



PRÁTICAS DE COMPLIANCE RELATIVAS AOS COOPERADOS EM SOCIEDADES COOPERATIVAS

Compliance PRACTICES RELATED TO COOPERATIVE MEMBERS IN COOPERATIVE SOCIETIES

Autor(es): Tiago Fernandes Gomes e Vilmar Rodrigues Moreira

Filiação: Pontifícia Universidade Católica do Paraná

E-mail: tiagofgeco@gmail.com ; vilmar.moreira@pucpr.br

Eixo temático: 1. Identidades Cooperativas e Direito Cooperativo

Resumo

Este trabalho teve como objetivo propor um conjunto de diretrizes de compliance necessárias para promover a integridade no relacionamento entre cooperativas e seus cooperados. Para tanto, buscou-se compreender como a identidade cooperativa se relaciona com o programa de compliance das cooperativas, analisar os mecanismos de compliance praticados e avaliar como as cooperativas aplicam os elementos dos programas de compliance que envolvem os cooperados. Para alcançar os objetivos propostos foram definidas 9 categorias de análise associadas a duas dimensões: identidade cooperativa e programa de compliance. A pesquisa classifica-se como aplicada, do tipo descritiva com abordagem qualitativa. A amostra é não probabilística por conveniência e se constitui de 8 cooperativas paranaenses. A estratégia utilizada configura-se numa triangulação entre entrevistas semiestruturadas e análises documentais focadas em estatutos sociais e códigos de conduta e ética, por meio da técnica análise de conteúdo. Como resultado principal tem-se a proposição de 9 diretrizes de compliance: (i) Estabelecer interação entre as áreas de relacionamento com os cooperados e compliance; (ii) Considerar a simultaneidade das atribuições dos cooperados (dupla qualidade) nas análises de riscos de conformidade e integridade; (iii) Produzir e atualizar políticas e procedimentos de conformidade e integridade fundamentados nos riscos avaliados; (iv) Estender a aplicação do código de ética e conduta aos cooperados, considerando todas as suas atribuições; (v) Amplificar a comunicação e o treinamento relacionados à compliance aos cooperados; (vi) Integrar o monitoramento à gestão de riscos; (vii) Utilizar o canal de denúncias como elemento para a criação de ações preventivas; (viii) Criar processos de investigações que considerem as peculiaridades dos cooperados; (ix) Definir medidas disciplinares aplicáveis aos cooperados correlacionando-as ao tipo de infração cometida.

Palavras-chave: Programa de compliance; sociedade cooperativa; identidade cooperativa.

Abstract

This study aimed to propose a set of necessary compliance guidelines to promote integrity in the relationship between cooperatives and their members. Therefore, we sought to understand how the cooperative identity is related to the compliance program of cooperatives, analyze the compliance mechanisms practiced by cooperatives, as well as evaluate the elements of compliance programs involving members applied by cooperatives. To achieve the proposed objectives, nine analysis categories were defined, associated with two dimensions: Cooperative Identity and Compliance



Program. The research is classified as applied, descriptive, with a qualitative approach. Its sample is non-probabilistic by convenience and consists of eight Paraná cooperatives that participated in the Compliance Program of Paraná Cooperative. The strategy used is configured in a triangulation between semi-structured interviews and documentary analyses focused on Social Statutes and Codes of Conduct and Ethics, through the technical content analysis. The main result is the proposition of nine compliance guidelines: (i) Establish interaction between areas of member relationship and compliance; (ii) Consider the simultaneity of the members' assignments (dual quality) in compliance and integrity risk analysis; (iii) Produce and update compliance and integrity policies and procedures based on evaluated risks; (iv) Extend the application of the code of ethics and conduct to members, considering all their assignments; (v) Amplify communication and training related to compliance to members; (vi) Integrate monitoring into risk management; (vii) Use the whistleblowing channel as an element for creating preventive actions; (viii) Create investigation processes that consider members' peculiarities; (ix) Define disciplinary measures applicable to members correlating them with the type of offense committed.

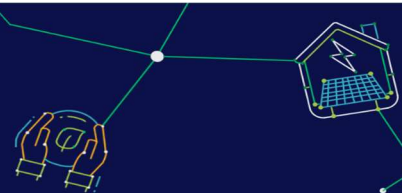
Key words: *Compliance program; cooperative society; cooperative identity.*

1. Introdução

As cooperativas, inseridas num contexto de crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, sujeitas aos desafios inerentes das relações de mercado, buscam constantemente aprimorar seus modelos de gestão a fim de garantir sua perenidade e sustentabilidade (Maciel, Seibert, Silva, Wbatuba, & Salla, 2018). Sob esse aspecto, visando serem cada vez mais comprometidas com a integridade e a transparência, com os valores cooperativistas, com a conformidade de seus processos, não deixando de gerar valor para os seus cooperados, essas organizações têm adaptado seus processos e sua cultura organizacional de modo a incorporarem o que usualmente se conhece por *compliance*.

