

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO DE GESTÃO DE COOPERATIVAS

Jaíne Raquel Leitweis Both

**A SUCESSÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTA
MARIA-RS**

Santa Maria, RS
2018

Jaíne Raquel Leitweis Both

A SUCESSÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTA MARIA-RS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Gestão de
Cooperativas da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharela em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Murad Velloso Ferreira

Santa Maria, RS
2018

Jaíne Raquel Leitweis Both

A SUCESSÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTA MARIA-RS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Gestão de
Cooperativas da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharela em Gestão de Cooperativas.

Aprovado em 06 de dezembro de 2018:

Gabriel Murad Velloso Ferreira, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Berenice Santini, Dra. (UFSM)

Jaime Peixoto Stecca, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2018

RESUMO

Monografia de Graduação
Curso de Gestão de Cooperativas
Universidade Federal de Santa Maria

A SUCESSÃO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE SANTA MARIA-RS

AUTORA: JAÍNE RAQUEL LEITWEIS BOTH
ORIENTADOR: GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA
Data e Local da Defesa: Santa Maria, ____ de dezembro de 2018.

Estar preparada para a troca de gestão é um grande desafio para qualquer empresa atualmente. Manter um nível aceitável de qualidade nos produtos e serviços prestados, bem como promover a cultura de uma empresa, são atividades que tornam a sucessão empresarial bastante complexa e necessária. No cooperativismo, mais especificamente nas cooperativas de crédito, o planejamento sucessório tem se mostrado um grande aliado na hora de passar as responsabilidades para o próximo diretor/presidente/conselheiro, contribuindo para manter a perenidade e longevidade da cooperativa. Com isso, o presente trabalho analisou o processo de sucessão na diretoria da Cooperativa Cresol, identificando a participação do Conselho de Administração e da Governança Corporativa no processo. Foram aplicadas entrevistas com o diretor-presidente, os conselheiros e um assessor da CENTRAL. Com os resultados, é possível avaliar o Conselho de Administração como participativo, porém, pouco estratégico. Em relação ao processo sucessório, comparando as etapas “O Antes”, “O Durante” e “O Depois”, descritos no referencial teórico, com rotina da Cooperativa, percebe-se que ela não executa formalmente todos os processos, o que possibilita o apontamento de sugestões de melhoria, como por exemplo, a formalização do processo sucessório, contendo pré-requisitos aos cargos de conselheiro de administração e diretor-presidente, e a reavaliação entre o tempo disponibilizado pelos conselheiros de administração e sua remuneração. Os resultados contribuem para que a Cooperativa possa ter uma visão externa do seu processo sucessório atual, bem como do funcionamento do Conselho de Administração, podendo embasar melhor a tomada de decisões.

Palavras-chave: Cooperativismo de crédito. Sucessão. Conselho de Administração. Governança.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de governança X Estrutura de gestão 29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do processo sucessório	20
Quadro 2 - Política de Sucessão SICREDI	22
Quadro 3 - Síntese conceitual	34
Quadro 4 - Organização e utilização das entrevistas	37
Quadro 5 - Quadro de Sugestões	75

LISTA DE SIGLAS

ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ACI - Aliança Cooperativa Internacional
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CA – Conselho de Administração
CENTRAL – Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária|CENTRAL SC/RS
CRESOL - Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária
FGCOOP - Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
Gercoop - Curso de Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas de Crédito
JUCISRS - Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo
SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista aplicado com Diretor-Presidente

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista aplicado com Conselheiro de Administração

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista aplicado com Assessor da CENTRAL

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Estatuto da Cooperativa: número de conselheiros

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos	12
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO	13
2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	14
2.3 CONCEITUANDO SUCESSÃO	15
2.4 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO EM COOPERATIVAS	17
2.5 SUCESSÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	23
2.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	24
2.7 A GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	28
3 MÉTODO.....	32
4 RESULTADOS.....	38
4.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO	39
4.1.1 O Antes	39
4.1.2 O Durante	44
4.1.3 O Depois	47
4.2 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	51
4.2.1 Funcionamento do CA	51
4.2.2 Papel do CA na Sucessão do Presidente	65
4.2.3 Preparação dos conselheiros para serem candidatos à presidência	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS.....	76

1 INTRODUÇÃO

Quando ouve-se falar em sucessão, geralmente menciona-se esse processo em famílias de produtores rurais ou empresas familiares. A sucessão em famílias de produtores rurais tem suas dificuldades, pois o incentivo dos pais para permanência dos filhos no campo torna-se um dos principais fatores de decisão. Outro fator que tem influência nesse processo é a divergência de pensamentos, onde os pais geralmente disseminam uma estrutura mais conservadora e acreditam que essa é a forma correta de administrar o negócio, desmotivando os herdeiros a permanecer no ramo. (BREITENBACH, 2017).

A sucessão ocorre geralmente no momento da substituição do fundador da empresa, quando este não está mais em condições de seguir na gestão do negócio, seja por impedimento total ou parcial relacionados a problemas de saúde. Entretanto, essa não é a forma mais indicada, segundo Estol e Ferreira (2006), para realizar a sucessão, pois o sucessor precisa ter o conhecimento e as habilidades necessárias para o bom funcionamento e continuidade nos negócios e na gestão da organização, e tais características são adquiridas no decorrer do tempo.

Dessa forma, percebe-se a necessidade e importância de haver um plano de sucessão, onde definir-se-ão alguns prováveis nomes ao cargo de sucessão, realizando treinamentos e capacitações, para que estes tenham tempo hábil de familiarizar-se com as demais áreas, construindo aos poucos uma relação sólida e de confiança com os demais colaboradores da organização, fomentando, dessa forma, que a organização como um todo sofra o menor impacto possível durante o processo. (IBGC, 2011).

No momento da troca de gestão, caso a empresa e o sucessor não tenham criado um plano de sucessão bem estruturado, com cursos e treinamentos nas mais diversas áreas dentro da empresa, essa substituição poderá comprometer o crescimento da empresa no mercado, levando inclusive ao fechamento do negócio.

Dentre os tipos de instituições que possuem uma troca de gestão regular, de acordo com a Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, estão as cooperativas, que em muitos casos são criadas com a finalidade de solucionar uma necessidade encontrada por um grupo de pessoas ou uma comunidade. As cooperativas

caracterizam-se pela ação mútua, onde um grupo de pessoas se une com um objetivo em comum, e busca por resultados que satisfaçam o lado social e econômico.

Desde a constituição das primeiras cooperativas, entende-se que muitas delas já passaram por no mínimo um processo de sucessão. Nas cooperativas, para os cargos eletivos, esse processo ocorre através de uma votação realizada em assembleia, onde cada associado tem direito a um voto. Os candidatos devem surgir de dentro do conselho de administração da cooperativa, mas esse processo precisa ser bem estruturado.

A sucessão do conselho de administração nas cooperativas ocorre em mandato não superior a quatro anos, onde devem ser renovados, no mínimo, um terço dos conselheiros. (LEI Nº 5.764/71, ART. 47).

No ramo das cooperativas de crédito, conforme prevê a Resolução Nº 4.538/16 do Banco Central do Brasil¹, todas as cooperativas devem elaborar, e manter atualizado, um plano de sucessão para a diretoria. Dentro das cooperativas, a responsabilidade pelo processo sucessório é do Conselho de Administração (IBGC, 2011, p. 12), que deve tratar do tema pelo menos uma vez ao ano (IBGC, 2011, p. 11). A boa comunicação nesse processo é fundamental para evitar perdas financeiras e mal-estar entre os funcionários (ABRAPP, 2011, p. 09). Ainda, no processo de sucessão em cooperativas de crédito, é necessário que os administradores estratégicos estejam bem informados sobre a administração da cooperativa e que incentivem a formação de novas lideranças. (VENTURA, FONTES FILHO e SOARES, 2009, p. 121).

Diante dessa situação, tem-se intensificado a preocupação de grande parte dos dirigentes de cooperativas e empresas sobre a questão de governança e sucessão, com a finalidade de preparar sucessores para estarem aptos e dar seguimento ao negócio e aos objetivos da organização, para que o sucessor esteja preparado a assumir o cargo mantendo a cooperativa em pleno funcionamento. Nesse contexto, ter um modelo de sucessão que garanta isso é muito importante.

Nesse cenário, e diante dessa necessidade, a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL) está aos poucos despertando a necessidade da criação e aperfeiçoamento do processo de sucessão. Porém, todo esse trabalho na criação e desenvolvimento do processo de sucessão envolve diversas áreas da

cooperativa, como gestores e o conselho de administração, pois é nele que se encontram possíveis sucessores.

Diante destes questionamentos, surge o principal problema de investigação que motiva este estudo: **como ocorre, na prática, o processo da sucessão na diretoria da Cooperativa Cresol de Santa Maria-RS?**

1.1 OBJETIVOS

Com base no exposto, tem-se aos seguintes objetivos, geral e específicos, deste trabalho:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas da sucessão na diretoria da Cooperativa Cresol de Santa Maria-RS.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo da sucessão na Cooperativa Cresol;
- Analisar a percepção dos conselheiros em relação ao tema da sucessão;
- Verificar o funcionamento do Conselho de Administração da Cooperativa Cresol.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) Sistema OCB1, o Cooperativismo surgiu através da necessidade que foi sentida por um grupo de trabalhadores da cidade de Rochdale - Manchester na Inglaterra, que se encontravam em um momento de situação financeira e trabalho complicados. Nesse contexto, deu-se início a criação de uma cooperativa que traria benefícios e melhorias para a condição de vida de todos os envolvidos. Dessa forma, ocorreu a constituição da primeira cooperativa em 1844, por 28 tecelões daquela época.

Alguns anos depois, esse modelo de negócio expandiu-se para o Brasil, e conforme a Sistema OCB1, “a primeira cooperativa teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto - cujo foco era o consumo de produtos agrícolas”.

De acordo com a Sistema OCB2, o cooperativismo está dividido em 13 ramos, sendo eles: Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Infraestrutura, Habitacional, Produção, Mineral, Trabalho, Saúde, Turismo e Lazer e Transporte.

Para o bom funcionamento das cooperativas, elas prezam por valores e princípios que foram criados com base no surgimento da primeira cooperativa em 1844. Conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), o comportamento esperado dos membros de uma organização é definido pelas normas que ela adota. E para nortear as cooperativas, foram criados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1995, os sete princípios do cooperativismo, que servem de linhas orientadoras para a prática dos valores cooperativistas. São eles:

- 1º) Adesão voluntária e Livre
- 2º) Gestão Democrática
- 3º) Participação Econômica dos membros
- 4º) Autonomia e Independência
- 5º) Educação, Formação e Informação
- 6º) Intercooperação
- 7º) Interesse pela Comunidade

Estes princípios são fundamentais para a boa gestão das cooperativas, onde deve haver uma relação saudável entre os colaboradores e também para com os associados, que praticaram a adesão livre e voluntária.

Os princípios do cooperativismo, assim como a sucessão em uma cooperativa, devem envolver todas as áreas da organização e seus stakeholders, para que sejam satisfeitas as necessidades de atendimento e continuidade dos negócios, e da qualidade envolvida nos processos e nas pessoas.

2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Conforme o Sistema OCB1, a primeira cooperativa de crédito no Brasil, surgiu em 1902.

O Padre suíço Theodor Amstad, fundou a primeira cooperativa de crédito do Brasil: a Sicredi pioneira, que continua até hoje em atividade. Com sede em Nova Petrópolis (RS), a cooperativa foi a solução encontrada por Amstad para melhorar as vidas dos moradores do município, que até então não contavam com nenhum banco. (Sistema OCB1).

Para Dasenbrock (2018), “as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, e não de capital, o que significa que qualquer associado, independentemente do valor que possui em capital social, tem os mesmos direitos e deveres que os demais”.

Já de acordo com o Banco Central do Brasil⁴, “cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados”.

Segundo Dasenbrock (2018) “a cooperativa de crédito tem total interesse na saúde financeira de seus associados e consegue competir no mercado financeiro com taxas e juros mais justos”. Seu principal objetivo, conforme Sistema OCERGS/SECOOP/RS ([2016?], p. 22), “é ser instrumento de organização econômica da sociedade. O que se propõe não é o lucro, mas a inclusão financeira de milhões de pessoas no mundo”.

Para Jacques e Gonçalves (2016, p. 493), o setor cooperativo é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os riscos em favor da comunidade.

Por representar iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos, é importante para o desenvolvimento local, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresárias, que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda. (JAQUES E GONÇALVES, 2016, p. 493)

Em outras economias, o sistema de cooperativas já é utilizado há muito tempo, porém no Brasil, apesar do crescimento nos últimos anos, as cooperativas “ainda possuem baixa representatividade em termos de percentual do volume de crédito oferecido pelo Sistema Financeiro Nacional”. (JAQUES E GONÇALVES, 2016, p. 493)

Conforme Fardini (2017, p. 19), “as cooperativas de crédito estão sujeitas às normas do Sistema Financeiro Nacional e oferecem serviços convencionais que os bancos privados disponibilizam (créditos, cartões e financiamentos diversos) ”.

Conforme o Banco Central do Brasil⁴, através das cooperativas “o cidadão tem a oportunidade de obter atendimento personalizado para suas necessidades”. E ao final de cada exercício, caso a cooperativa apresente sobras, estas serão divididas entre os associados conforme a movimentação de cada cooperado.

Conforme o relatório trimestral de junho de 2018, do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), a rede de atendimento do SNCC alcançou 5.868 pontos de atendimento, em 173 municípios. O número de cooperativas + postos de atendimento avançados chegou a 570. De acordo com o relatório existem, atualmente, mais de 10 milhões de associados às cooperativas de crédito. Ainda, em março de 2018 existiam 972 cooperativas de crédito autorizadas a funcionar pelo Banco Central.

2.3 CONCEITUANDO SUCESSÃO

Segundo o IBGC (2011, p. 09) sucessão é “acima de tudo, preparar as pessoas mais indicadas para todas as funções-chave de uma empresa, inclusive para o seu Conselho de Administração”. Também, “independente de sua forma societária, e de ser companhia fechada ou aberta, toda organização deve ter um planejamento de sucessão” (IBGC, 2011, p. 09). O autor também sugere que deva haver uma cultura

de sucessão, com processos definidos, e que a sucessão não deve ser tratada como um “evento”.

Conforme IBGC (2011, p. 16) planejamento de sucessão é:

O processo pelo qual se busca identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessárias e suficientes, não apenas para suceder o atual titular de uma determinada posição, mas para 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, p. 16).

De acordo com Rotter (2013), os empresários precisam se preocupar em promover a sucessão, e este processo deve “andar com qualidade, produtividade e competência”. Segundo IBGC (2011, p. 09) planejar a sucessão é “mais do que garantir uma transição coordenada na posição mais alta de uma organização”.

Conforme Mesa Corporate Governance ([201-?], p. 07) “uma empresa precisa estar pronta para enfrentar os novos tempos, com capacidade de performar acima da média e assim manter-se no jogo”. Além disso, Mesa Corporate Governance ([201-?], p. 07) cita que, a empresa precisa ter um programa focado na geração de novas lideranças, incluindo um bom plano de sucessão que crie o ambiente e defina a instrumentalização do negócio para que ele perdure.

Corroborando ainda, quanto à importância da sucessão, a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP (ABRAPP, 2017, p. 05-06) cita que a qualquer momento existe a possibilidade de um empregado deixar a organização. Assim, “o impacto de um desligamento repentino pode ocasionar em perda de produtividade e qualidade, já que o tempo para preparar o substituto e este se adaptar ao novo cargo/função será fator relevante para continuidade da atividade”. (ABRAPP, 2017, p. 06).

O tema sucessão tem tido maior ênfase nos últimos anos, entretanto, quando as empresas se dão por conta, não encontram mais tempo suficiente pois o processo de substituição é complexo, não podendo ser executado de uma hora para outra.

Conforme o IBCG (2011, p. 10), “quando há um planejamento inadequado de sucessão ou um desenvolvimento precário de lideranças, a consequência é uma escassez de bons candidatos internos”.

Dessa forma, surge a necessidade da busca por candidatos externos, situação essa que dificulta o processo, pois precisa haver a adaptação do candidato a cultura, ideologia e valores da empresa.

Para Ward (apud Mesa Corporate Governance, ([201-?], p. 7) “a dificuldade de pensar no futuro é uma das principais causas do fracasso de uma empresa”. Ou seja, se a empresa possuir planejamento estratégico, com visões de futuro a longo prazo, possibilita uma maior facilidade de adequação as mudanças, e incertezas do mercado.

Conforme o autor Mesa Corporate Governance ([201-?], p. 13), a sucessão “envolve pontos críticos relativos a longevidade da empresa. As estatísticas confirmam essa preocupação. Não é pequeno o índice de mortalidade das empresas a cada passagem de geração”. Isso é resultado da falta de dedicação no tempo da construção de um processo de sucessão bem estruturado, observando a necessidade de cada organização.

Ainda em relação aos problemas causados pela falta de sucessão ou sucessões mal geridas, conforme IBGC (2011, p. 18-19) “são muitos os prejuízos causados que ocorrem de uma sucessão de presidente malconduzida”. Algumas das falhas cometidas pelo Conselho de Administração durante o processo sucessório são:

- Realizar um planejamento sucessório superficial, procurando atender mais a exigências do mercado do que às reais necessidades da empresa;
- Delegar autoridade excessiva a consultores especializados, não comprometendo o Conselho de Administração, e o próprio presidente em exercício, com o processo sucessório;
- [...]
- Desconsiderar opções externas, com receio de que esta medida possa ser interpretada como uma falta do processo interno de sucessão.
- [...]
- Negligenciar a retenção dos candidatos preteridos, perdendo-os para o mercado – situação essa especialmente séria, em se tratando de profissionais chave para a organização;
- Faltar com apoio e suporte ao novo presidente, principalmente nos primeiros dois anos de sua gestão. IBGC (2011, p. 18-19).

2.4 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO EM COOPERATIVAS

De acordo com IBGC (2011, p. 09) o planejamento de sucessão não deve existir isoladamente, mas sim estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização, e “sustentar a maneira pela qual ela pretende evoluir para atingir suas metas de crescimento, rentabilidade e responsabilidade econômica, social e ambiental”.

