho Monetário Nacional – CMN, aprovou o marco regulatório para a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil – BACEN, obrigando as cooperativas de crédito a elaborarem suas políticas de sucessões, pelo princípio de governança. Desse modo, o presente trabalho tem por objetivo analisar as políticas de sucessões de administradores em Cooperativas de Crédito, elaboradas em 2017. Para atender esse objetivo, foi construído um panorama teórico sobre governança corporativa, cooperativas de crédito e política de sucessão, evidenciando os dispositivos da Resolução do CMN nº 4.538/2016. Por meio da pesquisa documental, foram analisadas as políticas de sucessão dos sistemas de cooperativismo de crédito: SICOOB; SICRED; UNICRED e AILOS (CECRED). A divulgação das políticas de sucessão em websites institucional das cooperativas singulares de créditos é baixa, não obstante, os resultados demonstram que as políticas atendem aos aspectos normativos, no que diz respeito à indicação de cargos, abrangência do processo, responsabilidades e revisão mínima da política.

Palavras-chave: Governança corporativa; Cooperativas de crédito; Políticas de sucessões.

Corporate governance: analysis of succession policies in credit cooperatives

In 2016, the National Monetary Council - CMN, approved the regulatory framework for the succession policy for managers of financial institutions and other institutions authorized to operate by the Central Bank of Brazil - BACEN, forcing credit cooperatives to prepare their succession policies, by the governance principle. Thus, the present work aims to analyze the succession policies of administrators in Credit Unions, elaborated in 2017. In order to meet this objective, a theoretical overview about corporate governance, credit unions and succession policy was built, showing the devices CMN Resolution No. 4.538/2016. Through documentary research, the succession policies of credit cooperative systems were analyzed: SICOOB; SICRED; UNICRED and AILOS (CECRED). The disclosure of succession policies on institutional websites of individual credit unions is low, however, the results demonstrate that the policies meet the normative aspects, with regard to the indication of positions, scope of the process, responsibilities and minimum review of politics.

Keywords: Corporate governance; Credit unions; Succession policies.

Topic: **Empreendedorismo**

Received: **20/02/2021**

Approved: **22/05/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Flávia Monaco Vieira 

Universidade La Salle, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3124206982085534>

<http://orcid.org/0000-0003-0851-6506>

flavia.201910304@unilasalle.edu.br

Vando Vieira Batista dos Santos 

Centro Universitário Leonardo da Vinci, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0929198787654434>

<http://orcid.org/0000-0001-5433-9331>

vandodmi@gmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2595-4318.2021.001.0004

Referencing this:

VIEIRA, F. M.; SANTOS, V. V. B.. Governança corporativa: análise das políticas de sucessão em cooperativas de crédito. **Entrepreneurship**, v.5, n.1, p.34-47, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.001.0004>

INTRODUÇÃO

A Governança corporativa tem sido objeto de vários estudos (por exemplo: KLEIN, 2013; REIS et al., 2014; SCHERER, 2014), havendo o reconhecimento como fator crucial para alcançar o objetivo organizacional e criação de valor, por meio de uma estrutura de boa governança. Nas cooperativas, essa governança é denominada de “governança cooperativa”. O presente trabalho utiliza ambas as nomenclaturas sob os mesmos enfoques: transparência de informações, monitoramento das ações, ética, responsabilidades e políticas de controle.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG (2015) demonstra que as entidades quando utilizam os princípios da governança corporativa em profissionalizar sua administração e gestão, ampliar a eficácia de seus controles, mitigar riscos, melhoram sua competitividade e criam um diferencial na condução de seus negócios.

Através de uma análise realizada pelo Banco Central do Brasil, em 2016, constatou-se que poucas entidades financeiras apresentavam políticas de sucessão, comprometendo assim todo sistema financeiro nacional, além da própria continuidade dessas entidades.

Frente este cenário emitiu-se a Resolução do CMN nº 4.538/2016 objetivando a adequação de melhores práticas de governança, por meio de maior nível de profissionalização, garantindo a continuidade da instituição através da estruturação da política de sucessão. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo analisar as políticas de sucessões de administradores em Cooperativas de Crédito, criadas em 2017.

Por meio da pesquisa bibliográfica, são estudados os aspectos sobre a governança corporativa e a finalidade da cooperativa. Abordaram-se as políticas de sucessões, assim como o arcabouço legal e a relevância para às cooperativas de crédito, especialmente frente às exigências do mercado.

Para o estudo documental utilizou-se as Políticas de Sucessão divulgadas por meio eletrônico pelos Sistemas SICCOB, SICRED, UNICRED e AILOS (CECRED). Selecionaram para o estudo as cooperativas de crédito, face sua magnitude no sistema financeiro nacional e seu papel de inclusão social.