O *compliance* está ligado ao combate à corrupção, ao cumprimento de normas, bem como à ética empresarial e nos negócios. Pinheiro, Lucena e Carvalho (2018) revelam que na esfera corporativa a expressão retrata “[...] um conjunto de procedimentos [...], objetivando otimizar o cumprimento de normas legais, regulamentos e políticas estabelecidas pela organização, com o intuito de mitigar riscos e responsabilidades.” (Pinheiro, Lucena, & Carvalho, 2018, p. 108). De tal forma, tem-se que “[...] a implementação de programas de *compliance* nas corporações trata da preservação da reputação corporativa, atraindo os consumidores em favor da publicidade positiva e imagem de boa governança.” (Domingos & Blanchet, 2020, p. 29).

O tema *compliance* tem recebido cada vez mais notoriedade na medida em que as partes que envolvem as relações socioeconômicas têm exigido de suas respectivas contrapartes comportamento íntegro e valores que sejam convergentes com os seus. Historicamente é possível identificar diversos exemplos de empresas que tiveram seus sócios, diretores, funcionários, até mesmo seus parceiros de negócios, envolvidos em corrupção, fraude, lavagem de dinheiro, exploração de trabalho escravo, assédios e condutas cada vez mais repudiadas pela sociedade. Além da possível responsabilização administrativa e civil da pessoal jurídica, e criminal das



peças físicas pelas práticas citadas, a imagem das organizações envolvidas pode ser afetada negativamente, prejudicando seus negócios e relações comerciais.

De acordo com seu caráter institucional, a sociedade cooperativa possui particularidades que envolvem situações distintas daquelas de uma organização corporativa. Um agente na posição de cooperado pode desempenhar diferentes atribuições e responsabilidades, como as de sócio, usuário, fornecedor e gestor, configurando-se no que a literatura caracteriza como princípio da dupla qualidade do cooperado (Franke, 1978). Diante da existência de tal princípio, o cooperado pode acumular diferentes objetivos, os quais eventualmente podem ser conflitantes. Deste modo, a cooperativa pode enfrentar diversos problemas como o do carona, de controle e de custos de influência (Cook, 1995). Conforme essas circunstâncias, as relações envolvidas entre cooperativa e cooperados podem gerar riscos de integridade, como conflito de interesses, oportunismo (o qual, ocorrendo na sua forma forte pode se manifestar por meio de mentira, roubo, traição ou fraude), risco moral e seleção adversa, por exemplo, indicando possíveis vulnerabilidades e ameaças a essa organização.

As sociedades cooperativas têm sua forma institucional baseada em um conjunto de valores e princípios, os quais compõem o sistema doutrinário conhecido como cooperativismo. Essa fundamentação doutrinária produz características que orientam sua atuação, como organização econômica, e ainda norteia o comportamento daqueles que integram esse sistema (Franke, 1978).

Assim, este estudo trata o tema compliance em sociedades cooperativas no que se refere às particularidades da relação entre cooperativa e cooperado. Para cumprir com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos, bem como fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional, é relevante que o programa de compliance da sociedade cooperativa considere as especificidades dessa organização e os meios necessários para tratá-las. Deste modo, o objetivo geral do estudo é propor um conjunto de diretrizes de compliance necessárias para promover a integridade no relacionamento entre cooperativas e seus cooperados.

2. Fundamentação teórica

2.1. Conflitos, oportunismo e governança corporativa

A governança corporativa se manifesta de forma a maximizar o valor gerado pela organização, buscando minimizar os conflitos das partes que com ela se relacionam (Valle & Santos, 2019; Louzada, Leal, Silva, & Rodrigues, 2020). Um desses conflitos tem como fundamentação o problema da agência, que surge da relação entre dois atores, o principal e o agente (Jensen & Meckling, 1976). Cruz (2018) explica que na visão clássica da teoria da agência o proprietário ou acionista figura como principal, enquanto o agente é o gestor, diretor ou gerente da organização. Na condição de principal, uma ou mais pessoas com capacidade decisória contrata um outro indivíduo, o agente, para realizar uma atividade em seu favor, atribuindo a ele competência para tomar decisão. Dessa relação, o agente também possui interesses próprios, que nem sempre coincidem com os interesses do principal, sendo possível que ele não atue conforme as expectativas do principal, ocasionando em possíveis conflitos (Jensen & Meckling, 1976).



A teoria da agência tenta descrever a relação principal-agente usando a metáfora de um contrato. Sendo o contrato o elemento que rege as relações entre o principal e o agente, o foco da teoria está em determinar o contrato mais eficiente que orienta essas relações considerando suposições como interesses próprios por parte dos atores econômicos (Eisenhardt, 1989).