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. (IBGC, 2011, p. 09).

Para que possam assegurar a continuidade dos negócios e da organização, é necessário que os administradores estratégicos estejam bem informados sobre a administração da cooperativa e que incentivem a formação de novas lideranças (Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 121).

Segundo a Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/2014 do Banco Central do Brasil, que obteve respostas de 1.004 cooperativas de crédito singulares entre 2013 e 2014, os resultados para a categoria educação cooperativa e sustentabilidade reforçam a importância da relação entre o processo sucessório e a capacitação dos sucessores.

Educação cooperativa e sustentabilidade: existem políticas do tipo em parte relevante do segmento, mas ainda podem ser bastante mais difundidas. A formação de lideranças tem muito a evoluir. As políticas de sucessão – que devem se associar naturalmente a políticas de educação e formação do associado – são raras: existem em apenas 15% das instituições. (BANCO CENTRAL DO BRASIL2, [2014?], p. 42).

De acordo com (IBGC, 2011, p. 19), também é importante tratar da sucessão a nível de conselheiros. Quando este (processo) for bem estruturado são maiores as chances de acompanhar e apoiar o amadurecimento da sociedade.

Possuir um processo planejado de sucessão de conselheiros, nessa perspectiva, assegura uma transição suave e permite ao Conselho permanecer focado nas suas atribuições estratégicas e na pauta de decisões. A Sucessão dentro do Conselho significa buscar melhorias no desempenho, através de um olhar objetivo, transparente, disciplinado e construtivo". (IBGC, 2011, p. 19).

Segundo Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 126), a capacitação dos conselheiros “é fundamental para que eles possam tomar decisões bem qualificados, identificar e apresentar questões a serem tratadas”. O autor comenta ainda que precisa haver o compartilhamento dessas informações entre os administradores estratégicos, para evitar que alguns deles, por falta de conhecimento e informações internas sejam insubstituíveis.

IBGC (2011, p. 25) também sugere como deve ser a renovação dos conselheiros da administração. Segundo o autor, “o peso da responsabilidade de um conselheiro [...] reforçam a importância de sua preparação para o bom exercício da função”.

A boa prática recomenda que a escolha e sucessão de conselheiros atendam a dois requisitos básicos: reconhecida qualificação e independência. Entenda-se como reconhecida qualificação o mais alto grau de ética profissional e pessoal, valores, integridade e comprometimento com os interesses de longo prazo dos acionistas e com a longevidade da empresa. (IBGC, 2011, p. 24).

A ABRAPP (2017, p. 08) ressalta a importância da comunicação dentro das organizações durante o processo de sucessão. Segundo a entidade, “a comunicação nas organizações é uma das formas mais eficazes da corporação sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual”.

A falha em um processo de comunicação pode causar perdas financeiras, além de mal-estar entre os empregados. Em um processo de sucessão é importante ter clareza nos critérios, nas etapas, no desenvolvimento do programa e a forma de dar feedback aos profissionais envolvidos no processo. A falha de um desses itens pode gerar frustrações, desmotivação e pôr em risco o clima organizacional. (ABRAPP, 2011, p. 09).

De acordo com IBGC (2011, p. 16) para que um planejamento sucessório tenha maiores chances de sucesso, ele precisa abranger 3 etapas distintas e interligadas: o antes, o durante e o depois.

O Quadro 01 a seguir resume as principais ideias apresentadas por IBGC (2011, p. 16-18) para as 03 etapas do processo sucessório.

Etapa	Observações
O Antes	Essa etapa inicia com a primeira conversa entre o Conselho de Administração e o atual diretor-presidente a respeito da sucessão deste.
	Ocorre idealmente alguns anos antes do momento previsto para a saída do executivo a ser sucedido.
	Deve-se definir o perfil do candidato ideal à sucessão.
	A preferência para sucessão é, geralmente de um sucessor da própria empresa.
	Estudos acerca dos Conselhos de Administração fazerem testes e treino das lideranças.
O Durante	Formas eficientes de potencializar o aprendizado e amadurecimento de um profissional: atribuição de desafios a serem superados, crises a serem enfrentadas e atribuição de responsabilidades menores mas com autonomia.
	Nos casos de indicações de candidatos internos, a recomendação destes deve ser justificada e corroborada pelo perfil pré-definido pelo Conselho de Administração.
	A avaliação dos candidatos potenciais é feita pelos membros do Conselho de Administração, através de entrevistas pessoais ou conjuntas.
	A avaliação deve ser a mais extensiva possível.
	As necessidades específicas de treinamento e desenvolvimento dos avaliados poderão ser endereçadas através de capacitação formal, bem como através de <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> .
	É importante treinar e acompanhar o progresso dos candidatos.
	O Conselho de Administração deverá avaliar as consequências da escolha de um candidato em relação aos demais.
O Depois	A etapa encerra-se com a escolha do sucessor.
	Esta etapa preocupa-se com as consequências da escolha do sucessor.
	O diretor-presidente sucedido também deve ser objeto de cuidados e atenções especiais, após sua saída.
	Cabe ao Conselho de Administração, de qualquer forma, definir o novo mandato, os objetivos, as expectativas de desempenho, os indicadores de performance e acompanhar o novo presidente, dando-lhe condições políticas e materiais para avançar na nova função com segurança.
	Importância do <i>coaching</i> praticado com profissional experiente e sem vínculos com a organização.
	Importância do novo presidente receber <i>feedbacks</i> do Conselho de Administração.

Quadro 1 - Etapas do processo sucessório

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com IBGC (2011, p. 16-18).

Pode-se perceber, pelo Quadro 1, que as etapas propostas estão em ordem cronológica, de modo a englobar todo processo de sucessão, desde um ano antes do início, como também na avaliação e *feedbacks* do diretor-presidente eleito. Ainda, dentro de cada etapa, o autor sugere ações para um processo sucessório eficiente. Dentro do que foi estudado e abordado no referencial teórico deste trabalho, optou-se

por adotar as etapas do processo sucessório constantes no Quadro 01 como norteadoras para elaboração dos questionários e também para escrita dos resultados.

Com o objetivo de facilitar a compreensão acerca do assunto sucessão, é apresentado a seguir, no Quadro 02, um resumo da política de sucessão adotada pelas Cooperativas Singulares de Crédito integrantes do Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) para os cargos de alta administração (posição de Presidente do Conselho de Administração e dos membros da Diretoria).

Segundo a política, as etapas do processo de preparação de sucessores para a alta administração, compreendem: recrutamento, seleção e avaliação, retenção, treinamento e eleição.

Etapa	Observações
Recrutamento	Contempla o planejamento do quadro de posições e a identificação de participantes.
	O planejamento do quadro de posições deve ser realizado com base na identificação e na projeção do número de posições a serem ocupadas nos órgãos de administração da Cooperativa.
	Cabe ao Conselho de Administração definir o momento para iniciar o processo de preparação de sucessores
	A identificação de participantes é de responsabilidade das Cooperativas.
Seleção e avaliação	O(s) participante(s) identificado(s) deve(m) enviar os documentos solicitados a fim de comprovar quais requisitos do cargo pretendido já estão atendidos.
	Essa etapa contempla a análise de requisitos e a avaliação de prontidão e potencial.
	É de responsabilidade das Cooperativas realizar a análise dos requisitos conforme descrito no Estatuto Social e demais instrumentos normativos.
	Para o cargo de Presidente, a etapa de seleção e avaliação se encerra com o retorno ao(s) interessado(s) dos requisitos que já atende(m) e os que deve(m) atender até o período de inscrição de candidatura da chapa à eleição.
Retenção	Para os cargos da Diretoria Executiva, além da análise de requisitos, o(s) participante(s) deve(m) ser submetido(s) a uma avaliação. Ao final da avaliação deve ser apresentado ao Conselho de Administração da Cooperativa parecer técnico sobre o(s) participante(s) que prossegue(m) no processo de preparação de sucessores.
	A etapa de retenção é aplicável ao processo de preparação de sucessores para os cargos da Diretoria Executiva e ocorre por meio da participação em programa de desenvolvimento executivo, no qual o(s) participante(s) recebe(m) acompanhamento individual para desenvolvimento das capacidades requeridas para o cargo de interesse.
	A etapa é aplicável ao processo de preparação de sucessores para os cargos da Diretoria Executiva e deve ser realizada por meio de um programa de desenvolvimento executivo.
	Para o cargo de Presidente, o(s) interessado(s) deve(m) participar de programas previstos no Estatuto Social e demais normativos do Sicredi.
Eleição	A etapa deve obedecer às disposições da legislação.
	O(s) candidato(s) submetido(s) ao processo eleitoral deve(m) atender aos pré-requisitos legais e estatutários, sem prejuízo dos requisitos complementares previstos nos normativos sistêmicos.
	Para os cargos da diretoria executiva, a Central (do SICREDI) deve apoiar tecnicamente o Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa na avaliação dos candidatos.
	O Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa deve indicar o(s) candidato(s) aos cargos da Diretoria Executiva para eleição.

Quadro 2 - Política de Sucessão SICREDI

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com a Política de Sucessão de Cargos da Alta Administração das Cooperativas Singulares ([201-], p. 02-06).

Em relação ao Quadro 2, pode-se notar que as etapas também seguem uma ordem cronológica, que vai desde o planejamento de quem será sucedido, até a

indicação dos candidatos à presidência pelo Conselho de Administração. No modelo apresentado ainda é possível identificar qual o papel da Central (do SICREDI) ao longo do processo sucessório.

2.5 SUCESSÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A sucessão nas Cooperativas de crédito foi normatizada pelo Banco Central do Brasil¹, através da resolução Nº 4.538, de 24 de novembro de 2016, a qual dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Conforme a Resolução Nº 4.538/16 do Banco Central do Brasil¹, em seus artigos 3º a 5º:

Art. 3º A política de sucessão de administradores 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.

Art. 4º O conselho de administração é responsável por aprovar, supervisionar e controlar os processos relativos ao planejamento, à operacionalização, à manutenção e à revisão da política de sucessão de administradores.

§ 1º No caso de inexistência do conselho de administração, as responsabilidades mencionadas no caput devem ser atribuídas à diretoria da instituição.

§ 2º A política de sucessão de administradores das cooperativas de crédito deve ser aprovada pela assembleia geral.

Art. 5º A política de sucessão de administradores deve ser objeto de revisão, no mínimo, a cada cinco anos. (BANCO CENTRAL DO BRASIL¹, Resolução Nº 4.538/16).

Como pode ser visto, o Art. 4º da Resolução Nº 4.538/16 do Banco Central do Brasil¹ determina que o Conselho de Administração seja o responsável pelo processo de sucessão nas instituições financeiras.

Colaborando, IBGC (2015b, p. 46) afirma que “o Conselho de Administração deve manter um planejamento de sucessão atualizado de seus membros e do executivo principal”.

De acordo com IBGC (2011, p. 12, grifo nosso) “há um amplo consenso de que a **responsabilidade pelo processo sucessório do principal executivo (CEO)** e das demais posições-chave da organização é do **Conselho de Administração**”. O autor ainda enfatiza que “o tema sucessão deve ser discutido, em profundidade, **pelo menos, uma vez ao ano**, pelo Conselho de Administração” (IBGC, 2011, p. 11, grifo nosso). Além disso, “**todos** os membros do Conselho de Administração devem participar do processo, independente da criação de um comitê para este fim específico” (IBGC, 2011, p. 12, grifo nosso).

2.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme o (IBGC, 2015b, p. 33), o conselho de administração é um órgão colegiado responsável pelo processo de decisão de uma cooperativa quanto ao seu direcionamento estratégico, sendo ainda, “o principal componente do sistema de governança”.

Para IBGC (2011, p. 19), “a importância da sucessão na gestão é fundamental” e a maioria das empresas (e seus colaboradores) não se preocupa com isso pois não enxerga a alta direção definindo isso como importante e estratégico. Nas cooperativas, este papel cabe ao Conselho de Administração.

O tom do Conselho define o tom da gestão da empresa com um todo. Consequentemente, o nível de seriedade e profissionalismo com o qual esse órgão – o mais importante do sistema de governança – trata suas próprias questões de sucessão, acaba refletindo e incentivando ações semelhante nas outras esferas da organização. (IBGC, 2011, p. 19).

Quanto a organização do Conselho de Administração, segundo (Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 45), “a separação dos conselheiros com funções estratégicas e dos administradores com funções executivas, estes subordinados a aqueles, é considerada uma das mais importantes práticas para boa governança”.

O Conselho de Administração tem ainda como papel, segundo o IBGC, (2015b, p. 33), “ser o elo entre propriedade (cooperados) e a gestão, para orientar e supervisionar a relação dessa última com as demais partes interessadas”.

De acordo com IBGC (2015b, p. 33), o Conselho de Administração tem como missão, “proteger e valorizar a cooperativa, promover o desenvolvimento

socioeconômico dos cooperados, preservar a natureza cooperativa do negócio e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas”.

Em relação as atividades atribuídas ao conselho de administração, conforme BANCO CENTRAL DO BRASIL2, ([2014?], p. 24), “**o planejamento estratégico** é o insumo principal ao desempenho das funções de CA, pela organização das metas, prazos e responsáveis pelo alcance dos objetivos de médio e longo prazo.

Ainda conforme IBGC (2015b, p. 34-35) são responsabilidades do Conselho de Administração:

- a) Formular as diretrizes, submetendo à aprovação da Assembleia Geral, quando necessário, e aprovar o plano de execução.
- b) Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:
 - Estratégia;
 - Estrutura de capital;
 - Política de risco [...];
 - Proposições e estudos para fusões, incorporações e desmembramentos entre cooperativas;
 - Proposições e estudos para aquisições, participações e alienações em outros negócios;
 - Contratação, dispensa, avaliação [...] e remuneração [...] do executivo principal¹³ e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo executivo principal;
 - Escolha e avaliação da Auditoria Independente ou ratificação da propositura do Comitê de Auditoria, caso esteja instituído;
 - Planejamento de substituição e de renovação dos conselheiros e executivos principais [...];
 - Práticas de Governança Corporativa;
 - Relacionamento com partes interessadas, privilegiando a cooperação e a harmonia;
 - Sistema de controles: internos, de riscos e *compliance* (incluindo políticas e limites de alçada);
 - Políticas de gestão de pessoas;
 - Código de Conduta e Conflito de Interesses [...];
- c) Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da cooperativa com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, porém, sem interferir em assuntos operacionais.
- d) Prestar contas aos cooperados, incluindo um parecer sobre o relatório da gestão e as Demonstrações Financeiras, além de propor, para deliberação da Assembleia, a remuneração de administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes”. (IBGC, 2015b, p. 34-35)

A composição do Conselho de Administração depende de uma variedade de fatores, dentre eles, “objetivos/grau de maturidade da cooperativa e expectativas em relação à atuação de Conselho” (IBGC, 2015b, p. 36). O autor comenta ainda que “deve-se buscar a diversidade de experiências, qualificações e estilos de

comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições” (IBGC, 2015b, p. 37). Tais competências seriam:

- Experiência de participação em outros Conselhos de Administração;
- Experiência como executivo;
- Experiência em gestão de mudanças e administração de crises;
- Experiência em identificação e controle de riscos;
- Experiência em gestão de pessoas;
- Conhecimentos de finanças;
- Conhecimentos contábeis;
- Conhecimentos jurídicos;
- Conhecimentos dos negócios da cooperativa;
- Conhecimentos dos mercados nacional e internacional;
- Contatos de interesse da cooperativa. (IBGC, 2015b, p. 37)

Além das competências necessárias, o autor comenta ainda sobre o mínimo de qualificação que os conselheiros de administração devem possuir. Segundo IBGC (2015b, p. 38), cada conselheiro deveria possuir “alinhamento com os valores da cooperativa e seu código de conduta; capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; disponibilidade de tempo; e motivação”. Ainda sobre o alinhamento dos conselheiros com a organização, “um bom plano de preparação e integração de novos conselheiros deve proporcionar uma imersão nos valores e crenças, missão, visão e cultura da empresa”. (IBGC 2011, p. 25)

Sobre a substituição de conselheiros, o processo e a formalização da posse de novos conselheiros são importantes no contexto da governança corporativa, pelo fato de reforçar a responsabilidade do conselheiro pelos seus atos, individual e solidariamente com a organização. IBGC (2011, p. 24).

Outro aspecto, recomendado por IBGC (2011, p. 25), em relação à substituição de conselheiros, é o investimento em educação básica e continuada, que pode ser através de programas da empresa ou por iniciativa própria. É ideal para um conselheiro recém-eleito e sem experiência em governança corporativa, que ele “se submeta a cursos e certificações nacionais e internacionais”.

Para IBGC (2011, p. 20) dentre as principais iniciativas que um Conselho de Administração deve tomar, para conduzir o processo de sucessão de conselheiros, estão a definição de um padrão de qualificação, a determinação das atribuições, a especificação da remuneração e a criação de critérios para conduzir uma avaliação anual dos conselheiros.

Segundo IBGC (2015b, p. 42) “a existência de conselheiros suplentes não é uma boa prática de governança” quando este tem somente a função de substituir o titular em suas ausências. O processo de avaliação é um elemento importante da governança, independente do porte da empresa e de sua atuação, a prática de avaliação de Conselho e conselheiros tende a ser incorporada a cultura da organização. (IBGC, 2011, p. 32).

Dessa forma, alguns dos objetivos do processo de avaliação citados por IBGC (2011, p. 33) são melhorar o alinhamento do perfil do Conselho com a estratégia corporativa; melhorar o suporte oferecido ao diretor-presidente; aperfeiçoar os processos, fluxo de informações e a interface do Conselho de Administração com a diretoria executiva e órgãos de controle.

A definição dos objetivos da avaliação e o estabelecimento de critérios - claros e perfeitamente articulados com a missão, visão, valores, estratégia e cultura da empresa - é outra medida que ajuda a minimizar barreiras e aumentar a aceitação do processo por parte dos envolvidos. (IBGC, 2011, p. 34).

Para Banco Central do Brasil2 ([2014?], p. 25):

A definição e formalização das políticas de remuneração das instituições tem papel fundamental no comportamento dos agentes participantes da administração, seja estratégica, executiva, ou ainda, em níveis não participantes da alta administração propriamente, como gerentes, etc. (BANCO CENTRAL DO BRASIL2, [2014?], p. 25).