REVISÃO TEÓRICA

Governança corporativa e cooperativas de crédito

Governança corporativa é descrita pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002), como “conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

A governança corporativa permite o monitoramento e melhor direcionamento da organização. As boas práticas de governança corporativa estimulam a ética e a transparência, contribui para o alinhamento de interesses, otimização de valor e perenidade (IBCG, 2015).

Quando trabalhada de forma estratégica, a governança corporativa pode se tornar um importante instrumento de gestão. Backes et al. (2008), concluiu em seu estudo que a governança corporativa é benéfica para a performance das empresas, uma vez que as boas práticas de governança corporativa favorecem a

transparência, equidade e responsabilidade corporativa. Desta forma, as organizações com um sistema de governança capaz de proteger os investimentos tendem a ser mais valorizadas, uma vez que passam maior credibilidade aos *stakeholders* (CVM, 2002).

Silveira (2004) verificou que há uma relação geral positiva entre governança corporativa e valor das empresas, principalmente se a qualidade da governança for aproximada por questões relativas à transparência da informação.

A governança corporativa nas cooperativas de crédito busca a transparência e o monitoramento constante em todos os processos, por esse motivo o BACEN (2009) denominou de governança cooperativa.

A OCB cita cinco princípios da governança cooperativa: I) Autogestão - Processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. II) Senso de Justiça - Tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas. III) Transparência - Acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro. IV) Educação - Investimento no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina. V) Sustentabilidade - Busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

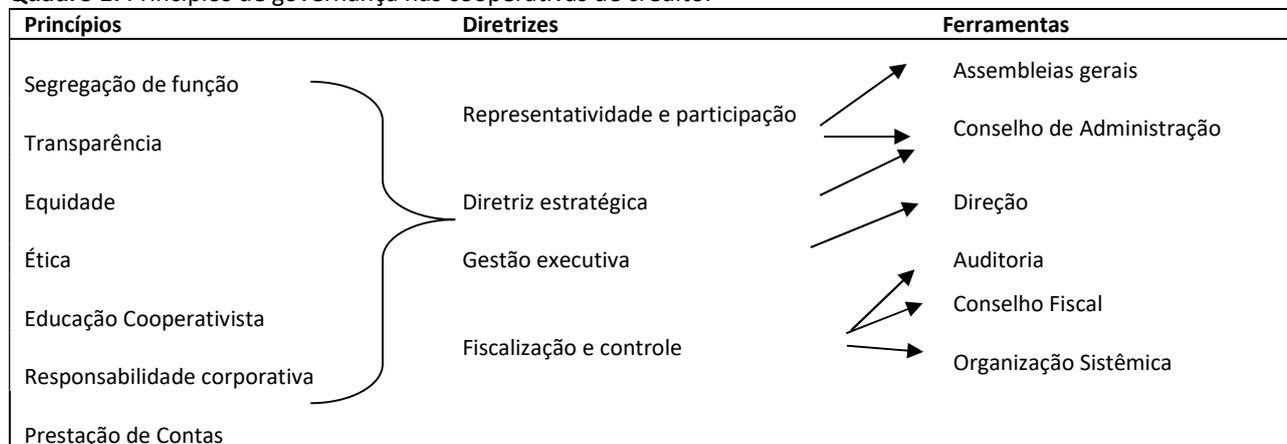
O Banco Central do Brasil elaborou um estudo intitulado: Governança cooperativa – diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito, no qual enfatiza que adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para o sucesso das organizações, principalmente no que tange à segurança e ao retorno aos associados (BACEN, 2008).

Scherer (2014), conclui em seu estudo que a governança cooperativa é um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade atrelada aos princípios cooperativistas como norteadores de um segmento de crédito cooperativo, sólido e eficaz junto ao sistema financeiro. Além disso, a política de governança cooperativa permite à instituição elaborar um mapeamento estratégico de gestão, identificando e corrigindo os mais diversos “erros” e/ou fragilidades.

Meinen et al. (2012), demonstram que a implementação da governança cooperativa junto às cooperativas de crédito, traz “um grau de profissionalismo na definição das atividades das principais pessoas envolvidas em sua gestão”. Os autores destacam que os aspectos que podem fazer parte de uma política de governança junto às cooperativas, são: associados, gestão e fiscalização. Na gestão destaca-se o direcionamento estratégico, política de risco e de crédito, gestão executiva, e segregação de funções na administração da cooperativa, definindo na política as principais atribuições do conselho de administração, do presidente do conselho e da diretoria executiva.