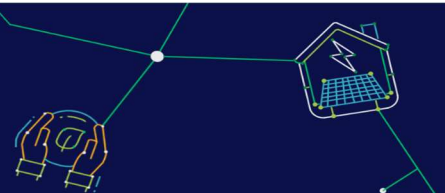
Além da teoria da agência, outra fundamentação importante para a consideração dos conflitos organizacionais é a teoria dos custos de transação (TCT), que se baseia em dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos atores econômicos (Silva & Brito, 2013). Sob o pressuposto da racionalidade limitada, os autores indicam que por efeito da complexidade os contratos são firmados de maneira incompleta, existindo lacunas, erros ou omissões que são exploradas de maneira oportunista pela contraparte. Williamson (1985, p. 47) define comportamento oportunista como sendo uma ação intencional “em que os agentes econômicos buscam os seus próprios interesses nas transações, agem em benefício próprio aproveitando-se de lacunas ou omissões contratuais em detrimento dos parceiros” (apud Silva & Brito, 2013, p.180).

Coelho, Santos e Barros (2015) apontam que Williamson (1984) classifica o comportamento oportunista de três formas: forma forte, semiforte e oportunismo nulo ou obediência. Na forma forte, o oportunista utiliza meios não convencionais para alcançar seus objetivos, como mentir, roubar, trair, fraudar, deturpar ou conceder informações incompletas visando benefício próprio em relação as outras partes (Silva & Brito, 2013; Coelho, Santos, & Barros, 2015; Lages & Fonseca, 2020).

O comportamento oportunista semiforte (autointeresse simples) se manifesta de modo menos intenso, sendo as partes cumpridoras de contratos. Elas presumem que os contratos previamente acordados serão mantidos e cumpridos e reconhecem que ambas agirão de forma egoísta, buscando interesses próprios (Silva & Brito, 2013; Coelho, Santos, & Barros, 2015; Lages & Fonseca, 2020). Essa classificação de oportunismo é o mesmo apontado por Jensen e Meckling (1976) quando esclarecem os custos de agência oriundos da relação principal-agente, em que as partes são maximizadoras de autointeresse. Neste ponto, os contratos firmados entre as partes podem não contemplar todas as situações necessárias ao equilíbrio de interesses, pois encontram-se sob o efeito da racionalidade limitada, permitindo o comportamento oportunista. Assim, não necessariamente o oportunismo semiforte estará relacionado à conduta não íntegra, ou seja, uma das partes pode realizar uma ação íntegra, porém não prevista na relação contratual.

O oportunismo nulo, ou obediência, se caracteriza por um estado em que o autointeresse é minimizado ou mesmo não ocorre (Williamson, 1985). Há uma sobreposição dos interesses coletivos em relação aos interesses próprios. Assim, o comportamento oportunista cede espaço a um comportamento conduzido por fatores externos ao indivíduo (Williamson, 1985; Coelho, Santos, & Barros, 2015; Lages & Fonseca, 2020). Este estado pode ser causado por influências como o governo ou uma ideologia ou por valores morais, culturais, religiosos, patrióticos, dentre outros.

Tendo em vista a relação principal-agente, racionalidade limitada, complexidade dos contratos, bem como do comportamento oportunista, Eisenhardt (1989) esclarece que as pesquisas relativas à teoria da agência centram-se em identificar circunstâncias em que principal e agente são susceptíveis a objetivos conflitantes, e ainda, descrever os mecanismos de governança que limitam o comportamento de agir em benefício próprio do agente. Além disso, segundo a autora,



a teoria geral do relacionamento principal-agente pode ser aplicada a empregador-empregado, advogado-cliente, comprador-fornecedor, e outras relações de agência. Essa perspectiva teórica contribui para a análise em sociedades cooperativas, uma vez que o princípio da dupla qualidade oportuniza a ocorrência da relação principal-agente numa só figura, o cooperado, que assume simultaneamente as atribuições de sócio, usuário e fornecedor, podendo acrescentar mais uma, a de gestor.

Assim, como uma forma para minimizar os impactos negativos de objetivos conflitantes, a governança corporativa pode ser entendida “[...] como um conjunto de mecanismos institucionais e de mercado que induzem a gestão para comportamentos cujos interesses próprios de maximizar valor sobrepõem os interesses da organização.” (Kreuzberg & Vicente, 2019, p.47). Convergente com essa concepção, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define governança corporativa como “[...] o 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, 2015, p.20).

Em sociedades cooperativas, os resultados alcançados por Hedlund et al (2021), numa pesquisa aplicada a uma cooperativa médica localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, apontam que o desenvolvimento da governança corporativa e o entendimento e aplicação da teoria da agência influencia positivamente o gerenciamento de conflitos da cooperativa analisada.