Em se tratando da segregação das funções de presidente do conselho e diretor-presidente, IBGC (2015a, p. 49) sugere que:

Para que não haja concentração de poder e prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação a diretoria, o acúmulo das funções de presidente e diretor-presidente por uma mesma pessoa deve ser evitado. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas deve participar das reuniões como convidado. (IBGC, 2015a, p. 49)

Em relação ao funcionamento do Conselho de Administração, IBGC (2011, p. 23) sugere que o número ideal de conselheiros seja no mínimo 5 e no máximo 11, dependendo da realidade de cada organização. No que se refere ao prazo de mandato desses conselheiros, de acordo com IBGC (2011, p. 23), o prazo não deve ultrapassar

2 anos e a “reeleição é desejável para se construir um Conselho experiente e produtivo”.

2.7 A GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Para Banco Central do Brasil³ (2008, p. 13), um dos problemas clássicos de governança é a separação entre decisão estratégica e execução. Internacionalmente, tanto em empresas ou cooperativas, a prática mais apresentada é a seguinte: “separação do órgão político-estratégico de representação na decisão dos associados – o conselho de administração – do órgão de execução – a Diretoria ou outro órgão semelhante”.

Nesse sentido, a definição de boas práticas de governança em cooperativas de crédito, conforme Banco Central do Brasil³, (2008, p. 12), “deve envolver mecanismos que venham a fortalecer suas estruturas e processos, de forma sistematicamente articulada, para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos”.

A estrutura das diretrizes de governança, consideradas essenciais para as cooperativas, está dividida da seguinte forma: Representatividade e participação; Direção estratégica; Gestão executiva; e Fiscalização e Controle. (Banco Central do Brasil³, 2008, p. 15).

Em relação a governança corporativa, IBGC (2015a, p. 20) a define como:

Um sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2015a, p. 20)

O IBGC (2015a, p. 13) comenta também que essa estrutura de governança é aplicável a quaisquer entidades, sendo obrigatória a prática mínima da estrutura, de acordo com a capacidade e necessidade de cada organização.

Para Shleifer e Vishny (1997, apud Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 32) governança corporativa é a “maneira pela qual os fornecedores de recursos financeiros às corporações se asseguram de que obterão retorno por seus investimentos”.

Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 35) ainda expõem que “no âmbito dos gestores, devem, portanto, ser tratadas as questões da gestão e, no universo dos proprietários, as de governança”, visto que “um sistema de governança bem desenvolvido torna as relações mais transparentes, reduzindo riscos diversos e melhorando a segurança de todas as organizações do sistema” (Banco Central do Brasil3, 2008, p. 12).

Nesse sentido, a Figura 1 esquematiza um espaço de conexão ou de sobreposição dos âmbitos de governança e gestão, não devendo estes serem confundidos, para um tratamento mais adequado.

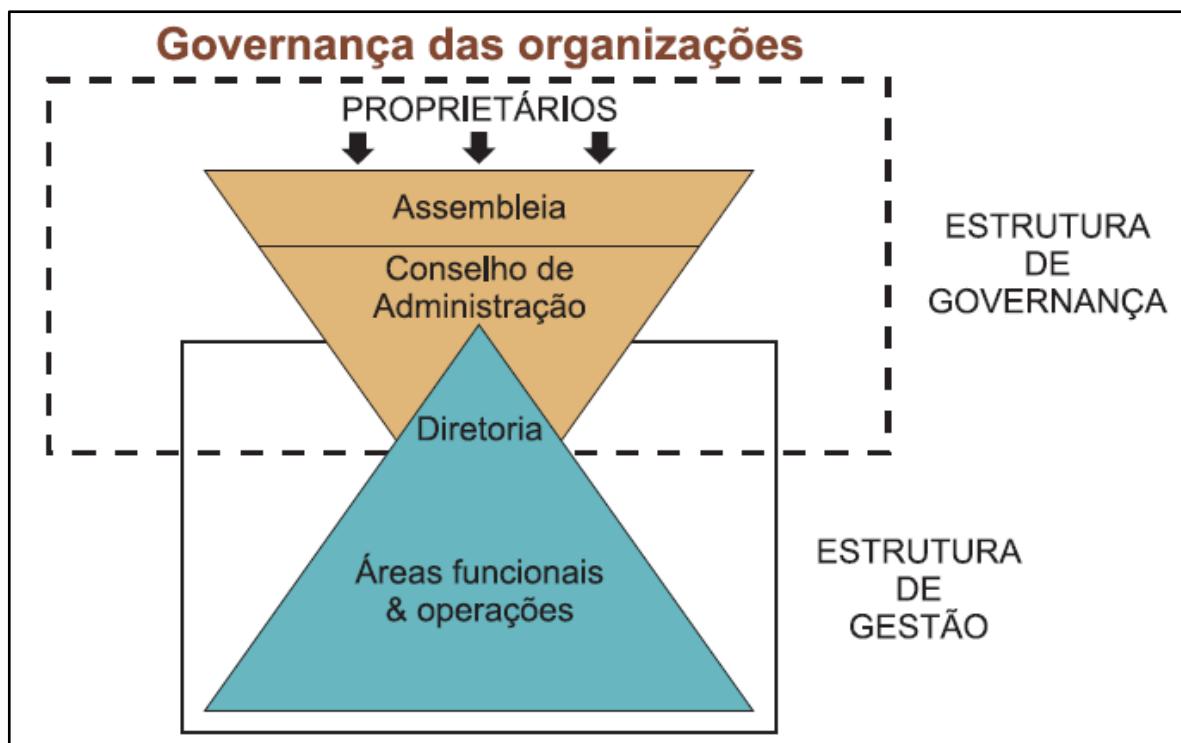


Figura 1 - Estrutura de governança X Estrutura de gestão

Fonte: Rodrigues e Malo (2006, apud Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 35)

Analizando a Figura 1, para Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 36), “aos proprietários, é assegurado o direito de escolher os objetivos da organização”. Quando trata-se de uma cooperativa, que é baseada na autogestão, são os cooperados que definem prioridades e objetivos, “cabendo a um grupo eleito em assembleia administrar a cooperativa para alcançar esses objetivos”. (Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 36).

Conforme Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 50):

Os principais modelos e códigos de melhores práticas de governança, de diferentes tipos de organizações, existentes no Brasil e no mundo – como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Bank for International Settlements (BIS), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – foram estudados, de modo que se identificassem tendências em diferentes contextos, servindo de embasamento inicial para análise nas cooperativas. Esses códigos convergem para alguns pontos básicos que, aliados à compreensão das questões relevantes da governança das cooperativas e ao estudo de livros e artigos sobre o assunto, trouxeram o referencial necessário à pesquisa e ao trabalho de adaptação do conceito e das práticas às singularidades das cooperativas de crédito no Brasil. (Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 50).

Os três modelos citados e o código de governança recomendam o estabelecimento de atribuições diferenciadas para o Conselho de Administração e Diretoria Executiva, “cabendo a cada um deles estrutura, composição e funções específicas, de modo que minimizem conflitos de interesse e atribuam responsabilidades pela condução dos negócios corporativos”. (Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 51).

As principais dificuldades associadas à governança estão relacionadas a separação entre propriedade e gestão, assimetria de informação e divergência de objetivos entre principal e a agente, tendo como consequência os denominados conflitos de agência. (Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 42).

Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 93) ainda ressalta a importância dos associados nas práticas de governança em cooperativas.

O ambiente das cooperativas carece de fatores externos que influenciem o funcionamento e suas práticas de governança – a exemplo da pressão de investidores e da existência de mercado de controle corporativo em organizações privadas com capital negociado nas bolsas de valores - restando esse papel aos associados e aos órgãos de supervisão. (Ventura, Fontes Filho e Soares, 2009, p. 93).

Os princípios básicos de governança corporativa resultam em um clima de confiança tanto internamente quanto em relações com terceiros. (IBGC, 2015a, p. 20).

A **transparência**, “consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. (IBGC, 2015a, p. 20).

Equidade, “caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas”. (IBGC, 2015a, p. 21).

Em relação ao princípio da **prestaçao de contas**, IBGC (2015a, p. 21) conceitua que:

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligencia e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. (IBGC, 2015a, p. 21).

Quanto ao último princípio da governança corporativa, chamado de **responsabilidade corporativa**, IBGC (2015a, p. 21) comenta:

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos. (IBGC, 2015a, p. 21).

De forma geral, a correta execução e implantação dos princípios apresentados na rotina de uma cooperativa, aliados a um processo de planejamento de sucessão objetivo, ressalta às partes interessadas a importância que uma organização atribui à continuidade dos seus negócios. (IBGC, 2011, p. 9).

3 MÉTODO

Com o objetivo de investigar como ocorreu o processo de sucessão da presidência da Cresol de Santa Maria/RS em 2017, e como está ocorrendo e sendo planejada a próxima sucessão para o ano de 2020, esta monografia utilizou-se de três entrevistas: o primeiro roteiro de entrevista (APÊNDICE A) foi aplicado com o atual diretor-presidente, buscando, dentre outras informações, saber como ocorreu o último processo de sucessão nesta cooperativa, momento em que ele foi eleito; a segunda entrevista (APÊNDICE B) foi aplicada com 02 dos 07 membros do Conselho de Administração¹, objetivando averiguar o cenário atual para preparação do próximo processo sucessório, que segundo a Resolução Nº 4.538/16 do Banco Central do Brasil em seu Art. 4º, é de responsabilidade do Conselho de Administração; por fim, aplicou-se uma terceira entrevista (APÊNDICE C) com um assessor da CENTRAL (Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária | CENTRAL SC/RS), buscando um visão externa e mais técnica do processo sucessório na Cooperativa em estudo. O assessor entrevistado tem por função visitar as cooperativas, dando suporte de gestão em todas as áreas, focando num desenvolvimento e amadurecimento igualitário para todas as cooperativas ligadas à CENTRAL.

Os questionários, bem como a estrutura norteadora deste trabalho, foram feitos com auxílio de vários autores. O Quadro 3 a seguir, traz um resumo das principais contribuições de cada autor para o entendimento geral do assunto sucessão e seus efeitos em uma cooperativa de crédito.

¹ O número atual de membros do Conselho de Administração foi consultado na página 18 do Estatuto da Cooperativa (ANEXO 1).

Assunto base	Autor	Contribuição
Problemas da Falta de Sucessão	IBCG (2011, p. 10)	Quando há um planejamento inadequado a consequência é uma escassez de bons candidatos internos.
	IBGC (2011, p. 18-19)	São muitos os prejuízos causados que ocorrem de uma sucessão de presidente malconduzida.
	IBGC (2011, p. 18-19)	São falhas cometidas pelo Conselho de Administração durante o processo sucessório: Realizar um planejamento sucessório superficial, delegar autoridade excessiva a consultores especializados, desconsiderar opções externas, negligenciar a retenção dos candidatos preteridos, faltar com apoio e suporte ao novo presidente
Planejamento da Sucessão	IBGC (2011, p. 09)	O planejamento de sucessão não deve existir isoladamente, mas sim estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização.
	Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 121)	É necessário que os administradores estratégicos estejam bem informados sobre a administração da cooperativa e que incentivem a formação de novas lideranças.
	Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 126)	A capacitação dos conselheiros é fundamental para que eles possam tomar decisões bem qualificados, identificar e apresentar questões a serem tratadas.
	IBGC (2011, p. 25)	O peso da responsabilidade de um conselheiro reforça a importância de sua preparação para o bom exercício da função.
	ABRAPP (2017, p. 08)	A comunicação nas organizações é uma das formas mais eficazes da corporação sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual.
	ABRAPP (2017, p. 09)	A falha em um processo de comunicação pode causar perdas financeiras, além de mal-estar entre os empregados.
Sucessão em Cooperativas de Crédito	Resolução Nº 4.538 do Banco Central do Brasil, Art. 3º	A política de sucessão de administradores deve abranger processos de recrutamento, de promoção, de eleição e de retenção de administradores.
	Resolução Nº 4.538 do Banco Central do Brasil, Art. 4º	O conselho de administração é responsável por aprovar, supervisionar e controlar os processos relativos ao planejamento, à operacionalização, à manutenção e à revisão da política de sucessão de administradores.
	IBGC (2015b, p. 46)	O Conselho de Administração deve manter um planejamento de sucessão atualizado de seus membros e do executivo principal.
	IBGC (2011, p. 12)	A responsabilidade pelo processo sucessório do principal executivo (CEO) é do Conselho de Administração. Todos os membros do Conselho de Administração devem participar do processo de sucessão.
	IBGC (2011, p. 11)	O tema sucessão deve ser discutido, em profundidade, pelo menos, uma vez ao ano, pelo Conselho de Administração.

O papel do Conselho de Administração na Sucessão	IBGC (2015b, p. 33)	<p>O conselho de administração é um órgão colegiado responsável pelo processo de decisão de uma cooperativa quanto ao seu direcionamento estratégico, sendo ainda, o principal componente do sistema de governança.</p> <p>É papel do Conselho de Administração ser o elo entre propriedade (cooperados) e a gestão, para orientar e supervisionar a relação dessa última com as demais partes interessadas.</p> <p>O Conselho de Administração tem como missão proteger, valorizar a cooperativa, promover o desenvolvimento socioeconômico dos cooperados, preservar a natureza cooperativa do negócio e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas.</p>
	IBGC (2015b, p. 36)	A composição do Conselho de Administração depende de uma variedade de fatores, dentre eles, objetivos/grau de maturidade da cooperativa e expectativas em relação à atuação de Conselho.
	IBGC (2015b, p. 37)	Deve-se buscar a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições.
	IBGC (2015b, p. 38)	Cada conselheiro deveria possuir alinhamento com os valores da cooperativa e seu código de conduta; capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; disponibilidade de tempo; e motivação.
	IBGC (2011, p. 25)	<p>Um bom plano de preparação e integração de novos conselheiros deve proporcionar uma imersão nos valores e crenças, missão, visão e cultura da empresa.</p> <p>É ideal para um conselheiro recém-eleito e sem experiência em governança corporativa, que ele se submeta a cursos e certificações nacionais e internacionais.</p>
	IBGC (2011, p. 23)	<p>O número ideal de conselheiros deve ser no mínimo 5 e no máximo 11, dependendo da realidade de cada organização.</p> <p>O prazo de mandato dos conselheiros não deve ultrapassar 2 anos e a reeleição é desejável para se construir um Conselho experiente e produtivo.</p>
	IBGC (2015b, p. 42)	A existência de conselheiros suplentes não é uma boa prática de governança quando este tem somente a função de substituir o titular em suas ausências.
	IBGC (2011, p. 19)	O tom do Conselho define o tom da gestão da empresa com um todo.
	Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 42)	As principais dificuldades associadas à governança estão relacionadas a separação entre propriedade e gestão, assimetria de informação e divergência de objetivos entre principal e a agente, tendo como consequência os denominados conflitos de agência.

Quadro 3 - Síntese conceitual

Fonte: Elaborado pela autora

Para construir os roteiros das entrevistas com o diretor-presidente e com o assessor, utilizaram-se, principalmente, as referências dos autores IBGC (2011), IBGC (2015a) e IBGC (2015b), que apontam como deve ocorrer um processo sucessório em cooperativas (desde a capacitação dos membros do Conselho de Administração até a escolha do próximo presidente), e o que esperar do Conselho de Administração durante o processo sucessório. Para estruturar esta entrevista, também foi utilizada a referência apresentada no Quadro 1, que informa sobre as etapas do processo sucessório.

Já o roteiro de entrevista aplicado com os conselheiros, que também contou com as referências dos autores IBGC (2011), IBGC (2015a) e IBGC (2015b), foi elaborado para verificar como está, atualmente, o engajamento do Conselho de Administração para elaboração de um plano sucessório e o quanto os membros (possíveis futuros candidatos à presidência) estão preparados para isso.

A aplicação de três entrevistas mostra-se pertinente uma vez que o atual diretor-presidente da Cooperativa é também, concomitantemente, o presidente do Conselho de Administração. Desta forma, justificam-se as pesquisas pela importância e relevância da visão de ambos os lados envolvidos no processo sucessório: de um lado os próximos candidatos à presidência e organizadores do processo sucessório (membros do conselho de administração); e de outro, o atual diretor-presidente que já passou pelo processo sucessório anteriormente; e o assessor vindo da CENTRAL.

A aplicação das entrevistas ocorreu de forma separada, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. A entrevista com o diretor-presidente ocorreu em 01/10/18 e teve como objetivo a explicação do roteiro de entrevista ao entrevistado, além de fazer um levantamento acerca das questões e assuntos envolvidos.

A entrevista com o assessor ocorreu em 10/10/2018, visando coletar informações sobre a visão da CENTRAL sobre a Cooperativa em estudo, bem como uma análise mais técnica sobre a composição do atual conselho de administração e principais problemas enfrentados pelas cooperativas vinculadas à CENTRAL.

Já a entrevista com os conselheiros de administração foi aplicada nos dias 17/10/18 e 24/10/18, conforme disponibilidade de tempo dos entrevistados. Optou-se por aplicar o instrumento com dois dos sete conselheiros de administração para se ter uma visão ampla do órgão todo acerca do que está sendo estudado. A escolha dos dois entrevistados deu-se pelo critério de maior tempo na Cooperativa e pelo fato de

que, com isso, os entrevistados pudessem ter vivenciado a última troca de gestão da presidência da Cooperativa. Após esse critério, a entrevista foi aplicada com os dois que mais haviam disponibilidade de tempo para colaborar com o presente estudo, sendo um respondente do gênero masculino e outro do feminino.

Devido à confidencialidade deste trabalho, serão preservados os nomes dos entrevistados da cooperativa em estudo. Ao longo da seção dos resultados, utilizar-se-ão denominações genéricas com o cargo dos entrevistados, fazendo referência às entrevistas concedidas. Os conselheiros entrevistados, serão denominados por CONSELHEIRO 01 e CONSELHEIRO 02, na forma do gênero masculino. O diretor-presidente entrevistado será denominado por PRESIDENTE, e o assessor por ASSESSOR.