Scherer (2014) faz a analogia, da governança corporativa com o sistema cooperativista, tendo vista que a natureza cooperativa do empreendimento e da transparência, a governança vem em apoio real aos princípios, visão e valores do sistema cooperativo de crédito. O quadro abaixo demonstra os princípios de governança face às ferramentas das cooperativas de crédito.

Quadro 1: Princípios de governança nas cooperativas de crédito.



Fonte: Klein (2013).

A governança cooperativa proporciona maior segurança jurídica à cooperativa e a continuidade dela para as próximas gerações. Alcançados os objetivos da governança, as cooperativas podem se destacar no mercado, tornando-se mais competitivas, além de maximizarem o resultado para os associados, garantindo a continuidade e os princípios cooperativistas. De acordo com Scherer (2014), “as práticas de governança corporativa intencionam tornar a empresa mais transparentes e comprometida em atingir os objetivos, possibilitando o monitoramento pelo mercado dos atos e decisões administrativas”.

A Aliança Cooperativa Internacional - ACI define as sete diretrizes fundamental para todas as cooperativas, sendo: adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade.

No ramo das cooperativas de crédito, os valores e princípios estão enraizados no cooperativismo. Para a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, a cooperativa é mais que um modelo de negócios, sendo uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, equilibrado e com melhores oportunidades.

As sociedades cooperativas no Brasil são regulamentadas pela Lei nº 5.764/1971, que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico às cooperativas. Os associados participam da gestão da cooperativa e usufruem de seus produtos e serviços. Todos associados possuem o mesmo poder de voto, independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa; os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

As cooperativas de crédito são como uma instituição financeira formada pela associação de pessoas, que captam recursos financeiros a fim de financiar as atividades econômicas dos cooperados e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada (BACEN, 2008; SCHARDONG, 2002). Elas oferecem os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito,

empréstimos e financiamentos.

A estrutura do cooperativismo de crédito brasileiro consiste em três níveis de atuação: 1º nível - cooperativas singulares que prestam serviços diretamente aos seus associados; 2º nível - cooperativas centrais que organizamos serviços econômicos e assistenciais de interesse das cooperativas singulares filiadas; e 3º nível - confederações que orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais.

A Resolução do CMN nº 4.434/2015, insere em seu artigo 15 três classificações para as cooperativas de crédito singular, sendo: cooperativa de crédito plena; cooperativa de crédito clássica; e cooperativa de crédito de capital e empréstimo.

No quadro abaixo, demonstra-se as principais diferenças entre cooperativa de crédito e um banco comercial, essa diferenciação é importante uma vez que corriqueiramente são confundidos.

Quadro 2: Cooperativa de Crédito versus Banco.

Cooperativa	Banco
O principal é a pessoa	O principal é o capital
O controle é democrático	O controle é financeiro
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações	Os resultados retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações
Defende preços justos	Defende o maior preço possível
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é econômico
Fiscalizada pelo Banco Central do Brasil	Fiscalizada pelo Banco Central do Brasil

Fonte: Scherer (2014).

A cooperativa tem uma gestão mútua dos associados, tendo características específicas para atividade de crédito, e a governança vem como aliada para o bom desempenho e controle organizacional. Pode-se concluir que a governança cooperativa é essencial para a cooperativa de crédito que necessita de transparência e pessoas atuantes.

Políticas de Sucessões

A sucessão é um assunto delicado e complexo, sendo necessário um planejamento bem elaborado, organizado e estruturado. A governança corporativa é um instrumento que pode garantir uma excelente sucessão, devido aos benefícios e vantagens que oferece.

Em 2018, o IBGC participou de uma pesquisa global conduzida pela *Global Network of Directors Institute* (GNDI), que teve por objetivo avaliar a atuação de conselheiros e conselhos de administração, tendo a participação de 17 países, havendo 2.159 respondentes. No Brasil, a amostra foi de 165 respondentes, e entre as questões abordadas constaram práticas de governança corporativa, entre eles a análise da sucessão. Conforme o IBGC (2018),

[...] os resultados brasileiros se mostraram muito aquém dos resultados globais, visto que para 40% dos respondentes os seus conselhos não discutiram (ou fizeram discussões mínimas) sobre o planejamento sucessório. Na amostra global, esse índice é de apenas 23%. Ou seja, as discussões sobre planejamento sucessório são mais frequentes em outros países do que no Brasil.

Em 2016, o Banco Central do Brasil constatou que raras eram as entidades que possuíam processos sucessórios. Este quadro evidenciou a necessidade das instituições, incluindo as cooperativas de crédito, de incluírem em suas agendas estratégicas o gerenciamento da continuidade (sucessão) (ASSI, 2018).