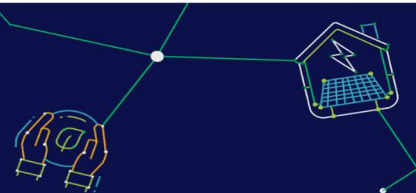
2.2. Programas de compliance

Tendo em vista o contexto em que o compliance está inserido, sua abrangência e concepções, a partir de sua compreensão, um desafio para as organizações é implementar uma série de medidas, processos e ações que busquem garantir o cumprimento das regras as quais estão sujeitas, promover a cultura ética, bem como comprovar que empreende esforços para ser e estar em compliance. Nesse sentido, os programas ou sistemas de compliance são conhecidos em português como programa de cumprimento ou de integridade (Carli, 2016). No Brasil o decreto n. 11.129 (2022), que regulamenta a Lei Anticorrupção (n. 12.846/2013), estabelece o termo programa de integridade e assim o define em seu art. 41:

“[...] programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de: I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.” (Decreto n. 11.129, 2022)

De acordo com Barreto e Vieira (2021), não há um modelo único de programa de compliance, mas eles são úteis às empresas na medida que transmitem conhecimentos e práticas reconhecidas pelo mercado, e muitas vezes esperadas pelo legislador, e conseqüentemente exigidas pela legislação, como é o caso da publicação da Controladoria Geral da União (CGU, 2015a), em consonância com a lei anticorrupção e com Decreto n. 8.420 (2015) (primeiro decreto que regulamentou a lei anticorrupção, revogado pelo decreto n. 11.129, de 2022).

Perante o entendimento de que um programa de compliance permeia todos os níveis da organização, o IBGC propõe uma visão holística, conforme figura 1, sendo



ele composto por um conjunto de elementos que atendem a três finalidades essenciais: prevenir, detectar e responder (IBGC, 2017). De acordo com esse modelo, para cada macroprocesso, sendo eles prevenir, detectar e responder, há um grupo de procedimentos, processos e arranjos que devem ser estabelecidos para o cumprimento de seus respectivos objetivos. Esses elementos não operam de forma isolada, há sinergias entre eles e suas interações, com o resultado de um sendo insumo para o outro, por exemplo. Assim estão dispostos os elementos do modelo: Prevenir: Avaliação de Riscos; Políticas e Procedimentos; Estrutura; Comunicação e Treinamento; Detectar: Monitoramento e Testes; Canal de Denúncias; Responder: Investigação, Medidas Disciplinares e Remediação; Reporte. Viabilizando o funcionamento desses mecanismos figura o “Tom da Liderança”, que caracteriza o apoio da alta administração no cumprimento do programa de compliance.

Figura 1

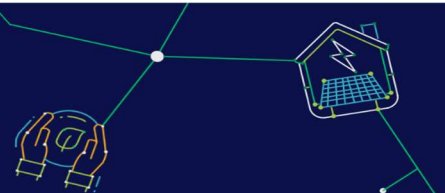
Visão holística de *compliance*



Fonte: IBGC (2017)

2.3. Sociedade cooperativa e compliance

Uma característica importante da sociedade cooperativa e que a diferencia das demais organizações econômicas é o “princípio da dupla qualidade”, no qual o cooperado, buscando os benefícios provenientes da cooperativa, e conseqüentemente a melhoria de suas condições econômicas, desempenha de forma simultânea as funções de “sócio” e “usuário” (ou “cliente”) (Franke, 1978). Observa-se que conforme suas particularidades, o princípio da dupla qualidade pode ser ainda mais amplo, pois seus membros também acumulam o papel de fornecedores, na medida que ofertam suas respectivas produções e serviços. Ainda assim, há a possibilidade de o cooperado acumular mais uma atribuição, a de gestor, uma vez que a natureza jurídica da sociedade cooperativa permite que sua gestão seja feita pelos próprios cooperados, eleitos por meio de mecanismos democráticos (Zylbersztajn, 2002).



O princípio da dupla qualidade implica em aparentes problemas para a sociedade cooperativa, pois permite a possibilidade de concomitantes objetivos conforme o exercício de cada função por parte do cooperado. De acordo com Cook (1995), o conjunto de conflitos que uma sociedade cooperativa possui é singular, e advêm sobretudo de conflitos relativos à alocação de recursos entre os principais interessados, ou seja, os cooperados. O autor aponta para o problema do carona em sociedades cooperativas, que se caracteriza “[...] quando alguém se beneficia de uma ação, sem se esforçar (pagar).” (Sousa & Milagres, 2016, p. 73). Um outro problema tratado por Cook (1995) é o problema de influência, que surge de atividades de influência, as quais grupos ou indivíduos tentam influenciar as decisões em seu benefício, a fim de alcançar seus próprios interesses (Cook, 1995; Silva, Sousa, & Leite, 2011; Zylbersztajn, 2002).

A relação principal-agente abordadas pela teoria da agência origina o problema de controle, denominação utilizada por Cook (1995) para explanar o fenômeno em sociedades cooperativas. Considerando figuras relevantes da cooperativa (cooperado, conselho de administração, conselho fiscal e gerentes), Silva et al (2011) indicam os principais focos capazes de gerar conflitos de agência numa sociedade cooperativa: 1- cooperado – conselho de administração; 2 - cooperado – conselho fiscal; 3 - cooperado – gerentes.