De forma geral, optou-se por utilizar a entrevista para levantamento de informações pela possibilidade de aprofundar a visão acerca dos temas pesquisados, e também pelo fato do entrevistador poder participar do diálogo, interferindo, se necessário, para obter uma resposta completa para cada questão. Todas as entrevistas aplicadas foram registradas, com a autorização do entrevistado, através de um gravador. Para Furtado e Duarte (2014), “o registro deve ser fiel tanto quanto possível”.

As entrevistas foram transcritas fielmente após a sua aplicação e suas respostas foram usadas para a descrição e análise dos resultados. A análise dos resultados foi dividida em duas partes: a primeira aborda o processo sucessório da Cooperativa e a segunda expõe o funcionamento do Conselho de Administração. O Quadro 4 detalha como foram utilizadas as entrevistas aplicadas.

Entrevistado	Contribuição para o trabalho	Roteiro de Entrevista
Diretor-presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Visão em relação ao último processo sucessório da presidência - Visão de como está estruturado o ANTES atualmente - Visão interna acerca do funcionamento do atual Conselho de Administração 	APÊNDICE A
Conselheiro	<ul style="list-style-type: none"> - Visão de como está estruturado o ANTES atualmente - Preparação dos conselheiros para assumirem a Presidência 	APÊNDICE B
Assessor	<ul style="list-style-type: none"> - Visão externa acerca dos processos da CRESOL - Visão externa acerca do funcionamento do atual Conselho de Administração - Visão da CRESOL CENTRAL sobre gestão e sucessão 	APÊNDICE C

Quadro 4 - Organização e utilização das entrevistas

Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADOS

A Cooperativa Cresol, foi constituída em 1994, a partir da luta de famílias de agricultores, para obterem acesso ao crédito, devido a inadequação do sistema financeiro para a agricultura familiar e pela participação em um projeto de desenvolvimento local sustentável.

As discussões e propostas converteram-se em ações e, em 10 de janeiro de 1996, constituiu-se o Sistema Cresol. A primeira Central, denominada Central Cresol Baser, está sediada em Francisco Beltrão (PR). Em poucos anos, identificou-se um forte incremento no número de cooperativas de crédito e a expansão da atuação, os quais, em 1º de novembro de 2004, possibilitaram a constituição da segunda central de crédito, denominada Cresol Central SC/RS, localizada em Chapecó (SC).

A terceira Central foi constituída 10 anos depois para ampliar o acesso, o volume de negócios, a eficiência dos serviços prestados, o número de associados e fortalecer ainda mais a marca Cresol.

A nova Central, denominada Central Cresol Sicoper, foi constituída em 27 de junho de 2014 e está sediada em Passo Fundo (RS), contando também com uma sede administrativa localizada em Chapecó (SC).

Com área de atuação, atualmente, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Pernambuco, a Cresol Sicoper conta com 90 unidades de atendimento.

São mais de 93 mil cooperados, atendidos por mais de 640 funcionários, que contam com as mais diversas opções de produtos e serviços. A Cresol Sicoper atualmente possui R\$ 1 bilhão em ativos totais, R\$ 426 milhões em depósitos, R\$ 789 milhões em carteira de crédito e R\$ 151 milhões em patrimônio de referência.

A Cooperativa Cresol tem como missão “Fomentar a cooperação entre associados, especialmente agricultores familiares e cooperativas, por meio do crédito orientado e da educação financeira construindo novos saberes, visando o desenvolvimento regional de forma sustentável e solidária.”

A visão da Cresol é “Ser referência das cooperativas de crédito solidário do Brasil atuando em prol da agricultura familiar.” Tem como valores “Democracia; Transparência e confiança; Cooperação e solidariedade; Ética e profissionalismo;

Articulação com os movimentos populares; Governança pelos agricultores familiares; Sustentabilidade institucional.”

Nesta seção serão apresentados os resultados do trabalho, oriundos do estudo da bibliografia acerca do assunto, e também das entrevistas gravadas e transcritas com o diretor-presidente da CRESOL, com um assessor da CENTRAL e com dois conselheiros de administração.

4.1 O PROCESSO SUCESSÓRIO

Para melhor dividir os resultados acerca do processo sucessório, optou-se por usar o Quadro 1 norteador para separar os resultados nos seguintes temas: Antes da Sucessão, Durante a Sucessão e Depois da Sucessão.

Ainda, dentro de cada tema, serão apresentadas as considerações sobre como ocorreu o último processo sucessório da presidência na Cresol, como está sendo/deveria ser estruturado o próximo processo sucessório da presidência e, de acordo com as respostas anteriores, serão feitas análises sobre os processos, usando, para isso, o referencial teórico estudado.

4.1.1 O Antes

Em relação à etapa “O Antes”, os resultados serão divididos nos temas: conversa entre o CA e o atual presidente/antecedência, perfil do candidato e testes com o candidato. Para esta etapa, serão utilizadas as respostas do diretor-presidente para descrever como ocorreu o último processo sucessório da presidência (quando o novo diretor-presidente assumiu em 2017) e, com o auxílio das respostas dos conselheiros, mostrar como o processo está estruturado atualmente (para a sucessão do diretor-presidente que iniciará em 2020). Ainda, será levantada a visão do assessor entrevistado – quando pertinente, e as respostas dos entrevistados analisadas.

4.1.1.1 Conversa entre o CA e o atual diretor-presidente/Antecedência

a) Em 2017

Em 2015 houve uma recomposição da diretoria, onde o atual presidente teve que ser afastado por motivos de saúde e particulares. Dessa forma, PRESIDENTE (2018) assumiu como presidente interino até o final de 2016. Em relação a pergunta “Em que momento você soube que iria ser um candidato a assumir a presidência?”, PRESIDENTE (2018) diz que foi entre abril e maio de 2015 (resposta relativa à presidência interina).

Nesta eleição, o candidato à presidência foi o presidente interino. PRESIDENTE (2018) disse que a definição de seu nome, ainda enquanto presidente interino, para candidato à presidência se deu em meados de agosto, ainda durante um cenário de reorganização das rotinas devido ao afastamento súbito do presidente na época.

b) Em 2020

Para a próxima sucessão, na visão de PRESIDENTE (2018) a Cooperativa começará a debater mais a fundo a possibilidade de candidatos a partir do início de 2019, que é o último ano da gestão atual. Ainda, serão levantados alguns nomes e possibilidades para constituição de chapa, apesar de ainda não se saber se serão candidatos externos ou nomes do próprio CA.

c) Análise

Pode-se perceber que esta etapa do processo sucessório foi seguida em 2017, pois houve a conversa entre o CA e o presidente atual (mesmo que interino). Destaca-se que esse processo, embora tenha ocorrido, não foi feito formalmente, uma vez que o presidente interino era integrante do CA. Quanto à antecedência dessa conversa/definição, IBGC (2011, p. 16) diz que o ideal é que o processo de sucessão se inicie alguns anos antes do previsto para a saída do executivo em exercício. No

caso da Cresol, cujos mandados são, de acordo com o Estatuto, de 3 em 3 anos², considera-se ideal que o processo de sucessão se inicie no início do último ano previsto para o término do mandato da presidência. E o que se planeja para a próxima sucessão é iniciar o processo de conversas dentro do CA no início do último ano da gestão atual.

4.1.1.2 Perfil do candidato

a) Em 2017

De acordo com PRESIDENTE (2018), respondendo à pergunta “Quais eram os requisitos para se tornar um candidato?”, os requisitos para se tornar candidato na época se resumiam a ter conhecimento do negócio e experiência em gestão. Ambos os critérios foram atendidos por ele, em função de que ele já vinha assumindo a presidência de forma interina. De forma subjetiva, pode-se depreender de que PRESIDENTE (2018) também transpareceu confiança, comprometimento e capacidade de gestão, pois já havia estado à frente da Cooperativa e, no momento da composição e chapa própria, fora eleito o próximo presidente da Cresol.

b) Em 2020

Para o próximo processo sucessório, em relação ao perfil, ASSESSOR (2018) diz que “o ideal é que tenha pelo menos exercido a função de Conselheiro no período anterior”, para que possua ao menos conhecimento do dia a dia da cooperativa.

Ainda em relação à próxima sucessão, segundo ASSESSOR (2018), discute-se trabalhar com agentes de crédito, ou seja, realizar atividades em comunidades e identificar possíveis lideranças de sócios, que acreditam no sistema Cresol e estejam satisfeitos com o trabalho realizado, a candidatarem-se ao Conselho de Administração.

² A atual gestão da Cooperativa, envolvendo os conselheiros e o diretor-presidente, está num mandado de 3 anos. De acordo com o estatuto, a partir da próxima gestão, os mandatos serão de 4 anos.

Quanto ao questionamento “o que está sendo feito hoje pela cooperativa para melhor repassar a gestão para o próximo presidente” ASSESSOR (2018), relata que, atualmente a CENTRAL está a par da situação da cooperativa, existe uma estrutura, os próprios conselheiros estão melhor qualificados e tem ainda os assessores regionais, que compartilham muitas das responsabilidades com o presidente.

Na visão do CONSELHEIRO 01, está ocorrendo a realização do curso Gercoop, para melhor repassar a gestão para o próximo presidente. Já na visão do CONSELHEIRO 02, a CENTRAL está proporcionando qualificação para os candidatos interessados em habilitar-se ao cargo de presidente, mas segundo ele, “eu considero isso ainda pouco, mas já é um começo, antes não tinha nada”.

c) Análise

Pode-se perceber que a candidatura de PRESIDENTE (2018) para presidência em 2017 deu-se de forma complementar a um processo de liderança que ele já fazia, pelo fato de estar, naquele momento, como presidente interino. A ausência de um possível candidato mais bem preparado ou, com no mínimo, alguma experiência em gestão, levou o CA a validar a candidatura de PRESIDENTE (2018) e a confiar no seu trabalho.

Pode-se considerar ainda que o CA se preocupou com uma continuidade na gestão e no funcionamento da Cresol, motivado, principalmente, pela experiência anterior onde um presidente, que não estava 100% pronto, e que não participou de forma efetiva de uma cogestão, teve que “assumir às pressas”. PRESIDENTE (2018), em relação a essa preparação para assumir interinamente a presidência, diz: “eu não ‘taria’ pronto ou não tinha definido que eu pretendia assumir a Cresol”.

Em relação aos requisitos para se tornar candidato à presidência, IBGC (2011, p. 16) não deixa claro quais são eles, mas diz que precisa ser observada a experiência, as competências, os conhecimentos, a personalidade e estilo de liderança, e que “este perfil deverá estar em harmonia com a visão, de médio e longo prazos, do Conselho de Administração e do próprio diretor-presidente, para o negócio e para a organização”.

Boa parte do que está sendo pensado para a próxima sucessão, foi apontamento da auditoria externa em períodos anteriores. Segundo ASSESSOR

(2018), não existe um processo de sucessão de forma escrita, além da política de sucessão elaborada pela CENTRAL.

4.1.1.3 Teste com o candidato

a) Em 2017

Diante da pergunta “Você participou de algum tipo de teste (atribuições de responsabilidades) para tornar-se candidato à presidência”, PRESIDENTE (2018) fala que “teve, mas foi muito curto porque diante dessa recomposição assim, ela foi um período curto pela necessidade, mas teve”. Ainda, PRESIDENTE (2018) diz que, pelo fato de ter sido presidente interino, “já vinha com uma semi-liberação” para tomar decisões e testar suas habilidades de liderança, contemplando essa etapa do processo sucessório

b) Em 2020

O cenário para a próxima eleição ainda não está claro. Como o processo de sucessão só irá iniciar de fato no início de 2019, acredita-se que a cooperativa vá flexibilizar esta etapa de acordo com a origem do candidato. Se for um candidato do CA, haverá diversos tipos de testes; caso o candidato for o atual presidente, o mesmo já terá “provado”, ao longo da atual gestão, se atende ou não os testes específicos para candidatura.

c) Análise

Segundo os órgãos regulamentadores é importante que o candidato a presidência assuma algumas atribuições de responsabilidades no decorrer da sua preparação para o cargo. Pode-se perceber que para a sucessão de 2017 houve essa atenção. Já para a sucessão de 2020, os respondentes ainda não sabem como se dará o funcionamento desta etapa do processo sucessório. Caso o atual presidente componha chapa para reeleição, pode-se considerar este critério atendido.

4.1.2 O Durante

Para a etapa “O Durante”, os resultados serão divididos em: avaliação dos candidatos pelo CA, capacitação e treinamento, e escolha do sucessor. Para esta etapa, serão utilizadas as respostas do diretor-presidente para descrever como ocorreu o último processo sucessório da presidência e, com o auxílio da bibliografia, analisar e apontar sugestões de ações em relação à etapa. Nesta optou-se por não descrever o que a Cooperativa está planejando para o próximo processo sucessório, tendo em vista que as respostas dadas pelos entrevistados foram bastante subjetivas. Desta forma, será feita uma análise sobre como esta etapa ocorreu no último processo sucessório, e quais as sugestões de ações para a próxima sucessão.

4.1.2.1 Avaliação dos candidatos pelo CA

a) Em 2017

Em relação à avaliação do candidato à presidência, PRESIDENTE (2018) diz que não teve uma avaliação aprofundada. PRESIDENTE (2018) fala também do momento em que assumiu a presidência interinamente. Segundo ele, “não se cogitava naquele momento, até porque eu ‘tava’ na direção de outra cooperativa como presidente”.

Diante desse cenário, PRESIDENTE (2018) interpreta que a avaliação do conselho de administração foi positiva pois ele fazia parte do conselho e “tinha condições de tocar”.

b) Análise

De acordo com IBGC (2011, p. 17), a avaliação dos candidatos deve ser a mais extensa possível e deve incluir a interação direta entre o candidato e o CA, contando com participação em algumas rotinas da cooperativa como visita ao ambiente de trabalho, visita a clientes/cooperados.

De forma geral, a avaliação, em ambos os casos de sucessão, foi superficial. Nota-se que foi utilizado um “bom senso” para avaliação do candidato, o que, naquelas

circunstâncias, foi suficiente para garantir um novo presidente comprometido, e com o mínimo de conhecimento em gestão e cooperativismo.

Acredita-se ainda, que para a próxima sucessão, pela cultura da Cooperativa, novamente serão usados critérios como experiência, honestidade e capacidade de execução para avaliar os candidatos. Não entrando no mérito dessa metodologia, sugere-se que, ao menos, a pauta “como avaliar os candidatos” entre nas reuniões do CA durante o processo sucessório.

Ainda, como sugestão geral ao processo de sucessão, sugere-se que este se inicie com certa antecedência, para que possa ser deliberado, nesta gestão, se o atual presidente concorrerá à reeleição, ou se serão cogitados outros candidatos. No caso de uma nova composição de chapa, é ideal a participação dos candidatos nas rotinas da Cooperativa, para que seja possível avaliar, tanto pelo candidato, quanto pelo Conselho de Administração, se é coerente prosseguir com aquela candidatura.

4.1.2.2 Capacitação e treinamento

a) Em 2017

Quando questionado sobre se teve algum tipo de treinamento específico para suprir alguma necessidade que tinha para assumir a presidência, PRESIDENTE (2018) relata que teve um aprimoramento focado na gestão, que segundo ele, era o que mais precisava naquela época.

Na pergunta “houve um acompanhamento do seu processo de aprendizado e preparação ao cargo de presidência?”, PRESIDENTE (2018) diz que houve um acompanhamento da CENTRAL. Ainda, PRESIDENTE (2018) foi questionado se sentiu-se preparado para assumir a presidência. De acordo com o entrevistado, “sim, naquele momento ali eu me senti”. PRESIDENTE (2018) também complementa informando que já se sentia confiante com todo conhecimento que tinha para assumir naquele momento.

Caso o candidato à presidência seja oriundo do CA, em relação à capacitação e treinamentos, ASSESSOR (2018) comenta que, os conselheiros já são preparados desde o início e, após eleita a chapa, inicia-se uma grade de cursos e treinamentos de aproximadamente três a quatro encontros, onde são explicadas as seguintes

questões: “história da Cresol, o que é ser conselheiros, qual o papel deles daqui pra frente, enfim, o que se espera, como eles devem agir, questões de sigilo que são fundamentais em uma instituição financeira”.

b) Análise

Para IBGC (2011, p. 17), se surgirem pontos específicos de desenvolvimento e treinamento na avaliação dos candidatos, estes podem ser supridos através da capacitação formal. Já ABRAPP (2017, p. 14) defende a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para auxiliar a “monitorar o desenvolvimento das competências de cada potencial sucessor entre os ciclos de avaliação”.

Do ponto de vista teórico, considera-se que a Cresol ainda tem alguns pontos a desenvolver em relação à capacitação e avaliação dos seus candidatos ao cargo da presidência. Nota-se um enfoque bastante grande em capacitar, através de vivência cooperativista e esforços em grupo, os conselheiros e o presidente. No entanto, é perceptível também, que a cooperativa ainda trabalha bastante a gestão para que os sucessores da presidência venham do próprio conselho de administração, os quais preencheriam com mais facilidade os requisitos anteriormente apresentados.

Como sugestão a esta etapa do processo sucessório, recomenda-se que a cooperativa avalie também a possibilidade de projetar uma candidatura de alguém já mais capacitado, com experiência em liderança de equipes, negociação e com um nível desejável de conhecimentos técnicos e teóricos, pois muitas vezes, é mais viável, do ponto de vista financeiro e estratégico, contratar um profissional “ pronto” do mercado, que traz também sua bagagem e aprendizados até de fora do cooperativismo.

4.1.2.3 Escolha do sucessor

a) Em 2017

Diante do contexto apresentado nos itens anteriores, houve somente um candidato à presidência, eleito na assembleia. Ainda, sobre a escolha do sucessor, foi perguntado se a Cresol CENTRAL interferiu/influenciou neste processo de sucessão.

De acordo com PRESIDENTE (2018), a CENTRAL não influenciou. Só houve influência da CENTRAL no momento do afastamento do presidente anterior.

b) Análise

Buscando referências dentro do cooperativismo, o Quadro 2 – Política de Sucessão SICREDI, informa que, para os cargos da diretoria executiva, a CENTRAL (do Sicredi) deve apoiar tecnicamente o Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa na avaliação dos candidatos.