No planejamento de sucessão é necessário identificar as capacidades e responsabilidades específicas de cada função, assim como os pré-requisitos de determinado cargo. As ações para transição devem ser documentadas e disponibilizadas com transparência, possibilitando aos possíveis sucessores conhecer as atribuições do profissional que possam um dia vir a substituir. Faz necessário ainda um plano de ações que envolvam os treinamentos e as estratégias de transição.

De acordo com Matias (2018), com a ajuda da governança corporativa o processo de sucessão se torna mais aprimorado e dá condições para a empresa continuar crescendo, minimizando tensões. A governança servirá para a aplicação de tomadas de decisões estratégicas, como a elaboração do planejamento sucessório, resolução de conflitos e impasses entre os sócios e/ou entre diretoria e sócios, entre muitas outras.

Conforme o IBGC (2011), “um processo de planejamento de sucessão objetivo, abrangente e contínuo, além de ser uma boa prática de governança corporativa, comunica, às diversas partes interessadas (stakeholders), a importância que a organização atribui à continuidade dos negócios”.

O IBGC (2011) aponta algumas dificuldades encontradas pelos Conselhos de Administração quanto ao planejamento de sucessão, sendo elas: Inexistência de uma dinâmica eficiente dentro do Conselho de Administrações; Falta de um processo de planejamento de sucessão bem definido; Escassez de talentos internos para ocupar cargos de liderança; Falta de habilidade para avaliar, objetivamente, potenciais candidatos.

O Conselho de Administração deve assegurar a existência de um processo adequado de gestão de talentos, garantindo os líderes certos nas posições certas, no presente e no futuro. O processo de sucessão busca identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessários e suficientes, para suceder o atual titular de uma determinada posição e garantir a execução da estratégia, no médio e longo prazos, de forma a que sejam atingidos os resultados esperados, assegurando-se, com isso, a longevidade da organização (IBGC, 2011).

A ausência/ou ineficiência de um gestor pode ser um dos principais limitadores do crescimento da empresa. Desta forma, Fleck (2004), entende que à medida que a empresa cresce, aumenta a necessidade de talentos gerenciais, para evitar problemas de sucessão em todos os níveis da hierarquia.

Quanto ao planejamento de substituição e renovação de pessoal, o Manual de Governança Cooperativa (OCB), prevê que o Conselho de Administração/Diretoria deve manter um planejamento de sucessão atualizado, contemplando: *Conselheiros/Diretores* - fomentar e implementar política de capacitação e desenvolvimento de novas lideranças para substituição dos membros dos Conselhos e Diretoria considerando as seguintes qualificações: Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; Atenção à legislação vinculada; Zelo pelos princípios e valores do cooperativismo e conhecimento das melhores práticas de governança cooperativa; Capacidade de trabalho em equipe; Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; Entendimento do perfil de risco da cooperativa; *Executivos* - desenvolver políticas evolutivas de sucessão.

Assi (2018) destaca que o Conselho Monetário Nacional publicou a Resolução nº 4.538/2016, com

objetivo de adequar às melhores práticas internacionais de governança, por meio de maior nível de profissionalização; fortalecer a governança corporativa nas instituições reguladas de forma a assegurar a solidez e eficiência do Sistema Financeiro Nacional; evitar problemas de desorganização administrativa decorrentes de substituição de líderes; e garantir a continuidade e sustentabilidade dos negócios, por meio de planos de contingência.

A Resolução nº 4.538 de 24 de novembro de 2016, do Conselho Monetário Nacional dispôs sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, sendo a referida resolução o marco regulatório para as instituições financeiras, para implementar e manter políticas de sucessões de administradores, aplicável aos cargos da alta administração da instituição (art. 1º).

Em seu art. 2º a política de sucessão de administradores, o legislador ressalta que essa “deve ser compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição, de forma a assegurar que os ocupantes dos cargos da alta administração tenham as competências necessárias para o desempenho de suas funções”. Destacando em seu § único, que a instituição deve indicar expressamente, os cargos aos quais essa política se aplica.

No art. 3º consta que a política de sucessão deve abranger processos de recrutamento, de promoção, de eleição e de retenção de administradores, formalizados com base em regras que disciplinem a identificação, a avaliação, o treinamento e a seleção dos candidatos aos cargos da alta administração, considerando, no mínimo, os seguintes aspectos:

- I - Condições para o exercício do cargo exigidas pela legislação e pela regulamentação em vigor;
- II - Capacidade técnica;
- III - capacidade gerencial;
- IV - Habilidades interpessoais;
- V - Conhecimento da legislação e da regulamentação relativas à responsabilização de qualquer natureza por sua atuação; e
- VI - Experiência.