Verifica-se que os problemas apontados por Cook (1995) abrangem as relações sócio-usuário e sócio-gestor. Porém, conforme o princípio da dupla qualidade, considerando a simultaneidade das funções que o cooperado pode exercer, as relações sócio-fornecedor, fornecedor-usuário, fornecedor-gestor, usuário-gestor, também podem apresentar objetivos conflitantes. Considerando-se ainda, os pressupostos da racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos atores econômicos, propostos por Coase (1937), bem como a graduação do comportamento oportunista (que pode se apresentar em três formas: forte, semiforte e oportunismo nulo ou obediência), classificado por Williamson (1984), deduz-se que tais conflitos podem provocar comportamentos não íntegros por parte dos cooperados, os quais podem se configurar como riscos à cooperativa.

2.4. Valores e princípios do cooperativismo e suas relações com compliance

Para o estudo do objeto sociedade cooperativa é fundamental compreender o cooperativismo, o qual congrega princípios, valores e condutas de uma coletividade e o comportamento de um sistema econômico e social, bem como o instrumento dessa estrutura, que é a cooperativa. Para Franke (1978) o termo “cooperativismo” pode ser entendido sob o ângulo de duas concepções. Uma delas refere-se ao sistema de organização econômica, cujo fim é eliminar os desarranjos sociais provenientes dos excessos da intermediação capitalista. O outro conceito evidencia a base principiológica do cooperativismo, e por consequência, da sociedade cooperativa, pois, segundo o autor “[...] significa a doutrina corporificada no conjunto de princípios que devem reger o comportamento do homem integrado naquele sistema.” (Franke, 1978, p.1).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2023) adotou em 1995 a Declaração de Identidade Cooperativa, a qual inclui a definição de cooperativa, os valores das cooperativas e os sete princípios cooperativos. Os valores expressos pela ACI, os quais as cooperativas se baseiam são: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia,



igualdade, equidade e solidariedade. Além deles, na Declaração de Identidade Cooperativa manifesta-se os valores éticos de honestidade, atitude receptiva, responsabilidade social e respeito ao próximo. E ainda, vigoram desde 1995 os sete princípios: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação, e interesse pela comunidade. Logo, é possível afirmar que a estrutura das organizações cooperativas se determina por meio de ideias e diretrizes sólidas, as quais podemos compreender como valores. Os princípios cooperativistas são aspectos fundamentais que dão forma a elas.

A análise dos valores e princípios cooperativistas é pertinente para o entendimento dos programas de compliance em sociedades cooperativas, pois eles conduzem maneiras de agir, comportamentos e condutas dos agentes que a compõem, sobretudo o cooperado, parte substancial dessa organização. Schneider (2012) ao afirmar que “A pessoa que se conduz por convicções reconhecidas como sendo um valor, não admite pensar ou agir de modo que contrarie o que para ela é importante, decisivo, inquestionável.” (Schneider, 2012, p. 258), evidencia o quanto os valores podem ser significativos para os costumes e práticas de uma organização.

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa se configura como sendo aplicada, do tipo descritiva com abordagem qualitativa. Adotou-se como estratégia uma triangulação entre entrevistas semiestruturadas e análises documentais, onde foram considerados dois documentos das cooperativas selecionadas para o estudo: estatutos social e código de conduta e ética. Para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A ferramenta utilizada para o suporte à análise de conteúdo, tanto das entrevistas transcritas, quanto dos estatutos sociais e códigos de ética e conduta foi o software Atlas.ti 23. Definiu-se 2 dimensões compostas por 9 categorias de análise, considerando os aspectos que envolvem as sociedades cooperativas, o princípio da dupla qualidade, os possíveis conflitos que podem ocorrer das relações que envolvem o cooperado, bem como os mecanismos identificados para reduzi-los, como um programa de compliance. Na tabela 1 são apresentadas as dimensões, as categorias de análise e suas definições.

Tabela 1
Definições das categorias de análise

Dimensão	Categorias de análise	Definição
Identidade Cooperativa	Valores do Cooperativismo	Conjunto de valores que orientam a ação e o comportamento dos indivíduos no seu empenho em prol dos objetivos da cooperação. São valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Além deles, integram os valores éticos de honestidade, atitude receptiva, responsabilidade social e respeito ao próximo. (ACI, 2023; Schneider, 2012)
	Princípios do Cooperativismo	São diretrizes pelas quais as cooperativas colocam seus valores em prática. São 7 princípios: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação, e interesse pela comunidade (ACI, 2023; Schneider, 2012)