Como pontos de ação nesta etapa, sugere-se apenas, conforme orienta IBGC (2011, p. 17 e p. 18), a avaliação das consequências da escolha de um candidato em detrimento dos outros. Essa análise se torna ainda mais importante, uma vez que, na eleição do candidato em Assembleia, é possível votar apenas “sim” ou “não” e, a não ser que haja um forte impedimento e/ou repúdio à candidatura, supõem-se que, na maioria das vezes, os cooperados votarão favoravelmente na chapa que lhes é apresentada.

4.1.3 O Depois

Para a etapa “O Depois”, os resultados serão divididos em: relacionamento com o diretor-presidente substituído, expectativas com o novo presidente e acompanhamento e feedbacks. Para esta etapa, serão utilizadas as respostas do diretor-presidente para descrever como ocorreu o último processo sucessório da presidência e, com o auxílio da bibliografia, analisar e apontar sugestões de ações em relação à etapa.

4.1.3.1 Relacionamento com o diretor-presidente substituído

a) Em 2017

Quando questionado se após a sucessão foi mantido algum tipo de contato com o diretor-presidente sucedido, PRESIDENTE (2018) afirma que se manteve o contato, até mesmo porque o sucedido continuou fazendo parte do Conselho de

Administração. Assim que a nova chapa foi eleita, o sucedido não fez mais parte, permanecendo apenas uma “relação de amizade”.

Ao relatar isso, PRESIDENTE (2018) refere-se ao processo onde ele assumiu a presidência interina, ficando até o fim do mandato. Em relação à sucessão onde ele compôs a chapa, esse relacionamento com o diretor-presidente substituído não se caracterizou, pois tratava-se da mesma pessoa.

b) Análise

Observa-se que, em relação a questão de manter uma relação com o diretor-presidente sucedido, IBGC (2011, p. 18) cita que é importante manter uma relação de “cuidados e atenções especiais após sua saída”. No entanto, a decisão depende de cada organização, se mantém o diretor-presidente sucedido e em qual posição (IBGC, 2011, p. 18). De qualquer forma, há dúvidas se a prática é mesmo eficaz ou se apenas cria uma situação de divisão de poder.

Diante dessa análise, sugere-se que, quando ocorrer a eleição das chapas futuras, se mantenha uma relação próxima e com muito diálogo, estabelecendo limites para que também não haja prejuízos ao atual diretor-presidente. E sim, buscando sempre a troca de conhecimentos e experiências a fim de fortalecer o papel do sucessor, sua importância e responsabilidades dentro da Cooperativa.

4.1.3.2 Expectativas com o novo presidente

a) Em 2017

Em relação a pergunta “você foi informado em relação ao que esperavam da gestão de um presidente da Cresol, quanto a desempenho, valores pessoais e habilidades políticas do cargo”, PRESIDENTE (2018) afirma que sim, foi passado pela CENTRAL o que era esperado nessas questões pessoais, políticas e a questão de desempenho.

b) Análise

De acordo com IBGC (2011, p. 18), cabe ao Conselho de Administração definir os objetivos, as expectativas e os indicadores de performance, além de dar “condições políticas e materiais para avançar na nova função com segurança”.

Ainda, de acordo com o Art. 42 do Estatuto da CRESOL de Santa Maria, é esperado do diretor-presidente, em forma de verbo infinitivo, as ações de assegurar, supervisionar, liderar, acompanhar, submeter, apresentar, representar, participar, avaliar, aplicar, exercer, assinar, firmar e resolver.

Acredita-se que essa etapa já possa ser abordada aos poucos, juntamente com as abordagens anteriores que definem as características necessárias ao cargo de presidente. De toda forma, sugere-se uma reunião inicial do Conselho de Administração, e até de representantes da CENTRAL, para definir junto com o presidente recém-eleito, objetivos e metas para seu mandato, para que fique claro, de forma objetiva, o que é esperado dele, e pelo que ele será cobrado e avaliado.

4.1.3.3 Acompanhamento e feedbacks

a) Em 2017

Quando questionado sobre haver um acompanhamento após assumir o cargo de presidência, PRESIDENTE (2018) relata que houve, pela CENTRAL, um acompanhamento, e que é ela quem acompanha todos os presidentes das demais cooperativas.

Em relação a pergunta “de que maneira e com qual frequência você recebe feedbacks sobre o seu desempenho como presidente e de quem você os recebe?”, PRESIDENTE (2018) comenta que recebe feedbacks em reuniões dos conselhos ampliados. Um conselho ampliado é:

Onde se reúnem todos os conselheiros das cooperativas e, né, onde ali é debatido todos os assuntos e ali a gente tem uma fala, né, momentos onde a gente fala da gestão da gente e onde tem avaliação nesse sentido. Todos os conselheiros da nossa CENTRAL ‘é reunido’, é o conselho ampliado que nós chamamos: os feedbacks da executiva da CENTRAL. (PRESIDENTE, 2018).

Já de acordo com ASSESSOR (2018), os feedbacks poderiam ser ampliados, em especial os feedbacks positivos e poderiam ocorrer com maior frequência, e não somente notificações de problemas.

Quanto a frequência desses feedbacks, a CENTRAL busca manter uma proximidade com as Cooperativas, através da realização de visitas de uma a duas vezes por ano. Existem também as “fases regionais que acontecem algumas discussões com Presidentes”. Além disso, existe o Conselho ampliado da CENTRAL, que reúne representantes de todas as regiões, e há a existência de feedbacks a nível mais global, sistêmico. (ASSESSOR, 2018).

Para os presidentes eleitos, segundo ASSESSOR (2018), a CENTRAL realiza em torno de três seminários por ano com assuntos pertinentes ao momento, onde normalmente são convocadas três pessoas por cooperativa. ASSESSOR (2018) reforça que no último ano, foi realizado também o Gercoop, que é um curso de extensão, que acontece quatro dias por semana, uma vez por mês.

b) Análise

Em relação a bibliografia, IBGC (2011, p. 18) sugere que haja feedbacks periodicamente do Conselho de Administração para com o novo presidente, melhorando de forma continua seu desempenho.

Também, ABRAPP (2017, p; 16) sugere a existência de um programa de desenvolvimento individual para o diretor-presidente, envolvendo, dentre outros assuntos, planejamento estratégico, gestão de pessoas, gestão de processos, liderança e legislação pertinente.

Recomenda-se que ocorra com maior frequência a troca de feedbacks, tanto da CENTRAL para com a Cooperativas e vice-versa. Esse ponto também é relevante entre as demais áreas da cooperativa, conselho de administração, Diretor-Presidente, coordenadores e colaboradores, proporcionando assim, uma troca de ideias e sugestões, melhorando de forma continua o desempenho de todos os envolvidos.

4.2 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A segunda parte da apresentação dos resultados desta monografia evidenciará o Conselho de Administração da Cresol Santa Maria. Foi feito um estudo acerca do funcionamento geral deste conselho, do seu papel atualmente no processo sucessório e ainda, da preparação dos atuais conselheiros para candidatarem-se à presidência.

4.2.1 Funcionamento do CA

Nesta subseção serão apresentadas as características de funcionamento do CA na Cooperativa em estudo. Buscou-se ter uma visão acerca da interpretação dos conselheiros da administração e do assessor entrevistados, em relação ao CA da Cooperativa, apontando pontos positivos e a melhorar na atual estrutura.

4.2.1.1 *Pré-requisitos para entrar no CA*

Sobre os pré-requisitos necessários para fazer parte do Conselho de Administração, pode-se notar que houve uma evolução nas qualificações. Para PRESIDENTE (2018), que está na Cooperativa desde a sua fundação em 2002, não era necessário nenhum requisito de formação, somente a vontade em fazer parte e contribuir.

Já ASSESSOR (2018), sobre os atuais requisitos, comenta que existem os requisitos estatutários, exigidos pelo Banco CENTRAL, como por exemplo, ter “ficha limpa”, não ter pendências em nenhum órgão federativo e nem em instituições financeiras. ASSESSOR (2018) comenta ainda que o Banco CENTRAL não aceita que sejam colocados alguns pré-requisitos, como por exemplo “3 anos de sócio”, dentre outros, mas reafirma que para ocupar o cargo de conselheiro de administração é imprescindível que o candidato seja associado à cooperativa. Também complementa que “uma maior parte do Conselho tem que ter vínculo com a agricultura”.

Para CONSELHEIRO 01, o único pré-requisito citado foi possuir conta na Cooperativa e estar com o “nome limpo”. Ainda, com o aumento do prazo de mandado a partir da próxima gestão, será analisado o currículo do candidato.

Para CONSELHEIRO 02, além de ser associado, o candidato precisa estar em conformidade com as exigências do Banco CENTRAL. Ainda, o entrevistado cita que há ideias para no futuro submeter o candidato, após eleito, a uma prova de conhecimentos gerais e conhecimentos do cooperativismo, sendo sua aprovação imprescindível para continuação no cargo.

Entre o mínimo de qualificação que o conselheiro deve possuir, segundo IBGC (2015b, p. 38), estão o “alinhamento com os valores da cooperativa e seu código de conduta; capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; disponibilidade de tempo e motivação”.

Analizando as respostas, é perceptível a evolução que vem ocorrendo e que ainda irá ocorrer nos próximos anos em relação ao perfil dos candidatos para o conselho de administração. Fica evidente que há uma exigência para maior qualificação dos interessados em assumir o cargo de conselheiro, sendo isso um ponto positivo, vistas as responsabilidades e atribuições que lhe são atribuídas durante o mandato frente a cooperativa.

4.2.1.2 Conselho de Administração

Referente aos próximos quatro pontos que serão apresentados (tempo disponibilizado, conselheiros suplentes, remuneração e prazo de mandato dos conselheiros de administração), os autores IBGC (2015a, p. 47-55) e IBGC (2015b, p. 39-48) os definem como fatores e características importantes para o bom funcionamento do Conselho de Administração.

- **Tempo Disponibilizado**

Quando questionado se o tempo disponibilizado pelos conselheiros para suas atribuições na cooperativa é suficiente, PRESIDENTE (2018) menciona que sim, “porque reuniões eles têm”, e tem-se ainda a participação em atividades que são realizadas nos municípios, que segundo PRESIDENTE (2018), sempre há participação de conselheiros, mesmo não sendo da “obrigação” deles.

Contribuindo ainda para a questão do tempo, ASSESSOR (2018), desconhece alguém do conselho de administração que não esteja cumprindo com o expediente estabelecido em assembleia. Segundo ASSESSOR (2018):

A gente tem situações de por exemplo, meia, três diárias proporcional a três diárias por semana, duas diárias por semana para alguns conselheiros, mas normalmente eles acabam três a quatro vezes vindo mais do que é a exigência né. (ASSESSOR, 2018).

Porém, na visão do CONSELHEIRO 01, o tempo disponibilizado pelos conselheiros para Cooperativa, deveria ser maior em função da responsabilidade que os mesmos possuem para com a organização. Com esse tempo “a gente sabe pouca coisa, vem assim na reunião, sai e só no mês que vem de novo. Eu acho que teria que ser mais, saber mais como que funciona tudo”.

Já o CONSELHEIRO 02, também acredita que o tempo poderia ser maior, no entanto, pelo fato do cargo ser uma função voluntária (apesar da remuneração), é difícil de cobrar dos conselheiros que fiquem mais tempo, e que abram mão, apesar de pouco tempo, da sua atividade remunerada principal. O CONSELHEIRO 02 fez bastante referência aos trabalhos rurais na lavoura como justificativa para que haja uma presença maior dos conselheiros na Cooperativa.

Para IBGC (2015b, p. 40), a participação dos conselheiros vai muito além de apenas participação em reuniões e leitura previa das atas. Ao assumir o cargo, eles devem observar os “deveres fiduciários previstos em lei de diligência, de informar e de lealdade com a organização”, participando ativamente das reuniões.

- **Conselheiros Suplentes**

Diante do questionamento, sobre a existência de conselheiros suplentes no Conselho de Administração, tanto PRESIDENTE (2018), ASSESSOR (2018), quanto CONSELHEIRO 01, relatam não haver conselheiros suplentes de administração, somente no conselho fiscal. Dessa forma, não houveram respostas quanto a forma de avaliação dos mesmos.

Isso corresponde positivamente à visão de IBGC (2015a p. 49) que fala que as “responsabilidades dos conselheiros são indelegáveis” e que todos os conselheiros devem participar das reuniões. Também IBGC (2015b, p. 42) considera a existência

de conselheiros suplentes uma má prática de governança. Dessa forma, os dois autores citam como não recomendável a existência de conselheiros suplentes de administração.

- **Remuneração**

Os autores IBGC (2015b p. 47) e IBGC (2011 p. 56) falam da importância de uma remuneração adequada para os conselheiros. Para IBGC (2015b p. 47), “os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à cooperativa e os riscos da atividade”. A remuneração deve motiva-los na busca dos resultados definidos.

Com relação ao cenário de remuneração na cooperativa em estudo, tanto dos conselheiros quanto do diretor-presidente, e se a mesma os motiva, PRESIDENTE (2018) menciona:

Primeiro lugar da minha eu acredito que sim, estou como diretor liberado então tenho um valor mensal, os demais conselheiros eles estão como diárias, as deles são como se fosse um dia trabalhado meu. (PRESIDENTE, 2018).

Dessa forma, segundo PRESIDENTE (2018), toda reunião realizada equivale a uma diária. PRESIDENTE (2018) ainda diz que, a remuneração para os conselheiros não é o fator de maior importância relacionado a motivação, mas sim o fato de ver a cooperativa bem.

Segundo ASSESSOR (2018), existe uma política de remuneração que foi aprovada em conselho ampliado na CENTRAL e que varia de acordo com o porte da cooperativa. Porém, muitos dos presidentes renunciam aos salários dessa política. ASSESSOR (2018), diz que os presidentes devem ser bem remunerados, e ainda complementa: “eu particularmente acho que poderiam até receber mais”.

Referente a remuneração dos conselheiros, ASSESSOR (2018), fala que “é uma diária boa, ‘né’? ”, e que muitos deles (conselheiros), em suas atividades do dia a dia, não recebem esse valor.

Na visão do CONSELHEIRO 01 o valor recebido poderia ser maior, não em função do deslocamento e participação das reuniões, mas sim pela responsabilidade das assinaturas. Em relação à remuneração do presidente, este respondente também

acredita que o valor (de 5 salários mínimos) poderia ser maior em relação à responsabilidade que possui.

Questionado, o CONELHEIRO 02 comentou sobre a cédula de presença (ou diária), e o fato desta remuneração ser simbólica, tendo em vista os custos com deslocamento, alimentação e o dia trabalhado. Em relação à remuneração do presidente, respondente a considera “modesta”, mas avalia que está dentro das condições de pagamento da Cooperativa no momento. Por fim, após várias argumentações em relação à remuneração dos conselheiros, o entrevistado afirma que, embora não esteja plenamente satisfeito com a remuneração que recebe, ele permanece no cooperativismo pois acredita no sistema.

Eu quero um desenvolvimento sustentável, um bem comum, onde haja uma luzinha pra todo mundo, um espaço ao sol pra todo mundo, é por isso que eu sou cooperativista, mas pra nós conseguirmos fazer isso aí, nós temos que trabalhar o conhecimento do sistema [...]. Os países de Europa chegaram onde chegaram, onde estão, porque trabalharam cooperativismo, entendeu? E nós? Só que nós somos colonos e somo do terceiro, do quarto mundo, sei lá. Não sei quando nós vamos chegar lá, mas nós temos que ter essa ambição de chegar lá, néh? (CONSELHEIRO 02).

Diante do que foi citado acima, percebe-se uma divergência de opiniões entre os respondes. Para os conselheiros a remuneração poderia ser maior em função dos motivos já apresentados pelos mesmos. Entretanto, para o presidente e assessor, a remuneração dos conselheiros é considerada boa, e maior até que a remuneração em suas atividades normais fora da cooperativa.

Assim, fica intrínseco que se a remuneração fosse maior, o tempo disponibilizado pelos conselheiros consequentemente seria maior, e os motivaria ainda mais a tratar dos assuntos de interesse da cooperativa, visto que não haveriam tantos problemas e preocupações com suas atividades particulares, havendo inclusive, a possibilidade da contratação de um empregado para cuidar de suas atividades, durante o tempo que o conselheiro permaneceria na Cooperativa.

- **Prazo de mandato**

Quanto ao prazo de mandato dos conselheiros, os entrevistados PRESIDENTE (2018) e ASSESSOR (2018), comentam que são 3 anos até o momento, mas a partir

do próximo ano serão mandatos de 4 anos, conforme alteração do estatuto na assembleia passada.

Na visão de ASSESSOR (2018), esse aumento no mandado ocorre, pois, a troca de gestão é um processo bastante trabalhoso, “gera um desgaste, uma transição de atas, de coisa néh, porque ‘tu’ tem que ir nos outros agentes financeiros, BNDES, Banco do Brasil que movimenta néh, revoga procurações, altera responsáveis”. Ou seja, em decorrência de todas essas alterações que precisam ser feitas, deve-se o aumento do mandato, proporcionando maior agilidade aos trabalhos. Sobre a renovação do conselho de administração, ASSESSOR (2018), explica que é seguida a regulamentação compulsória: no mínimo um terço dos conselheiros deve ser renovado. No entanto, cabe ao CA fazer a definição dessas substituições de conselheiros.

Na visão dos entrevistados CONSELHEIRO 01 e CONSELHEIRO 02, os mandatos de presidente e conselheiro são de 3 anos, mas com a alteração estatutária prevendo 4 anos para a próxima gestão.

Já os autores IBGC (2011, p. 23), IBGC (2015a, p. 47) e IBGC (2015b, p. 39), recomendam que o prazo de mandato dos conselheiros não seja superior a dois anos, podendo haver a reeleição, a fim da constituição de um conselho experiente e competente, levando em consideração os resultados das avaliações dos mesmos.

Observa-se que, conforme mencionado anteriormente, a definição de quem permanece ou não no conselho a cada mandato é feita pelos próprios conselheiros, não havendo, no momento, nenhum tipo de avaliação individual ou coletiva, o que não é aconselhável de acordo com os órgãos regulamentadores.

4.2.1.3 Avaliação do CA

Foi questionado para o diretor-presidente, e também para o assessor entrevistados, que comentassem sobre a atuação do conselho de administração atualmente.