O conselho de Administração é o órgão responsável por aprovar, supervisionar e controlar os processos relativos ao planejamento, à operacionalização, à manutenção e à revisão da política de sucessão de administradores (Art. 4º), na inexistência do referido conselho, as responsabilidades caberá à diretoria da Instituição. Cabe destacar que no caso das Cooperativas de Crédito, a política de sucessão dos administradores deverá ser aprovada pela assembleia geral. O CMN no art. 5º exige a revisão da referida política, de no mínimo, a cada cinco anos.

Analisando a referida resolução da CMN nº 4.538/2016, o legislador, não exigiu a publicação e transparência da política de sucessão de administradores das instituições obrigadas. Menciona apenas a exigência de manter a documentação à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo mínimo de cinco anos (art. 6º).

Esse normativo começou a vigorar no prazo de 180 dias, contados da publicação dessa resolução, ou

seja, sua vigência se iniciou em 25 de maio de 2017. (art. 8º).

Assi (2018) cita que os principais requisitos de uma política de sucessão efetiva numa cooperativa de créditos são: oficializar expressamente quais são os cargos da alta administração aos quais aplica a norma; estabelecer um processo de escolha dos candidatos, tanto por meio de recrutamento externo como por promoção interna; determinar as regras para a identificação, avaliação, treinamento e seleção dos candidatos aos cargos da alta administração; e prever mecanismos para a retenção de profissionais qualificados para o exercício desse cargo.

METODOLOGIA

Quanto a sua natureza, a presente pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois busca analisar as políticas de sucessão de administradores das cooperativas de crédito, examinando os aspectos normativos e complementares que compõe a referida política. Quanto aos objetivos, será descritiva, tendo em vista que não haverá interferência sobre os resultados encontrados, os mesmos serão somente descritos.

A pesquisa bibliográfica serviu para o estudo da governança corporativa, com enfoque na continuidade e desenvolvimento da instituição e estudo das cooperativas de crédito, face sua relevância no sistema financeiro nacional e sua responsabilidade social, analisando as sugestões dos órgãos fiscalizadores em adotar práticas de governanças. Por fim, estudaram-se as políticas de sucessões, seu arcabouço legal, relevância para às cooperativas de crédito, frente às exigências do mercado e forma de corroborar para autopetuação.

A fase documental utilizou-se a análise das políticas de sucessão de administradores de cooperativas de crédito, partir das políticas divulgadas por meio eletrônico pelos Sistemas SICOOB, SICRED, UNICRED e AILOS (CECRED). A coleta de dados ocorreu no período de 15 a 18 de novembro de 2018.

Quadro 3: Link de acesso dos documentos analisados

SISTEMA	LINK DE ACESSO DA POLITICA DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES
SICOOB	http://sicoobpaulista.com.br/uteis/politica_de_sucessao.pdf
SICRED	https://www.sicredi.com.br/html/pernambucred/relatorios/arquivos/1-politica_de_sucessao_sistemica_em_conformidade_com_os_normativos_do_banco_central_do_brasil.pdf
UNICRED	https://www.unicred.com.br/controle.php?class=Documento&method...hash...
AILOS (CECRED)	https://www.viacredi.coop.br/.../ed583194-1f0b-4f8d-85e4-b540778de013?...Política...

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As Políticas de Sucessão dos Administradores analisadas correspondem a sua 1ª versão, todas publicadas em 2017. Nota-se que antes da Resolução da CMN nº 4.538/2016 as cooperativas não contavam com uma Política de Sucessão.

Apesar das cooperativas apresentarem questões de Governança Corporativa em sua gestão: gestão de risco, gerenciamento do capital, comitês de auditoria, ética, entre outros, era escasso, quando inexistente a gestão da continuidade da organização.

Divulgação das políticas de sucessão

As políticas de sucessão foram divulgadas para todo público pertencente ao Sistema, porém não são facilmente acessados pelo público geral (sociedade). As coletas das Políticas de Sucessão foram realizadas por meio de consulta no site de busca 'google', pesquisando as palavras-chaves 'Política de Sucessão' e o nome do Sistema da cooperativa.

Como resultado de pesquisa do Sistema SICCOOB, os pesquisadores acessaram as Políticas do SICCOOB Paulista; SICCOOB Credcooper e SICCOOB Engecred. Verificou-se que ambas foram estruturadas igualmente. A dificuldade de localizar essas Políticas se dá pelo fato delas estarem divulgadas no link 'notícias' e 'portal do associado', que é acessado mediante login e senha.

Os pesquisadores não localizaram na website do Sistema SICREDI¹ a publicação da Política de Sucessão, apesar de constar no site um link dos relatórios e políticas. Como resultado de pesquisa pelo do site de busca, os pesquisadores acessaram as Políticas do SICREDI Pernambucred e SICREDI Noroeste RS. Verificou-se que ambas foram estruturadas igualmente.