Programa de Compliance	Gestão de Riscos	Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. No âmbito do programa de <i>compliance</i> inclui análise e reavaliação periódica dos riscos para a realização de adaptações necessárias ao programa de <i>compliance</i> e a alocação eficiente de recursos (Decreto 11.129, 2022; ABNT, 2018).
	Políticas e Procedimentos	Normas, processos, dispositivos, práticas de gestão ou outras ações que objetivam modificar o nível do risco de conformidade e integridade. Com base nos riscos identificados, buscam prevenir, detectar e remediar a ocorrência dos atos indesejados. (CGU, 2015a, 2015b; IBGC, 2017; ABNT, 2018; Tribunal de Contas da União [TCU], 2020)
	Estrutura	Instância interna da organização, com independência, estrutura e autoridade, responsável pela aplicação do programa de <i>compliance</i> e pela fiscalização de seu cumprimento (Decreto 11.129, 2022)
	Comunicação e Treinamento	Ações de comunicação e treinamentos periódicos com o objetivo de educar e conscientizar toda a cadeia de valor da organização sobre conformidade e integridade, bem como sobre o próprio programa de <i>compliance</i> (Decreto 11.129, 2022; IBGC, 2017)
	Monitoramento e testes	Monitoramento contínuo do programa de <i>compliance</i> visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à inconformidade e ao comportamento não íntegro. Envolve avaliação da adequação e do cumprimento das políticas e procedimentos instituídos (Decreto 11.129, 2022; IBGC, 2017)
	Canal de Denúncias	São meios estabelecidos para acolher e tratar denúncias, com o objetivo de combater fraudes, corrupção, processos não conformes e comportamentos não íntegros, sendo estruturados para proteger o denunciante de boa fé. (IBGC, 2015; Cunha, Nabuco & Hojaj, 2022; Decreto 11.129, 2022)
	Investigação, Medidas Disciplinares e Remediação	Políticas e processos estabelecidos para a condução de investigações internas de irregularidades. Normas escritas que prevejam a aplicação de medidas disciplinares em decorrência da violação de regras de integridade. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados. (CGU, 2015a, 2015b; Decreto 11.129, 2022; IBGC, 2017)

Em relação ao recorte dos dados, classifica-se como sendo transversal, pois a coleta foi realizada num curto período, sem a verificação de alterações provocadas pelo transcorrer do tempo. A amostra é não probabilística por conveniência e se constitui de 8 cooperativas paranaenses que participaram do Programa de Compliance do Cooperativismo Paranaense, promovido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Paraná (SESCOOP/PR) em parceria com uma universidade do estado, no período de 2019 a maio de 2022. A tabela 2 expressa as receitas brutas (ingressos) das 8 cooperativas, as quais representam cerca de 29% do conjunto de receitas brutas das cooperativas agropecuárias paranaenses, bem como seus números de empregados e números de associados no ano de 2022.

Para captar os elementos das duas dimensões delineadas, e suas respectivas categorias de análise, sob a perspectiva de agentes distintos, definiu-se dois perfis de entrevistados: representante da área ou setor de relacionamento com o cooperado da cooperativa; representante da área ou setor de compliance da cooperativa. Foram



realizadas 13 entrevistas, 8 delas com representantes da área ou setor de compliance e 5 com representantes da área ou setor de relacionamento com o cooperado.

Tabela 2
Perfil da amostra

Cooperativa	Ingressos (Valores em R\$)	Número de empregados	Associados
A	Entre 5 e 10 bilhões	Entre 2.000 e 4.000	Entre 1.000 e 1.500
B	Entre 1 e 5 bilhões	Entre 1.000 e 2.000	Entre 5.000 e 10.000
C	Entre 5 e 10 bilhões	Entre 2.000 e 4.000	Entre 15.000 e 20.000
D	Entre 5 e 10 bilhões	Entre 2.000 e 4.000	Entre 1.000 e 1.500
E	Entre 100 e 500 milhões	Entre 100 e 500	Entre 100 e 500
F	Entre 5 e 10 bilhões	Entre 2.000 e 4.000	Entre 10.000 e 15.000
G	Entre 1 e 5 bilhões	Entre 2.000 e 4.000	Entre 10.000 e 15.000
H	Entre 5 e 10 bilhões	Entre 2.000 e 4.000	Entre 500 e 1.000

4. Resultados e discussão

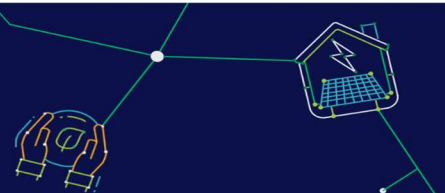
Conforme as definições das 9 categorias de análise, buscou-se os conteúdos relacionados aos cooperados para cada uma delas. A tabela 3 apresenta a quantidade de ocorrências das categorias por documentos.

Tabela 3
Ocorrências das categorias entre os pontos da triangulação

Categoria	Estatuto Social	Código de Ética e Conduta	Entrevistas	Total
Valores do Cooperativismo	50	29	190	269
Princípios do Cooperativismo	54	36	149	239
Gestão de Risco	0	0	68	68
Políticas e Procedimentos	98	114	74	266
Estrutura	0	5	19	24
Comunicação e Treinamento	2	2	41	45
Monitoramento e Testes	0	0	28	28
Canal de Denúncias	27	24	83	134
Investigação, Medidas Disciplinares e Remediação	22	12	90	124
Total	253	222	742	1217

Observa-se que há um maior adensamento nas categorias Políticas e Procedimentos, Valores do Cooperativismo e Princípios do Cooperativismo. Esse resultado já era esperado para a categoria Políticas e Procedimentos, visto que tanto estatuto social, quanto código de ética e conduta são documentos que estabelecem deveres, padrões éticos e de conduta, cuja essência objetiva modificar o nível do risco de conformidade e integridade das partes relacionadas.