De acordo com PRESIDENTE (2018), o conselho é bem participativo e “eles têm realmente interesse ‘pra’ ver o bem da cooperativa, ‘pra’ ver o bom andamento”. Já ASSESSOR (2018), possui a seguinte visão sobre o atual Conselho de Administração da Cresol de Santa Maria:

Me parece assim, nessa primeira, digamos impressão que eu tive, foi de um Conselho bastante atuante, talvez não seria a palavra mais correta, participativo, digamos assim, e com um conhecimento razoável [...] das situações da cooperativa, enfim, do que que é de fato uma cooperativa de crédito. (ASSESSOR, 2018).

Ainda sobre a avaliação do Conselho de Administração, ASSESSOR (2018) relata que, na sua visão, os conselheiros possuem dificuldades para compreender exatamente o que compete a eles. Com isso, eles se envolvem em muitas atividades (o que é bom pela proatividade), mas acabam não conseguindo contribuir da melhor forma, devido à sua pouca vivência nas rotinas da cooperativa “que não vive o dia a dia, muitas vezes não sabe todas as normas técnicas, enfim, que tem que ser seguidas”. Sobre a participação dos conselheiros nas reuniões ordinárias, ASSESSOR (2018) responde:

São apresentados os temas, apresentados os números, o conselho questiona, ele participa, ele aborda, então é, bem positivo isso, né, eu acho que isso é fundamental, ‘pra’ isso existe o Conselho [...] eles questionam, eles opinam, são pessoas que têm opinião, isso é muito bom, é positivo. (ASSESSOR, 2018)

ASSESSOR (2018) ainda foi questionado sobre acompanhamento de desempenho e feedbacks dos cargos de conselheiro de administração e presidente por parte da CENTRAL. De acordo com ele, existem feedbacks constantes (mas que poderiam ser ampliados) e um canal direto de conversa com diretores a respeito de problemas. Na sua avaliação, ainda comenta que poderiam ser elaborados mais feedbacks positivos. Sobre a relação da CENTRAL com as demais Cooperativas, ASSESSOR (2018) diz que a CENTRAL “busca fazer reuniões, até para manter a proximidade entre CENTRAL e a Cooperativa, uma a duas vezes por ano, eles (CENTRAL) vão até as Cooperativas”.

ASSESSOR (2018) ainda fala dos encontros entre as cooperativas, promovidos pela CENTRAL:

Existem as fases regionais, que acontecem algumas discussões com presidentes, enfim, onde também sempre tem representantes da CENTRAL né, participando, então até porque a CENTRAL tem o Conselho de Administração e ela busca conselheiros de todas as regiões. Então, minimamente, o conselheiro daquela região, ele vai ‘ta’ participando e vai ‘ta’ debatendo, enfim, dificuldades com as Cooperativas. Mas não é um feedback específico ‘pra’ um Presidente, nessas ocasiões é algo mais global, mais sistêmico, digamos assim, se discute a vida das cooperativas um pouco, se

apresenta números das Cooperativas, e tal, nessas reuniões. (ASSESSOR, 2018).

Ainda, em relação a avaliação, ocorrerá anualmente, a partir de 2018/2019 uma avaliação do conselho e dos conselheiros, por uma equipe da CENTRAL, de acordo com a política de sucessão de administradores e fiscais do sistema Cresol Sicoper, aprovada na Assembleia Geral de 23 de março de 2018.

Alguns dos quesitos que serão avaliados individualmente são: assiduidade; conhecimento do negócio; visão de longo prazo; e aperfeiçoamento continuado. Entre os quesitos coletivos que serão avaliados, pode-se citar: condução e foco das reuniões; qualidade do monitoramento estratégico; avaliação dos riscos corporativos; nível de responsabilidade e relacionamento com órgãos estatutários.

Para IBGC (2015b, p. 45), é importante e necessário haver uma avaliação formal do conselho e dos conselheiros anualmente. A sistemática de avaliação deve ser de acordo com a realidade de cada cooperativa. Na visão de IBGC (2015a, p. 49), essa avaliação contribui para a efetividade do conselho e permite o aperfeiçoamento da governança da organização.

4.2.1.4 Cursos/treinamentos/capacitações dos Conselheiros

Esta seção tem por objetivo mostrar a evolução do assunto “treinamentos” ao longo do desenvolvimento da Cooperativa estudada. Inicialmente, questionou-se o diretor-presidente entrevistado, buscando saber que tipo de capacitação/treinamento ele recebeu ao entrar para o Conselho de Administração da Cooperativa, e também se houveram outros treinamentos ao longo da sua gestão.

De acordo com PRESIDENTE (2018), na época (2002) em que ele entrou para o conselho, todos viajaram para a CENTRAL e lá foram realizados cursos relacionados a gestão. Ao longo do tempo, o entrevistado informou apenas que foram realizados cursos, não especificando qual o seu tema ou conteúdo.

O respondente CONSELHEIRO 01 revelou que não recebeu nenhum tipo de capacitação ao entrar para o CA, e que “caiu de paraquedas” no órgão. Ainda conta que entrou para o CA da Cooperativa por indicação. Em relação à capacitação ao longo do tempo, conta que somente agora (2018) teve a oportunidade de participar.

Já o CONSELHEIRO 02 relata que assim que entrou para o CA participou de seminários promovidos pela CENTRAL, onde haviam treinamentos específicos para a função. Esses treinamentos/seminários ocorrem “uma ou duas vezes ao ano”. O entrevistado sugere ainda, devido à importância do tema cooperativismo, que esses treinamentos poderiam se estender aos associados também.

Em complemento à pergunta anterior, foi questionado ao diretor-presidente, ao assessor e também para os conselheiros entrevistados, quais assuntos/temas gostariam que fossem repassados e abordados nos cursos e treinamentos para os conselheiros.

De acordo com PRESIDENTE (2018), seria interessante abordar o assunto gestão, para que os conselheiros tenham conhecimento a respeito do assunto, auxiliando-os em suas funções como conselheiros.

Já ASSESSOR (2018) cita que:

Tem várias questões que são importantes, nós temos também, temos muitas realidades no sistema Cresol: tem cooperativa onde tem Presidentes, que tem uma capacidade extraordinária, que tão num nível muito bom, cooperativas que muitas vezes falta um pouco de profissionalismos por parte dos nossos diretores. ASSESSOR (2018).

Sendo assim, na visão de ASSESSOR (2018), diante do cenário apresentado, um dos temas seria a governança, para que eles entendam a importância de uma diretoria executiva, questões relacionadas a gestão de marketing, referentes a própria marca e forma de expor a mesma para o mercado. Assuntos esses que segundo ASSESSOR (2018), poderiam ser trabalhados em escalas menores e conforme as realidades de cada cooperativa.

De acordo com o respondente CONSELHEIRO 02, é importante a existência de capacitações voltadas para o sistema cooperativo, onde seriam ensinadas as bases e princípios do cooperativismo. Já o CONSELHEIRO 01 apenas comentou que seria interessante ter mais treinamentos, mas não especificou a sua resposta.

Prezando por uma visão completa acerca do desenvolvimento e capacidade dos conselheiros, questionou-se ao diretor-presidente, ao assessor e aos conselheiros, o que, na visão deles, estava sendo feito “hoje” para melhor repassar a gestão aos próximos conselheiros.

Questionado, PRESIDENTE (2018) comenta que “primeiro tem que ver os conhecimentos que eles (conselheiros) têm”. Segundo ele, a ideia é começar a debater a respeito de quem vai assumir e fazer a sucessão, a partir do início do ano de 2019, que seria seu último ano de mandato.

Para ASSESSOR (2018), se olharmos para o passado, “hoje é muito mais fácil ser presidente”, pois houve uma profissionalização da gestão da cooperativa em si. O entrevistado também comenta sobre a existência de um sistema, estruturas e presença da CENTRAL na vida da Cooperativa, que é benéfico pois “existem mais pessoas a par da situação da cooperativa”.

Para CONSELHEIRO 01, no momento existem os cursos que estão em andamento, mas nada além disso está sendo feito, na visão do respondente, para facilitar e viabilizar uma troca de gestão. O CONSELHEIRO 02 complementa, dizendo que há, atualmente, várias políticas internas, principalmente as estabelecidas pela CENTRAL, que garantem um mínimo de qualificação e profissionalização da gestão, mas ressalta que, embora isso já seja um grande avanço em reação ao que era “há um tempo atrás”, ainda é apenas um “começo”, e que as pessoas que hoje estão mais envolvidas com a liderança, têm maiores chances e condições de serem as próximas a substituir os cargos de conselheiro e presidente.

Nota-se que a Cooperativa está buscando profissionalizar a sua gestão, através de modelos criados pela CENTRAL e também já aplicados em outras cooperativas. E apesar dos treinamentos que recebem, não foi levantado, ao longo da entrevista, situações que comprovem uma busca ativa por capacitação por parte dos conselheiros entrevistados, o que pode demonstrar e validar o seu papel como participantes do sistema, e não como agentes inovadores e estratégicos. Conforme orienta IBGC (2015b, p. 44) é indispensável que o conselheiro busque aperfeiçoamento constante, pela necessidade de aperfeiçoamento, atualização quanto as inovações e enfoque de longo prazo.

4.2.1.5 Regimento Interno

Quando perguntado a PRESIDENTE (2018), sobre o conselho de administração possuir algum regimento interno, ele cita que existe o estatuto.

Esse mesmo questionamento foi feito a ASSESSOR (2018), que diz existir um regimento interno, que foi implantado no último ano, onde constam “desde atribuições e tudo mais”.

Perguntado em relação a elaboração desse regimento, ASSESSOR (2018) fala que foi elaborado pela CENTRAL e mais alguns diretores juntamente com o código de ética, em seguida “foi apresentado no conselho ampliado da CENTRAL, onde todo mundo participa e, consensuado, foi passado para todas as cooperativas o documento padrão”.

Para IBGC (2015b, p. 49), as atividades, responsabilidades e atribuições do conselho, devem estar normatizadas em um regimento interno. IBGC (2015a, p. 57) fala também que o regimento é um instrumento de formalização do funcionamento do conselho e contribui para o fortalecimento das práticas de governança.

4.2.1.6 Governança Corporativa

Para saber qual é o nível de entendimento da direção da Cresol Santa Maria em relação à governança corporativa, fez-se a seguinte pergunta para o presidente, o assessor e conselheiros entrevistados: “O que você entende por governança corporativa (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa)? Como isso ocorre na Cresol? ”

De acordo com PRESIDENTE (2018), a transparência é um dos pontos chaves nessa questão de governança corporativa, tanto para com os associados nas assembleias, como nas atividades que são realizadas em distritos e propriamente dentro do conselho.

Já do ponto de vista de ASSESSOR (2018), governança é:

Tu ‘ta’ falando da vida da cooperativa, então assim é o que vai nortear ne, a governança é que são os processos, são as pessoas que tão ali, a forma como tu conduz isso que vai, que vai...da vida ‘pra’ cooperativa. (ASSESSOR, 2018).

Ele cita ainda, que a transparência é fundamental, e que a cooperativa, como CENTRAL, tem prezado e buscado pela transparência, tanto em assembleias e pré-assembleias, como para a prestação de contas com os associados, através de informações e números que são apresentados.

Sobre o tópico equidade, ASSESSOR (2018) comenta que são valores, ética e coerência, que é preciso pensar na cooperativa e jamais em benefício próprio ou de algum grupo. Segundo ASSESSOR (2018), responsabilidade corporativa entra nas questões que foram comentadas anteriormente, e que hoje a cooperativa consegue identificar e corrigir situações (e pessoas) que não trabalhem com os valores da governança corporativa.

Na visão do entrevistado CONSELHEIRO 01, a transparência é muito importante na atividade cooperativa, mas poderia, na Cooperativa em estudo, ser ainda melhor. O respondente foca na questão de que o cooperado ainda não entende o suficiente do funcionamento da cooperativa, e que outros meios de evidenciar a transparência poderiam ser estudados, usando-se uma linguagem mais simples e adequada.

Já para o CONSELHEIRO 02, governança corporativa envolve administrar um bem que é de todos, mas ao mesmo tempo do administrador também, e além de um comprometimento formal, encontrado nas empresas, na cooperativa é necessário ter um comprometimento moral. Ainda, na visão dele, na cooperativa as decisões e os resultados são compartilhados, sejam eles positivos ou negativos.

Ambos os conselheiros entrevistados analisaram que a maior parte dos associados presentes nas assembleias não sabe o porquê está ali, e não entende muito de cooperativismo. Para CONSELHEIRO 01, “eles participam das assembleias, e às vezes tem aquela parte do aprova ou não aprova, muitos levantam a mão sem nem saber o que que falaram lá na frente, um ergue o outro ergue também”.

90% dos que vão na assembleia, não tem noção do porquê eles tão ali.
 Eles vão ali porque é o dia de assembleia da Cresol, daí vai ter um almoço se for ao meio dia, ou vai ter uma janta se for de noite, e vai ter um sorteio de um boné, de uma televisão, de uma moto [...] e tem aquela conversa: “eu ‘to’ só esperando chega a hora do sorteio” néh? **Então porque isso (acontece)? Porque falta o conhecimento daquilo que a gente tá participando [...]**
 (CONSELHEIRO 02, 2018, grifo nosso).

Em relação ao retorno obtido com a aplicação dos questionários, percebe-se que apenas o entrevistado ASSESSOR (2018) fez comentários em relação aos quatro princípios da governança corporativa (transparência, equidades, prestação de contas e responsabilidade social). Os demais respondentes não aprofundaram as suas falas,

mas trouxeram exemplos bem práticos, que no seu entendimento, conceituam a governança corporativa e a importância do alinhamento entre os seus valores.

Os autores IBGC (2015a, p. 20-21) e IBGC (2015b, p. 15-16), em relação aos princípios da governança corporativa, comentam que transparência é disponibilizar informações além das obrigatórias para os interessados. Em relação a equidade, o tratamento justo e isonômico de todos os sócios deve permanecer. A prestação de contas, segundo os autores, deve ser de modo claro e a responsabilidade corporativa deve zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização.

4.2.1.7 Planejamento Estratégico

Com a finalidade de apurar a acurácia dos conselheiros com o planejamento estratégico, questionou-se a eles sobre qual o papel do planejamento estratégico em uma cooperativa.

Para o CONSELHEIRO 01, o planejamento estratégico é importante para a cooperativa “ir ‘pra’ frente”. Segundo o respondente, o Conselho de Administração não participou de forma ativa do último planejamento estratégico, somente o diretor-presidente e uma coordenadora da Cooperativa.

Para o CONSELHEIRO 02, é importante ter um planejamento estratégico, onde sejam definidas as metas, objetivos e meios de alcançá-los. Na visão do entrevistado, o planejamento estratégico “é feito pela equipe técnica da Cooperativa”, e submetido para avaliação do Conselho de Administração. No CA somente é discutido a capacidade de execução do planejamento proposto.

Pode-se perceber, de acordo com as respostas apuradas, que os conselheiros entrevistados não estão muito familiarizados com o planejamento estratégico da Cooperativa, o que é um ponto de atenção, tendo em vista que, “o planejamento estratégico é o insumo principal ao desempenho das funções de CA [...]. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, [2014?], p. 24).

4.2.1.8 Comunicação das decisões da diretoria

De acordo com ABRAPP (2017, p. 08-09), a correta comunicação dentro de uma organização é a forma eficaz da corporação sobreviver e prosperar no mercado,

e a falha nesse processo pode acarretar perdas financeiras e mal-estar entre os empregados.

Nesse contexto, buscou-se saber dos conselheiros entrevistados, como que ocorre o processo de decisões e comunicação dentro do Conselho de Administração e da Cooperativa.

De acordo com o CONSELHEIRO 01, as decisões são tomadas pelo diretor-presidente e pelas coordenadoras da Cooperativa, sendo que estes possuem autonomia para resolver a maior parte das situações cotidianas da Cooperativa, a não ser que “é algum empréstimo muito grande, daí passa pelo Conselho”.

Para o CONSELHEIRO 02, o diretor-presidente é quem possui a visão e percepção das necessidades do dia-a-dia e traz isso para as reuniões do CA. Ele ainda afirma que muitas vezes não há como todas as decisões passarem pelo CA, pois o órgão se reúne somente uma vez por mês, e muitas decisões precisam ser tomadas “pra já”. O entrevistado ainda informa que “o presidente tem poder até estatutário para isso”, e que sempre traz para o CA as decisões tomadas, para que sejam analisadas, sempre prezando pela transparência.

Sobre a comunicação das decisões da diretoria, para o CONSELHEIRO 01, algumas decisões são comunicadas na reunião (do Conselho de Administração). Já na visão do CONSELHEIRO 02, não está correto dizer que as decisões são “comunicadas”, pois existem duas situações: a primeira é referente às decisões tomadas pelo diretor-presidente, as quais são “avaliadas” na reunião do CA; e a segunda é referente às decisões que ainda não foram tomadas, que daí sim são discutidas e elaborados planos para sua execução.

Sobre o processo de comunicação no Conselho de Administração, o CONSELHEIRO 01 alega que seria interessante haver mais comunicação. Segundo o respondente, nas reuniões do CA o diretor-presidente “passa o que aconteceu e o que vai acontecer” e “às vezes a gente nem fica sabendo do que acontece”.

Na visão do CONSELHEIRO 02, a comunicação “normalmente é feita por telefone ou nos encontros casuais”, e também por e-mail e *WhatsApp*. Já as comunicações do que foi decidido, debatido, ficam lavradas em atas, que podem (e são) auditadas pelo Conselho Fiscal.

De forma geral, pode-se notar que as decisões do dia-a-dia são tomadas pelo diretor-presidente e seus liderados imediatos, tendo o primeiro bastante autonomia

sobre a questão operacional da Cooperativa. A participação do CA nesse processo se dá, na maioria das vezes, de forma mais passiva, havendo um processo de troca de informações e atualização dos acontecimentos da Organização, uma vez que o CA se reúne somente uma vez por mês.

Pode-se notar que o Conselho de Administração é visto muito mais como um órgão estatutário, e menos como um apoio e conselheiro nas decisões. Isso pode ser explicado, em parte, pelo fato de que os conselheiros vêm para as reuniões para cumprir agenda, já pensando, intrinsecamente, no tempo da reunião e o que esse deslocamento poderá acarretar nas suas atividades rurais (na maioria dos casos).