Essas Políticas estão divulgadas com fácil acesso, constando no link 'relatórios' e 'regulamento'. No entanto, a maioria das cooperativas singulares deste Sistema não seguiu essa prática. Como resultado de pesquisa do Sistema UNICRED, os pesquisadores acessaram as Políticas da UNICRED Blumenau e UNICRED Oeste e Serra. Verificou-se que ambas foram estruturadas igualmente.

A política da UNICRED Blumenau pode ser facilmente acessada pelo link 'institucional'², porém a Política UNICRED Oeste e Serra só foi possível ser localizada no site³, pesquisando as palavras-chaves 'política de sucessão'. Como resultado de pesquisa do Sistema AILOS (CECRED), os pesquisadores acessaram a política de sucessão do próprio Sistema. Localizou-se a divulgação da referida política, no link 'noticias' da website da Credifiesc e Viacredi (cooperativas singulares).

Aspectos complementares

A política de sucessão de administradores das cooperativas estabelece princípios, diretrizes e regras para sistematizar o processo de sucessão dos cargos da Alta administração, observando as boas práticas de governança corporativa.

Os princípios são alinhados com o planejamento estratégico, bem como com os Valores e Princípios Cooperativistas. Como diretrizes, destaca-se: - Fortalecer o modelo de Governança Cooperativa e garantir a continuidade dos negócios e a minimização de riscos, assegurando a sustentabilidade e a longevidade das Cooperativas; - Assegurar a transparência no processo de transição de cargos diretivos nas Cooperativas e contribuir para mitigar conflitos de interesses; - Assegurar a transmissão do legado das Cooperativas, preservando o propósito, os valores e os princípios cooperativistas; - Planejar o processo de sucessão de administradores das Cooperativas, evitando a ocorrência de sucessões decorrentes de situações

¹ www.sicredi.com.br

² www.unicred.com.br/valeeuropeu

³ www.unicred.com.br/desbravadorasul

emergenciais; - Alinhar os critérios de escolha e desenvolvimento de sucessores à estratégia e à cultura das Cooperativas, com base nos interesses e expectativas do quadro social; - Identificar potenciais sucessores para os cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo que atendam às competências, habilidades e comportamentos necessários para os desafios futuros a serem enfrentados pelas Cooperativas.

Aspectos normativos

Foram analisados os seguintes aspectos exigidos pela Resolução: 1) Indicação dos cargos ao qual a Política se aplica. (Art. 2º, parágrafo único); 2) Abrangência do Processo, regulamentando sobre a identificação, a avaliação, o treinamento e a seleção dos candidatos, observando as condições mínimas. (Art. 3º); 3) Responsabilidades (Art. 4º); 4) Revisão mínima da política (Art. 5º).

Quadro 4: Análise dos aspectos normativos.

Sistema	1) Indicação dos cargos	2) Abrangência do Processo				3) Responsabilidades	4) Revisão
		Identificação	Avaliação	Treinamento	Seleção		
SICOOB	X	X	X	X	X	-	X
UNICRED	X	X	X	X	X	X	X
SICREDI	X	X	X	X	X	X	X
CECRED	X	X	X	X	X	X	X

1º Aspecto: Indicação dos cargos

Verificou-se que todas as políticas de sucessão indicam a quem se aplica a política, usando em geral a denominação 'alta administração', que corresponde ao Conselho de Administração e os membros da Diretoria Executiva.

O Conselho de Administração é um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma cooperativa em relação ao seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de Governança. É o guardião do objeto social e do sistema de Governança e quem decide os rumos do negócio conforme o melhor interesse da cooperativa e dos cooperados (IBGC, 2015).

A Diretoria Executiva atua como elo entre a Gestão e o Conselho de Administração. Sendo responsável pela execução das estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão (IBGC, 2015).

2º Aspecto: Abrangência do processo

O que mais varia de uma política para outra é a forma de apresentação de abrangência do processo. Apesar de todas apresentarem os requisitos exigidos pela normativa, a estrutura foi diversificada.

O SICOOB define o plano de sucessão, como: planejamento com base nas boas práticas de governança para identificar, selecionar, avaliar e capacitar continuamente a alta administração, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada de seus componentes e zelando pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios. O Plano de sucessão do SICOOB pode ser entendido como um manual, pois descreve de forma padronizada cada requisito exigido no cargo, apresentado inclusive um

modelo de entrevista e o fluxograma.