Para as categorias valores e princípios do cooperativismo também não houve surpresa, uma vez que se optou em adensar todo o conteúdo referente a valores (6 cooperativistas e 4 éticos) e princípios (7) do cooperativismo nessas categorias. A



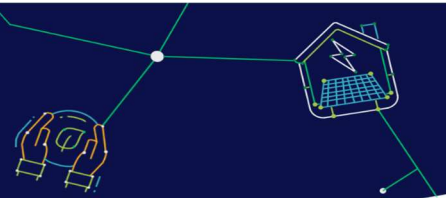
maior concentração dessas duas categorias foi no conteúdo das entrevistas, pois as questões do roteiro de entrevistas relativas a elas foram divididas nos valores e princípios que a compõe. Mas, além desta constatação, houve a ocorrência dessas categorias nos estatutos sociais e códigos de ética e conduta, demonstrando uma preocupação das cooperativas na institucionalização desses valores e princípios em variados meios.

Uma outra circunstância identificada é a baixa, ou nenhuma, quantidade de ocorrência das categorias Gestão de Risco, Estrutura, Comunicação e Treinamento e Monitoramento e Testes presentes nos documentos estatutos social e código de ética e conduta. Isso ocorre devido ao caráter mais técnico dessas 4 categorias em relação às demais, tratando-se da dimensão Programa de Compliance. Ou seja, elas carregam atributos mais voltados à gestão, muito mais próximas aos profissionais que interagem com os elementos que compõem essas categorias. Sendo esperado que essas categorias dificilmente apareceriam nos códigos de ética e conduta e, sobretudo, nos estatutos sociais, haja vista que esses documentos são componentes fundamentais de um programa de compliance, mas não são criados exclusivamente para ele.

De outro modo, as categorias Políticas e Procedimentos, Canal de Denúncias e Investigação, Medidas Disciplinares e Remediação possuem a qualidade mais normativa, equivalente ao que se encontra nos estatutos e códigos. Isso fica evidente para as categorias Políticas e Procedimentos e Investigação, Medidas Disciplinares e Remediação, posto que a primeira corresponde a essência desses documentos, conforme abordado, e a segunda corresponde a instituição de consequências atreladas ao descumprimento de regras. Para a categoria Canal de Denúncia essa relação não fica tão evidente. Sua ocorrência nos códigos de ética e conduta pode ser explicada pela intenção de conscientização do documento, uma vez que o canal de denúncia é um instrumento que contribui para a identificação de inconformidades ou desvios de conduta, sendo importante sua compreensão por todos na organização.

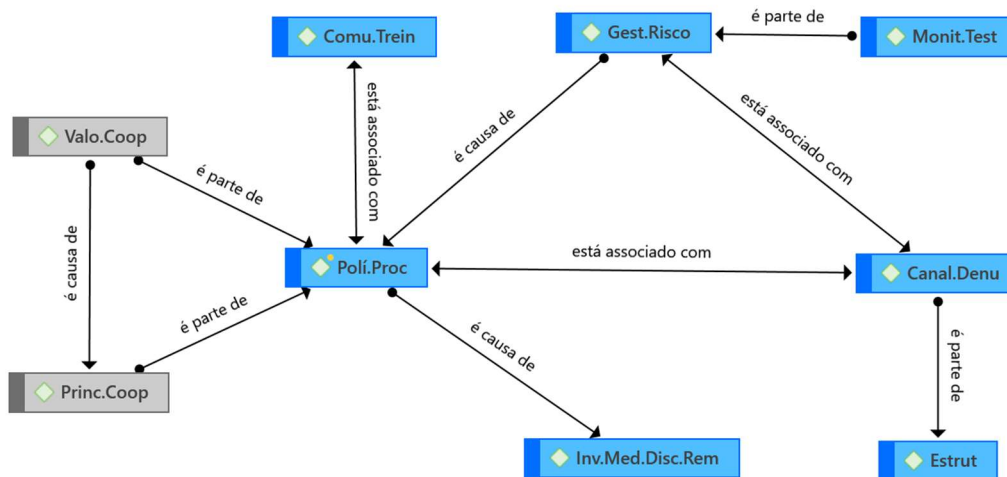
Conforme a análise de conteúdo dos três elementos da triangulação foi possível verificar a relação de coocorrência entre as categorias de análise, retratada no diagrama da figura 2.