É importante destacar, também, o fato de que em nenhum momento foi mencionado, dentro do processo de comunicação e decisão, a participação dos associados e da assembleia geral, que são os pilares das decisões de uma Cooperativa, de acordo com o organograma apresentado nesta monografia.

4.2.2 Papel do CA na Sucessão do Presidente

Nesta subseção será abordada a participação do CA no processo de sucessão do diretor-presidente, demonstrando, de forma geral, como esse processo é visto pelos conselheiros e as rotinas de reuniões.

4.2.2.1 O que é sucessão e como ocorre na Cresol

Quando questionados sobre o que é sucessão e como ocorre na Cooperativa, o CONSELHEIRO 01 não soube descrever o que seria sucessão. Em relação a como esse processo ocorre na Cresol, comentou não ter muita noção. Segundo ele, “porque tudo vem tipo uma pauta pronta pra reunião”.

Já para o CONSELHEIRO 02, sucessão é “quando termina o mandato, que é por um prazo estabelecido, aí tem que haver a renovação dessa administração”. No período que antecede o final do mandato, “começam então as tratativas” do processo de sucessão. Segundo ele, por ser uma atividade não remunerada ocorre a seguinte situação:

Muita gente até por falta desse conhecimento, da filosofia da cooperação e coisa, não acha interessante deixar os seus afazeres normais, que são

muitos, ‘pra’ dedicar um tempo néh, ‘pra’ ... entidade deles, então nesse aspecto é uma coisa que não estimula muita gente a participar”. (CONSELHEIRO 02).

Além de não perceber a importância do assunto, segundo o CONSELHEIRO 02, por acreditar que o atual presidente está administrando bem e pela confiança depositada nele, não há essa preocupação quando ao tema sucessão, da forma que deveria acontecer.

4.2.2.2 Abordagem do tema sucessão nas reuniões do CA

O IBGC (2011, p. 11), sugere que o tema sucessão seja discutido ao menos uma vez por ano, de forma aprofundada, pelo Conselho de Administração. Dessa forma, questionou-se o diretor-presidente e os conselheiros entrevistados sobre a frequência com que o tema sucessão é abordado nas reuniões do Conselho de Administração atualmente.

Em relação à frequência da abordagem do tema sucessão nas reuniões do CA, PRESIDENTE (2018) diz que o referido tema não é assunto nas reuniões mensais do Conselho, mas que aproximadamente entre três a quatro meses, há uma breve conversa no CA sobre sucessão.

Conforme os CONSELHEIROS 01 e 02, não ocorre com muita frequência a abordagem do tema sucessão nas reuniões do CA, entre duas a três vezes por ano de acordo com o CONSELHEIRO 01. Isso ocorre, segundo o CONSELHEIRO 02, porque “tem tanta coisa em pauta né, tem tantos assuntos inadiáveis da gestão que acaba tomando a maior parte do tempo e, essa questão sucessória, acaba ficando lá pra perto do final de mandato”.

Apesar disso, o CONSELHEIRO 02 reconhece que não é um assunto do dia a dia. Apesar de estar sempre em mente, essa questão de sucessão, “embora de extrema importância, ela vai ficando relegada, em certo segundo plano”.

4.2.2.3 Participação do CA na Sucessão

De acordo com (IBGC, 2011, p. 12), todos os conselheiros de administração devem participar do processo sucessório do principal executivo da Organização, neste

caso o diretor-presidente. Dessa forma, foi perguntado aos conselheiros se todos os membros do conselho de administração participam do processo sucessório e se existe um comitê para organizar tal projeto.

Diante do questionamento, o CONSELHEIRO 01, comenta que “nas reuniões, o presidente vem com a pauta pronta, ele nos passa, alguns comentam sobre o assunto, daí vê se aprova, se não aprova, mais ou menos assim”. Ou seja, não há um envolvimento diretamente de todos os membros do conselho de administração durante o processo de sucessão, a participação deles ocorre de forma indireta.

Já o CONSELHEIRO 02 não deu informações em relação aos participantes envolvidos no processo sucessório. Quanto à existência de um comitê para a elaboração do processo sucessório, os dois entrevistados não comentaram a respeito.

Diante dessas respostas, fica clarividente que o processo sucessório não é encarado, na Cooperativa em estudo, com a seriedade e importância que deveria ser, de acordo com a bibliografia estudada.

Ainda, de acordo com respostas anteriores, o objetivo da Cooperativa é iniciar o processo de sucessão somente no início do ano que vem (2019), que é o último ano de mandato da gestão atual. Dessa forma, é compreensível que não haja um comitê permanente para discussões sobre o assunto sucessão hoje (2018), embora isso não signifique que o tema não deva ser abordado rotineiramente nas reuniões do CA.

4.2.3 Preparação dos conselheiros para serem candidatos à presidência

A presente seção irá evidenciar o cenário atual, dentro da Cooperativa estudada, em relação à preparação dos conselheiros de administração para o cargo de diretor-presidente. Embora exista a opção (e esta é bem provável) de haver uma reeleição, deve-se encarar o processo de sucessão por completo.

Para IBGC (2011, p. 16) a “preferência, na maioria das vezes, recai sobre um sucessor da própria empresa”. Nesse sentido, mesmo considerando a possibilidade de o sucessor ser alguém proveniente do mercado, buscou-se verificar como está a capacitação e preparação dos conselheiros de administração para assumir uma possível presidência em 2020.

4.2.3.1 Capacitações/treinamentos

Com o objetivo de identificar quais as capacitações e treinamentos oferecidos pela Cooperativa aos seus administradores, perguntou-se ao assessor entrevistado “Que tipo de capacitação/treinamentos são fornecidos para o Presidente e Conselheiros?”

Em relação à capacitação fornecida para os conselheiros, ASSESSOR (2018) diz que o primeiro passo, dentro dos procedimentos da Cooperativa, é apresentar a chapa para a CENTRAL. Após isso, “é feito [...] na faixa de três quatro encontros, a novos conselheiros”. Dentre os assuntos abordados nesses encontros estão o histórico da Cooperativa, “o que é ser conselheiro, qual o papel deles daqui ‘pra’ frente”, o que é esperado dos eleitos, como eles devem agir e ainda questões de sigilo, “que são fundamentais em uma instituição financeira”.

Em relação à capacitação fornecida para o presidente, ASSESSOR (2018) diz que este processo também se inicia somente após as eleições. Geralmente parte da capacitação dos novos presidentes envolve a participação deles em seminários promovidos pela CENTRAL, onde são trazidos palestrantes externos, e são abordados diversos temas de relevância para os novos líderes. Ultimamente foi implantado também um curso de extensão, com a participação de diretores internos e externos.

Para ratificar ou retificar as respostas do assessor em relação aos tipos de treinamentos fornecidos, perguntou-se ao assessor, ao diretor-presidente e aos conselheiros de esses treinamentos e capacitações foram e são suficientes.

Para ASSESSOR (2018) os treinamentos e cursos ofertados para presidentes são suficientes, contudo, ressalta que “conhecimento nunca é demais”. Além disso, ele comenta que existe uma plataforma EAD que disponibiliza cursos, onde tanto presidentes, como conselheiros possuem acesso, mas segundo ele são poucos os conselheiros que acessam.

Também foi questionado à PRESIDENTE (2018) se a capacitação que recebera para atuar no CA foi suficiente para o bom desempenho e andamento das suas funções. Em resposta, PRESIDENTE (2018) diz que os treinamentos foram muito importantes e que foram intensificados nos últimos 4 a 5 anos em virtude, também, das exigências do Banco CENTRAL.

O CONSELHEIRO 02, que diz ter uma vivência em cooperativismo há mais de 40 anos, acredita que “qualquer atualizada, qualquer coisa, é suficiente”. Mas complementa: para “um leigo que ‘tá’ entrando no sistema [...], que não tem uma vivencia maior, é pouco. Dá uma luz, mas não é uma luz bem suficiente eu acho, acho que faltaria mais até”.

Colaborando, o CONSELHEIRO 01, também acha que poderiam haver mais cursos e treinamentos. Segundo ele, o curso do qual está participando no momento (Gercoop), o auxilia bastante, porém, “esse são 10 meses, mesmo assim, são apenas 3 dias num mês, néh”.

De forma geral, analisando as respostas dos entrevistados, pode-se perceber um desalinhamento de expectativas, em relação à visão dos entrevistados mais estratégicos (diretor-presidente e assessor) e os mais tático-operacionais (conselheiros). Estes últimos não estão plenamente satisfeitos com os treinamentos que recebem, já os primeiros, acreditam que os treinamentos são suficientes.

4.2.3.2 Preparação/aptidão

Para assumir a presidência de uma cooperativa de crédito, um dos requisitos mínimos desejáveis é o conhecimento cooperativista. Uma vez que é desejável a todos os associados terem educação cooperativista, para um gestor de cooperativas isso é algo imprescindível.

Pensando nisso, foi questionado aos conselheiros entrevistados que classificassem o seu conhecimento em cooperativismo em uma escala de 0 a 10, sendo 10 um conhecimento excelente, e 0 nenhum conhecimento. Ainda, nesta seção, foi questionado aos conselheiros se eles se sentem preparados hoje para assumir a presidência.

Para o CONSELHEIRO 01, seu conhecimento em cooperativismo é “6 ou 7”. O respondente, ao ser questionado para justificar a sua “nota”, foca bastante na responsabilidade do conselheiro e o quanto ele já aprendeu sobre cooperativismo estando na Cooperativa, não sendo objetiva a sua resposta.

Questionado da possibilidade de assumir a presidência, o CONSELHEIRO 01 diz que “não, nem um pouco”, em relação a se sentir preparado. Ainda, o entrevistado

diz que não assumiria hoje, e que para se sentir confiante e capacitado, precisaria estar mais presente na Cooperativa e fazer mais cursos.

Para o CONSELHEIRO 02, a “nota” não é “10”, pois “pra’ chega no dez tem um caminho ainda ‘pra’ andar”, por isso “eu acredito que generosamente possa ser atribuído uma nota 9”.

Me considero bastante conhecedor do sistema cooperativo, [...] já lecionei nessa área, fiz pós-graduação em direito cooperativo, sou um cooperativista assim, praticante há mais de 40 anos, desde a minha juventude, sempre no sistema e defensor intransigente desse sistema [...]. (CONSELHEIRO 02).

Sobre a possibilidade/preparação de assumir a presidência hoje, o CONSELHEIRO 02 afirma que “do ponto de vista técnico, eu teria condições de assumir”, mas no âmbito pessoal não haveria possibilidade nem disponibilidade.

Ainda, referindo-se ao Conselho de Administração, o entrevistado afirma que “eu acho que qualquer um teria condições, numa eventual necessidade de assumir uma responsabilidade dessas”. Ele também informa que hoje não há ninguém sendo preparado especificamente para suprir a vaga de diretor-presidente, no caso de uma eventual indisponibilidade do gestor atual, mas “vejo que todos ‘tão’ bem entrosados, ‘tão’ bem empenhados, bem comprometidos, e eu acredito que se houvesse uma necessidade, qualquer um teria condições”.

Pode-se perceber, ao analisar as respostas dos conselheiros, que, assim como ocorreu na substituição súbita em 2015, atualmente também a presidência seria assumida por um conselho disposto a ajudar, empenhado com a Cooperativa, mas que de certa forma, diverge entre si a respeito da visão do próprio órgão, e talvez o substituto seria um conselheiro que não se sentisse 100% preparado ou capacitado.

Uma parte dessa incerteza pode ser explicada pelas próprias funções do Conselho, evidenciadas neste trabalho, que na visão dos entrevistados, são muito mais rotineiras e operacionais, do que estratégicas. De acordo com o Estatuto da Cooperativa, Art. 41, I (grifo nosso), é dever do Conselho de Administração **“estabelecer a orientação geral e estratégica** para atuação da Cooperativa, bem como seus **objetivos**, em especial aqueles **que visem à perenidade** dos negócios”.

Comparando as atividades exercidas pelo CA atualmente, e comparando-as ao que diz o Estatuto, notam-se algumas incompatibilidades: por um lado o Estatuto informa que o CA possui autonomia e deve exercer autoridade sobre as atividades da

Cooperativa; por outro lado, tem-se os relatos dos conselheiros que consideram pouca a sua participação mensal nas reuniões, e que vão para as reuniões de forma passiva, ouvir as pautas pré-definidas.

Acredita-se que o Conselho de Administração deva ser mais proativo e participativo na Cooperativa. Contribuindo com isso, ASSESSOR (2018) classifica o CA como “atuante, participativo e com um conhecimento razoável”, mas sabe das suas limitações: “em alguns momentos existem algumas dificuldades com relação a Conselheiros para compreender exatamente o que compete a eles, e até questões táticas, operacionais as vezes”.

Na visão IBGC (2015a, p. 43), o conselheiro deve ter a capacidade de atuar proativamente, tomando decisões conscientes, além de “entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos as reuniões do conselho”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados. Após um estudo aprofundado da literatura acerca do assunto sucessão, e das informações coletadas sobre o funcionamento do processo sucessório na Cooperativa em estudo, é satisfatório evidenciar que o processo de sucessão da diretoria foi investigado, analisado e descrito, assim como também foi feita uma leitura interna e externa sobre o funcionamento do Conselho de Administração e da percepção dos conselheiros em relação ao tema sucessão.

Sobre o processo sucessório, nota-se que a Cooperativa mantém esforços relacionados à perenidade dos negócios, e que também há grande influência da CENTRAL no modo como é estruturada a capacitação e qualificação de conselheiros e presidentes. Todavia, é necessário ressaltar que existem vários pontos passíveis de melhorias ao longo do processo sucessório descrito nesta monografia. A busca por um perfil mais capacitado para gerir a Cooperativa, em detrimento da ascensão de candidatos do Conselho de Administração, quando estes não forem as melhores opções, é algo que deve, ao menos, ser cogitado pelos responsáveis do processo sucessório.

Com o avanço da tecnologia e a velocidade da informação, é recomendável que se avalie o tempo de formação de um perfil gestor, político e executor, ao tempo de um profissional já pronto oriundo do mercado de trabalho. É de extrema importância que esses líderes tenham conhecimento aprofundado em cooperativismo, e que o seu tempo disponibilizado para Cooperativa seja bem remunerado, de maneira que não seja necessário vir para as reuniões do Conselho de Administração com a preocupação do que pode, ou não, dar errado na lavoura sem a presença do dono/conselheiro.

É necessário, sobretudo, buscar um equilíbrio entre o comprometimento demonstrado na pesquisa, e do conhecimento e atitudes de um Conselho mais proativo e estratégico. E uma maneira de equilibrar essa equação é promover a renovação dos conselheiros e presidente de forma mais técnica, com objetivos, pré-requisitos e perfis estabelecidos, com métricas de avaliação e planos de desenvolvimento individuais. Muito disso já vem sendo feito pela CENTRAL, e “cumprido”, de forma passiva, pela Cooperativa, mas ainda é possível perceber um

grande desalinhamento, de expectativas e de percepção da realidade, entre os conselheiros entrevistados. Os conselheiros também possuem uma visão diferente da apresentada pelo diretor-presidente e assessor entrevistados.

Em relação ao Conselho de Administração da Cooperativa, é perceptível a evolução que vem ocorrendo, e que ainda irá ocorrer nos próximos anos, em relação ao perfil dos candidatos para o cargo de conselheiro de administração. Também é válido destacar observações dos próprios conselheiros em relação a tempo disponibilizado e remuneração.

Ao fazer um balanceamento entre tempo disponibilizado e remuneração, chega-se a um consenso de que os conselheiros gostariam de ser melhor remunerados, não pelo tempo que disponibilizam, mas sim, pela importância da sua existência e responsabilidade pelos serviços prestados. Por outro lado, conclui-se que, talvez os próprios conselheiros não saibam exatamente as suas funções e importância para uma organização cooperativa. Caberia, neste contexto, colocar esta pauta na agenda das capacitações, para que, quando questionados sobre o seu papel na cooperativa, saibam destacar atividades diferentes do que somente o comparecimento em reuniões periodicamente.

Cabe aqui destacar também, dois pontos positivos, na avaliação da autora deste trabalho, em relação à abordagem do Conselho de Administração: o primeiro refere-se à uma avaliação mais objetiva do CA por parte da CENTRAL, prevista para iniciar em 2018/2019, e que irá avaliar questões como conhecimento em cooperativismo, assiduidade e comprometimento com a Cooperativa; o outro ponto refere-se ao aumento do mandato do CA e diretor-presidente, que passa de 3 para 4 anos, conforme o estatuto atual. Com esse aumento, a Cooperativa busca menos burocracias para legalização e posse dos membros da diretoria, aliado à uma maior gestão do conhecimento. Embora isso não vá ao encontro da recomendação de renovação do Conselho apresentada anteriormente, acredita-se que, renovando os perfis dos conselheiros, é possível conseguir agilidade na aprovação e capacitação dos novos eleitos.

Outro ponto que merece destaque é o treinamento oferecido aos recém-eleitos. Não foram levantadas, ao longo da entrevista, situações que comprovem uma busca ativa por capacitação por parte dos conselheiros entrevistados, o que pode demonstrar e validar o seu papel como participantes do sistema, e não como agentes

inovadores e estratégicos. Os treinamentos oferecidos pela CENTRAL são calendarizados, o que significa que nem sempre as capacitações ou atualizações conseguem abranger todos os conselheiros de uma cooperativa. Isso, aliado à pouca troca de informações nas reuniões do Conselho, não permite uma capacitação abrangente e homogênea. Ainda, nota-se que não existe uma habitualidade dos conselheiros com as atividades rotineiras da Cooperativa, uma vez que há uma frequência somente mensal de reuniões, e que o diretor-presidente, presidente do Conselho de Administração, é quem conhece o dia-a-dia da Cooperativa e elabora as pautas das reuniões do Conselho.

Ao longo do trabalho, pode-se notar também o posicionamento e visão dos conselheiros em relação à governança corporativa. De acordo com os entrevistados, há uma carência na educação cooperativa dos associados, que participam das reuniões sem entender a sua real importância para o sistema cooperativista, o que desafia os gestores da cooperativa a prestar contas usando uma linguagem diferenciada, de modo a não perder a transparência na relação associado-cooperativa.