A UNICRED descreve as exigências mínimas e sua forma de avaliação. Além das condições mínimas exigidas pela Resolução, a política prevê na fase de recrutamento e seleção, a avaliação das competências técnicas e comportamentais. Consta na política analisada, um tópico sobre a implantação do planejamento sucessório, orientando avaliar no desenvolvimento do processo de sucessão os impactos sobre periodicidades e ciclos de atuação na visão de médio ou longo prazo. Algumas ações recomendáveis, para auxiliar na implantação do planejamento sucessório, são: • Alinhamento entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva (Diretor Executivo), do perfil do futuro sucessor; • Mapeamento dos cenários atuais e futuros, para suprir diagnóstico da posição e principais desafios propostos; • O Diretor Executivo, com apoio de Gestão de Pessoas realizará análise detalhada dos profissionais internos, indicados para suprir a posição; • Realizar avaliações dos indicados junto à Diretoria Executiva e Conselho de Administração; • O Diretor Executivo poderá estabelecer um plano de desenvolvimento individual com o candidato interno, com previsão de prazo, metas e objetivos, para chegar ao potencial exigido e o preparo necessário para cadeira; • No processo de desenvolvimento para sucessão, as ações de interface com o candidato interno e o Conselho de Administração deve ser intensificada, com a supervisão do Diretor Executivo; • Caso não sejam identificados profissionais internos, haverá necessidade de buscar junto ao mercado, com o intuito de suprir a nova contratação; • Efetivada a contratação no mercado, após o processo interno, é de suma importância que o novo executivo seja integrado a cultura da Cooperativa para que sua adaptação seja a mais transparente e objetiva possível.

O SICREDI descreve as etapas de preparação de sucessores, prevendo todas as condições exigidas pela Resolução. No tópico glossário são definidas as especificações de cada condição. A política define que o processo de preparação de sucessores é um esforço contínuo da organização que, por meio de etapas estruturadas, visa assegurar a existência de pessoas preparadas para assumirem os cargos de alta administração, garantindo assim o desenvolvimento sustentável do negócio.

O CECRED define as regras dos requisitos para sucessão, separando por seções as regras para a sucessão do Presidente do Conselho de Administração; para sucessão do Diretor Executivo e retenção de Administradores. Inicialmente as regras são referentes ao perfil técnico e comportamental, descrevendo os requisitos obrigatórios e desejáveis, as competências comportamentais e técnicas de cada cargo. A política de sucessão de administradores das Cooperativas do Sistema CECRED trata diretamente sobre a retenção de administradores, afirmando que acredita que grande parte do seu processo de crescimento e a sua perenidade dependem da atração, capacitação e retenção do capital humano. Reter talentos, assim, é prática essencial para a condução dos negócios e para assegurar o atendimento das necessidades e interesses de seus cooperados.

3º Aspecto: Responsabilidades

Algumas políticas são mais abrangentes quanto às responsabilidades dos cargos na cooperativa. A Resolução definiu as responsabilidades atribuídas ao Conselho de Administração, ou na ausência desse, à

diretoria da instituição; e a responsabilidade da assembleia geral. Cabe ao Conselho de Administração aprovar, supervisionar e controlar os processos (planejamento, operacionalização, manutenção e revisão) da política de sucessão; e a assembleia gera, aprova-la.

O único Sistema que não informa as responsabilidades na política de sucessão foi o SICOOB. A ausência da definição das responsabilidades na política, não representa a falta de observância no processo.

O Sistema SICREDI define as responsabilidades dispostas na normativa. O Sistema UNICRED definiu os envolvidos e suas responsabilidades, incluindo as responsabilidades da Gestão de Pessoas: 'servirão de apoio ao Diretor Executivo, no planejamento, gestão e execução das melhores práticas e ferramentas de Recursos Humanos, para a identificação, avaliação e desenvolvimento dos futuros talentos organizacionais e sucessores potenciais, de forma a mitigar avaliações e percepções incorretas. (...)’.

O Sistema AILOS (CECRED) definiu as responsabilidades dispostas na Resolução e foi mais amplo, definindo as responsabilidades: Do Conselho Fiscal: a) Averiguar e fiscalizar o cumprimento da aplicação dessa Política na Cooperativa Central. Da Governança Cooperativa e Organização do Quadro Social: a) Desenvolver e propor metodologias sistêmicas e apoiar tecnicamente o Conselho de Administração na indicação, eleição e desenvolvimento de e potenciais sucessores ao cargo de Presidente nas Cooperativas Central e Filiadas; b) Conduzir os procedimentos sistêmicos para o planejamento, a operacionalização e a manutenção do processo sucessório do Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa, conforme Política de Sucessão de Administradores; c) Manter o Conselho de Administração atualizado sobre as práticas e resultados alcançados no planejamento da sucessão de Presidente do Conselho de Administração; d) Assessorar o Conselho de Administração na análise dos potenciais sucessores ao cargo de Presidente do Conselho de Administração, com base no estabelecido nessa Política, e submeter o parecer à apreciação e deliberação da Assembleia geral das cooperativas; e) Assessorar o Presidente do Conselho de Administração na execução dos passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores; f) Manter atualizada a Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CECRED. Da Gestão de Pessoas: a) Desenvolver e propor metodologias sistêmicas e apoiar tecnicamente o Conselho de Administração na indicação, eleição e desenvolvimento de e potenciais sucessores ao cargo de Presidente nas Cooperativas Central e Filiadas; b) Conduzir os procedimentos sistêmicos para o planejamento, a operacionalização e a manutenção do processo sucessório do Diretor Executivo da Cooperativa, conforme Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CECRED; c) Manter a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração atualizados sobre as práticas e resultados alcançados no planejamento da sucessão de Diretor Executivo; d) Assessorar o Diretor Executivo na execução dos passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores. Do Diretor de Controladoria: a) Zelar e responder pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento desta Política, em atendimento à regulamentação vigente, adotando as medidas cabíveis para as não conformidades.

4º Aspecto: Revisão mínima da política

Todas as políticas de sucessão indicam que as referidas políticas serão revisadas, no mínimo, a cada

5 (cinco) anos. Este é o prazo exigido pela Resolução. É possível revisar, a qualquer tempo, a política, alinhando-a com as necessidades da instituição, a fim de captar o líder mais adequado ao cargo desejado.

CONCLUSÕES

A governança corporativa se propõe a tratar a organização sob o prisma dos proprietários e *stakeholders*, tendo como foco central, a forma em que podem se organizar para que seu empreendimento atinja os objetivos traçados.

O presente estudo objetivou analisar o marco regulatório para políticas de sucessões de administradores em Cooperativas de Crédito. Nota-se uma preocupação dos órgãos de fiscalização, destacando-se o Banco Central do Brasil (BACEN) e do Conselho Monetário Nacional (CMN) em promover nas cooperativas de crédito do Brasil, adoção as melhores práticas de governança, bem como as instituições financeiras, possuir de forma expressa sua política de sucessão para os administradores.

Os resultados inferem que por meio da governança corporativa, a cooperativa de crédito pode proteger seu valor, adotando políticas de controle e transparência da informação. Ter políticas de sucessões aos administradores demonstra a preocupação de autoperpetuação e continuidade da instituição, corroborando com o alcance dos objetivos cooperativistas.

Entre as vantagens da governança para o processo de sucessão, percebe-se: melhor disposição das atividades; práticas mais eficientes; profissionalização da entidade e de seus respectivos sucessores; visão de longo prazo e transparência.

Não há ampla divulgação das políticas de sucessão, sendo restrito aos associados e ao órgão fiscalizador. Apesar da Resolução não exigir a publicação e transparência da política de sucessão de administradores das instituições, esperava-se que pelo princípio de governança, as cooperativas a realizassem.

Houve um resultado satisfatório, quanto aos quatro aspectos normativos analisados: (i) indicação dos cargos ao qual a Política se aplica; (ii) abrangência do Processo; (iii) responsabilidades; (iv) revisão mínima da política. No entanto, a eficácia das políticas de sucessão somente poderá ser averiguada a meio e longo prazo, assim como forem sendo concretizadas as ações propostas.

REFERÊNCIAS

ASSI, M.. **Compliance**: como implementar. São Paulo: Trevisan, 2018.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismo para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BACEN, 2009.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa**: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília: BACEN, 2008.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras

providências. Brasília: DOU, 1971.

CVM. Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. CVM, 2002.

CMN. Conselho Monetário Nacional. **Resolução 4.538, de 24 de novembro de 2016**. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Brasília: DOU, 2016.

FLECK, D. L.. Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: *insights* das histórias da General Electric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**,

v.8, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552004000500006>

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Global director survey report**: análise dos resultados brasileiros. São Paulo: IBGC, 2018.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**. São Paulo: IBGC, 2011.

KLEIN, H. D.. **Governança Cooperativa**: Estudo de caso na cooperativa de crédito Sicredi Pioneira. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade

Feevale, Novo Hamburgo, 2013.

MEINEN, Ê.; PORT, M. O.. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confedbrás, 2012.

REIS, D. A.; SOUSA NETO, J. A.. Os impactos da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. In: III SINGEP, 3; S2IS, 2. **Anais**. São Paulo, 2014. DOI: <http://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i2.728>

SCHARDONG, A.. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHERER, M. C. A.. **Governança corporativa no cooperativismo de crédito**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2014.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.