De forma geral, conseguiu-se fazer uma boa leitura do momento atual vivido pela diretoria da Cooperativa Cresol. Uma mistura de boa vontade com falta de estrutura para crescer mais rapidamente, exibe um cenário moderado no que diz respeito à sucessão e funcionamento do Conselho de Administração.

Diante disso, para finalizar o estudo, foi criado um quadro com sugestões de ações para a Cooperativa (Quadro 5), visando melhorar ou dar continuidade aos pontos apresentados neste trabalho. Esse quadro de sugestões apresenta alguns dos desafios futuros que a Cooperativa precisará enfrentar em relação às práticas de sucessão e ao funcionamento do conselho de administração.

O quadro de sugestões também avalia, por meio da escala de cores, o grau de urgência recomendado para cada item e a sua respectiva contribuição. Dessa forma, a Cooperativa e seus integrantes responsáveis poderão dar prioridade para os itens destacados com maior urgência, e no decorrer do tempo trabalhar os demais pontos apresentados.

A principal ideia do quadro, é apresentar, de forma simplificada e palpável, as variáveis e as contribuições deste trabalho em relação a elas, fazendo com a

Cooperativa crie um planejamento pensando na próxima sucessão que está prevista para ocorrer no ano de 2020.

	Variáveis	Sugestões
Processo Sucessório	Conversa entre o CA e atual Presidente/ Antecedência	Acontecer com no mínimo um ano de antecedência e formalmente.
	Perfil do Candidato	Definição formal de pré-requisitos ao cargo de diretor-presidente.
	Teste com o candidato	Atribuição de responsabilidades para o candidato à presidência.
	Avaliação dos Candidatos pelo CA	Aplicação de testes de conhecimentos em cooperativismo e rotinas administrativas.
	Expectativas com o novo presidente	Definir metas e objetivos para o mandato do presidente eleito.
	Acompanhamento/feedbacks/capacitações	Aumentar os feedbacks entre Central-conselheiros e Presidente e vice-versa, tanto positivos quanto negativos, trabalhando para suprir as necessidades de capacitação e alinhamento de perfil.
Conselho de Administração	Pré-requisitos para entrar no CA	Definir pré-requisitos para novos conselheiros de forma clara e de acordo as responsabilidades e atribuições exigidas pelo cargo.
	Tempo disponibilizado pelos Conselheiros	Participar mais da rotina da Cooperativa para ter maior embasamento para discussões/decisões.
	Remuneração	Propor uma remuneração maior, aliada à uma maior participação dos conselheiros na Cooperativa.
	Avaliação do Conselho de Administração	Implementar/iniciar o processo de avaliação proposto pela CENTRAL.
	Cursos/treinamentos/capacitações dos conselheiros	Fazer treinamento <i>in loco</i> na cooperativa envolvendo sempre todos os conselheiros para que todos possuem em mesmo nível em conhecimento do negócio.
	Governança Corporativa	Propor que esse tema, assim como o de Governança Cooperativa, seja pautado nas reuniões do Conselho.
	Planejamento Estratégico	Participar ativamente do planejamento estratégico, assim como da definição dos norteadores estratégicos.
	Processo sucessório	Todos os conselheiros devem participar ativamente do processo sucessório, sendo proativos na definição de pautas e prazos.

Quadro 5 - Quadro de Sugestões

Autor: Elaborado pela autora

Legenda	
Urgência	Cor
+	Red
↔	Orange
-	Yellow

REFERÊNCIAS

ABRAPP. **Guia de orientação de planejamento de sucessão:** continuidade das atividades. 1 ed. São Paulo, 2017.

ASSESSOR. **Entrevista concedida à Jaíne Raquel Leitweis Both.** Santa Maria, 10 de outubro de 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL1 (Brasil). **Resolução Nº 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. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/LisTs/Normativos/Attachments/50292/Res_4538_v1_O.pdf>. Acesso em 05 out. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL2. **Fortalecimento da Governança Cooperativa no Brasil:** Pesquisa Governança em Cooperativas de Crédito 2013/2014. [2014?].

Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pec/appn/apres/pesquisa_governanca_2013_2014_internet.pdf>. Acesso em 29 set. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL3. **Governança Cooperativa:** diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. 2008. Disponível em:

<<https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/diretrizesVersaoSint%C3%A9tica.pdf>>. Acesso em 12 nov. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL4. **O que é cooperativa de crédito?** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em 02 out. 2018.

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. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm>. Acesso em 22 nov. 2018.

BREITENBACH, Raquel. **Sucessão familiar:** desafio para a gestão rural.

06/06/2017. Disponível em:

<<https://www.destaque rural.com.br/2017/06/06/sucessao-familiar-desafio-para-gestao-rural/>>. Acesso em 15 nov. 2018.

CONSELHEIRO 01. **Entrevista concedida à Jaíne Raquel Leitweis Both.** Santa Maria, 17 de outubro de 2018.

CONSELHEIRO 02. **Entrevista concedida à Jaíne Raquel Leitweis Both.** Santa Maria, 24 de outubro de 2018.

FGCOOP. Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo: 2º trimestre de 2018. Disponível em: <<http://www.fgcoop.coop.br/documents/19/152734/Relat%C3%B3rio+Trimestral+Junho+2018+V2.pdf>>. Acesso em 12 de dezembro de 2018.

JUCISRS. Estatuto Social da CRESOL SANTA MARIA. Registro sob o nº 4800796 em 20/07/2018, Nire 43400086811 e protocolo 181276755 - 16/07/2018.

DASENBROCK, Manfred Alfonso. Secular, não há nada mais moderno que o cooperativismo de crédito. Cooperativismo, 2018. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/planalto-das-aguas-pr-sp/noticia/cooperativismo-secular-moderno/>>. Acesso em 01 out. 2018.

FARDINI, Giuliana (Coord.). Fundamentos do cooperativismo. Série Cooperativismo. Brasília: OCB, 2017.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. Revista de Administração Contemporânea, v.10 n.4 Curitiba Oct./Dec. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n4/a05v10n4.pdf>>. Acesso em 14 nov. 2018.

FURTADO, M. S. V.; DUARTE, S. V. Trabalho de conclusão de curso (TCC) em ciências sociais aplicadas. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2014.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5 ed. São Paulo, IBGC, 2015a.

IBGC. Código das melhores práticas de governança para cooperativas. São Paulo, IBGC, 2015b.

IBGC. Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente. São Paulo: IBGC, 2011.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flávio de Oliveira. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. Economia e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 2 (57), p. 489-509, ago. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v25n2/0104-0618-ecos-25-02-00489.pdf>>. Acesso em 10 out. 2018.

MESA CORPORATE GOVERNANCE. VI Estudo Especial: as empresas familiares. [201-?]. Disponível em: <http://corporategovernance.com.br/mesa_06.pdf>. Acesso em 25 out. 2018.

PRESIDENTE. Entrevista concedida à Jaíne Raquel Leitweis Both. Santa Maria, 01 de outubro de 2018.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. **Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo:** o caso dos doutores da alegria. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 23, p. 29-50, jul./set. 2006.

ROTTER, Norberto. **Sucessão corporativa.** 12 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://norbertorotter.com.br/blog/sucessao-corporativa/>>. Acesso em 10 out. 2018.

SHLEIFER, Andrei. VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance.** v. LII, n. 2, p. 737-783, 1997.

SICREDI. **Política:** Sucessão de Cargos da Alta Administração das Cooperativas Singulares. [201-]. Disponível em: <<https://www.sicrediregiaoocentro.coop.br/documentos/19>>. Acesso em 18 de setembro de 2018.

Sistema OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa.** Disponível em: <http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf>. Acesso em 01 out. 2018.

SISTEMA OCB1. **História do cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SISTEMA OCB2. **Ramos do cooperativismo.** Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/ramos>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SISTEMA OCERGS/SECOOP/RS. **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2014.** [2016?]. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/06/expressao-cooperativismo-gauch-2014-sescooprs.pdf>>. Acesso em 20 out. 2018.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. **Inventário de valores organizacionais.** Estudos de Psicologia, Petrópolis: Vozes, 5 (2), 2000, p. 289-315, 2000.

VENTURA, E. C. F. (Coord. geral); FONTES FILHO, J. R. (Coord.); SOARES, M. M. (Coord.). **Governança cooperativa:** diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista aplicado com Diretor-Presidente

PERFIL

- Cargo na Cooperativa:
- Cargos anteriores na Cooperativa:
- Tempo de cooperado Cresol:
- Grau de instrução:

ENTRADA NA CRESOL COMO ASOCIADO

1. Em qual ano você se associou à Cresol?

ENTRADA PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2. Quando você entrou para o CA?
3. Relate brevemente sobre o momento vivido pela cooperativa naquele ano: dificuldades, planos, objetivos, número de associados, etc.
4. O que te motivou a se candidatar para o CA?
5. Quais eram os pré-requisitos para o cargo de Conselheiro de Administração?
6. Que tipo de capacitação/treinamento você recebeu ao entrar para o Conselho de Administração da Cresol? E no decorrer dos anos de conselheiro?
7. Você acredita que esses treinamentos e capacitações foram e são suficientes?

SUCESSÃO DA PRESIDÊNCIA

Antes

8. Em que momento você soube que iria ser um candidato à assumir a presidência?
9. Você participou de algum tipo de teste (atribuições de responsabilidades) para tornar-se candidato à presidente?
10. Quais eram os requisitos para se tornar um candidato à presidência?
11. Existia um plano claro de sucessão na Cresol?

Durante

12. Como foi o processo de sua avaliação para ver se de fato se encaixaria como futuro presidente da Cooperativa?
13. Você fez algum tipo de treinamento específico para suprir alguma necessidade que tinha para assumir a presidência?
14. Houve um acompanhamento do seu processo de aprendizado e preparação ao cargo de presidência? Você se sentiu preparado para assumir a presidência?
15. A Cresol Central interferiu/influenciou neste processo de sucessão?

Depois

16. Você foi informado em relação ao que esperavam da gestão de um presidente da Cresol, quanto à desempenho, valores pessoais e habilidades políticas do cargo?
17. Após a sucessão, foi mantido algum tipo de contato com o diretor-presidente sucedido?
18. Houve/há um acompanhamento após você assumir o cargo de presidência?
19. De que maneira e com qual frequência você recebe feedbacks sobre o seu desempenho como presidente? De quem você os recebe?

O PROCESSO SUCESSÓRIO HOJE

20. Como você avalia a atuação do conselho de administração (efetividade) atualmente? (Assuntos abordados, discussões)
21. Quais assuntos/temas você gostaria que fossem repassados e abordados nos cursos e treinamentos do Conselho de Administração?
22. Com qual frequência o tema sucessão é abordado nas reuniões do Conselho de Administração atualmente?
23. Existe diretoria executiva na Cresol? De que forma ela está estruturada? Comente.
24. O Conselho de Administração possui algum regimento interno? Comente.
25. Na sua opinião, o que está sendo feito hoje pela cooperativa para melhor repassar a gestão para os próximos conselheiros? O que você, como presidente e membro do CA, está pensando e elaborando para a próxima sucessão?
26. O que você entende por governança corporativa (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa)? Como isso ocorre na Cresol Santa Maria?
27. Em relação ao Conselho de Administração, comente sobre os temas: Disponibilidade de tempo; remuneração dos conselheiros e do presidente do conselho; Prazo do mandado; Conselheiros suplentes.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista aplicado com Conselheiro de Administração

PERFIL

1. Cargo na Cooperativa:
2. Cargos anteriores na Cooperativa:
3. Tempo de cooperado Cresol:
4. Grau de instrução:
5. Qual sua ocupação fora da Cooperativa?

CAPACITAÇÃO E PERFIL

6. Que tipo de capacitação/treinamento você recebeu ao entrar para o Conselho de Administração da Cresol? E no decorrer dos anos de conselheiro?
7. Você acredita que esses treinamentos e capacitações foram e são suficientes?
8. Quais assuntos/temas você gostaria que fossem repassados e abordados nos cursos e treinamentos do Conselho de Administração?
9. Em uma escala de 0 a 10 como você classifica o seu conhecimento em Cooperativismo? Comente;
10. Como são avaliados, durante o processo sucessório, os valores do candidato à Presidência da Cresol e seu nível de comprometimento com a Cooperativa?

DO PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO

11. Todos os membros do conselho de administração participam do processo sucessório? Existe um comitê para organizar tal projeto?
12. Com qual frequência o tema sucessão é abordado nas reuniões do Conselho de Administração atualmente?
13. Para você, o que é sucessão? Descreva como ocorre na Cresol?
14. Como ocorre e está estruturado o processo de comunicação dentro do Conselho de Administração com as demais áreas da Cooperativa?
15. Na sua opinião, o que está sendo feito hoje pela cooperativa para melhor repassar a gestão para os próximos conselheiros? O que você, como conselheiro, está pensando e elaborando para a próxima sucessão?
16. Você se sente preparado hoje para assumir a Presidência?

DO CONSELHO ADMINISTRATIVO

17. Na sua opinião, qual o papel no planejamento estratégico para uma Cooperativa.
18. O que você entende por governança corporativa (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa)? Como isso ocorre na Cresol Santa Maria?
19. Você considera suficiente o tempo disponibilizado pelos conselheiros para suas atribuições dentro do Conselho?
20. Qual a sua visão em relação a remuneração dos Conselheiros e do Presidente da Cresol?
21. Qual o prazo de mandato dos Conselheiros de Administração e do Presidente?
22. Existem conselheiros suplentes, de que forma você avalia a participação deles dentro do Conselho?
23. Quais os pré-requisitos para o cargo de Conselheiro de Administração?
24. Na sua opinião, como está estruturado o processo de decisões dentro da Cooperativa?
25. Como as decisões da diretoria são comunicadas?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista aplicado com Assessor da CENTRAL

PERFIL

- Cargo na Cooperativa:
 - Cargos anteriores na Cooperativa:
 - Tempo de cooperado Cresol:
 - Grau de instrução:
1. Discurse sobre o processo de sucessão do atual Presidente da Cooperativa? (Como ocorreu, em quais circunstâncias)

CENÁRIO ATUAL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E PROCESSO SUCESSÓRIO

2. Como você avalia a atuação do conselho de administração (efetividade) atualmente? (Assuntos abordados, discussões)
3. Quais os pré-requisitos para o cargo de Conselheiro de Administração?
4. Quais os requisitos para se tornar um candidato a Presidência?
5. Há um acompanhamento em relação a desempenho e feedbacks dos cargos de Presidente e dos Conselheiros pela Central?
6. Que tipo de capacitação/treinamentos são fornecidos para o Presidente e Conselheiros? Você acredita que são suficientes?
7. Quais assuntos/temas você gostaria que fossem repassados e abordados nos cursos e treinamentos do Conselho de Administração?
8. Existe diretoria executiva na Cresol? De que forma ela está estruturada? Comente.
9. O Conselho de Administração possui algum regimento interno? Comente.
10. Na sua opinião, o que está sendo feito hoje pela cooperativa para melhor repassar a gestão para o próximo presidente? O que você, como Supervisor da Central, está pensando e elaborando para a próxima sucessão?
11. O que você entende por governança corporativa (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa)? Como isso ocorre na Cresol a nível de sistema e na Cresol Santa Maria?
12. Você considera suficiente o tempo disponibilizado pelos conselheiros para suas atribuições dentro do Conselho?
13. Qual a sua visão em relação a remuneração dos Conselheiros e do Presidente da Cresol?
14. Qual o prazo de mandato dos Conselheiros de Administração e do Presidente?
15. Existem conselheiros suplentes, de que forma você avalia a participação deles dentro do Conselho?
16. Como a Cresol Central determina que seja feita a escolha do sucessor?

ANEXO 1 – Estatuto da Cooperativa: número de conselheiros

COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DE SANTA MARIA – CRESOL SANTA MARIA
CNPJ/MF nº 05.220.232/0001-79
NIRE: 434.000.868-11

Art. 33. A assembleia geral extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse social, inclusive os propostos na forma do art. 5º, inciso V, deste Estatuto, desde que mencionado no edital de convocação.

§1º. É de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

I – reforma do Estatuto Social;

II – fusão, incorporação ou desmembramento;

III – mudança do objeto da Sociedade;

IV – filiação ou demissão da Cooperativa na CENTRAL CRESOL SICOPER;

V – dissolução voluntária da Sociedade e nomeação de liquidante(s);

VI – contas do(s) liquidante(s);

VII – manutenção do regime de cogestão e da adoção de outras medidas legais necessárias.

§2º. Considerando a vinculação sistêmica prevista no art. 2º, e respeitadas a legislação cooperativista e as normas que regulam o funcionamento da CENTRAL CRESOL SICOPER, fica estabelecido que qualquer processo de alteração ou reforma estatutária da CRESOL SANTA MARIA deverá ser precedido de parecer favorável do Conselho de Administração da CENTRAL CRESOL SICOPER.

Capítulo II DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 34. A CRESOL SANTA MARIA será administrada por um Conselho de Administração composto por 07 (sete) membros, sendo 01 (um) Diretor Presidente, 01 (um) Diretor Administrativo, 01 (um) Diretor Financeiro e 04 (quatro) conselheiros efetivos, todos associados em pleno gozo de seus direitos sociais e eleitos em Assembleia Geral.

§1º. O Conselho de Administração é o órgão superior da hierarquia administrativa, sendo privativo e de sua exclusiva responsabilidade a decisão de todo e qualquer assunto de ordem econômica, financeira, social ou administrativa, nos termos da legislação vigente, deste Estatuto e das resoluções da Assembleia Geral.

§2º. A eleição para o Conselho de Administração obedecerá rigorosamente ao disciplinado no Regimento Interno, especialmente acerca dos requisitos para eleição e exercício dos cargos.

Art. 35. Os membros do Conselho de Administração, depois de aprovada sua eleição pelo Banco Central do Brasil, serão investidos em seus cargos mediante termos de posse lavrados no Livro de Atas do Conselho de Administração.

Art. 36. O mandato dos ocupantes de cargos em órgão estatutários estender-se-á até a posse efetiva dos seus substitutos eleitos.