Verificou-se que as categorias Valores do Cooperativismo e Princípios do Cooperativismo expressam o maior volume de ocorrências coincidentes, e, possuem entre si uma relação de causa. Essa incidência conjunta era prevista, pois, conforme tratado na fundamentação teórica, os princípios cooperativistas são aspectos fundamentais que dão forma aos valores cooperativistas. Também merece destaque o segundo maior volume de incidência conjunta, que ocorre entre as categorias Princípios do Cooperativismo e Políticas e Procedimentos, revelando a correlação entre as dimensões Identidade Cooperativa e Programa de Compliance, pois cada uma das categorias pertence a dimensões diferentes. Por meio dos conteúdos analisados identifica-se a manifestação dessa convergência, levando a interpretação de que normas estabelecidas, as quais visam combater comportamentos ou ações indesejados, utilizam-se de princípios cooperativista como base. Da mesma forma ocorre com a coocorrência entre as categorias Valores do Cooperativismo e Políticas e Procedimentos, a qual apresenta o terceiro maior volume de incidência conjunta. A interpretação é equivalente a coocorrência entre as categorias Princípios do Cooperativismo e Políticas e Procedimentos, ou seja, os valores cooperativistas são



utilizados como fundamento para a criação de regras e procedimentos que objetivam prevenir comportamentos não desejáveis.

Figura 2
Relação entre as categorias de análise



Sob a ótica da dimensão Identidade Cooperativa, a análise de conteúdo permitiu identificar como as cooperativas da amostra promovem a adoção e exercício dos valores e princípios do cooperativismo, bem como eles se relacionam com seus respectivos programas de compliance. Dentre as diversas análises, identificou-se, por exemplo, que tanto os valores quanto os princípios são promovidos pelas cooperativas, uns com mais e outros com menos intensidade. Do ponto de vista do cooperado, é possível observar que os entrevistados têm a percepção de que a maioria dos cooperados de suas respectivas cooperativas atuam em conformidade com os valores cooperativistas. Contudo, muitos entrevistados disseram que há cooperados que não respeitam esses valores, que se associam em busca de benefícios muito pontuais, sem a intenção de cumprir com os deveres com os quais se obrigam ao se associarem. Identificou-se também que as cooperativas carregam costumes, práticas, crenças, ideias e consensos de seus fundadores, bem como das comunidades e das regiões que se originaram. Esses fatores contribuem para a adoção e o exercício dos princípios pelas cooperativas, vinculando-os as suas culturas organizacionais. Ainda assim, percebeu-se que há pouca interação entre os encarregados pelo programa de compliance e as áreas responsáveis por promover a identidade cooperativa, geralmente a área de relacionamento com o cooperado.

Pela perspectiva da dimensão Programa de Compliance, foi possível analisar os mecanismos de compliance praticados pelas cooperativas, bem como avaliar os elementos que envolvem os cooperados aplicados por elas. Assim, verificou-se que sete cooperativas indicam dispor de processos formais de gestão de riscos. Três entrevistados relataram que suas cooperativas possuem norma, política ou instrução de trabalho, sinalizando que além de formal a gestão de riscos daquelas cooperativas têm procedimentos e métodos definidos. Em três cooperativas há a indicação de que seus processos de gestão de riscos não consideram os riscos oriundos dos cooperados. A gestão de riscos nessas cooperativas está em processo de amadurecimento, tanto em termos metodológicos, considerando a implementação e



consolidação de parâmetros, conceitos e procedimentos, quanto em relação a sua abrangência, alcançando gradualmente as operações, atividades e áreas da cooperativa. Não obstante, observa-se que para outras três cooperativas, seus respectivos estágios de desenvolvimento em relação à gestão de riscos admitem a inclusão de riscos relativos aos cooperados, sendo não apenas reconhecida, como também praticada. Além do mais, identificou-se que de modo geral, os riscos de conformidade e integridade que envolvem os cooperados não recebem qualquer tipo de classificação ou categorização.

A análise de conteúdo dos códigos de ética e conduta permitiu inferir que esses documentos são complementares aos estatutos sociais, na medida que ampliam o conjunto de condutas e comportamentos não desejáveis pela cooperativa, bem como especificam algumas circunstâncias que são tratadas de forma abrangente pelos estatutos sociais. Destaca-se que dos códigos da amostra, apenas um deles não se aplica aos cooperados. Identificou-se também que as cooperativas possuem políticas e procedimentos que objetivam modificar o nível do risco de conformidade e integridade que envolve o cooperado. Contudo, observa-se que o vínculo entre a gestão de risco e a formulação de políticas e procedimentos necessárias para reduzir os riscos identificados e avaliados não segue, na maioria das vezes, procedimentos formalizados, sobretudo em relação aos cooperados. Verifica-se que os riscos avaliados são tratados de maneira pontual, por meio de planos de ação para reduzir suas severidades, e não necessariamente dão subsídios para a criação de regras e processos para reduzir permanentemente sua probabilidade de ocorrência e impacto caso ocorram.

Dessa forma, além dos resultados apresentados, somando-se aos resultados do conjunto das análises das demais categorias, sob a perspectiva dos objetivos dos programas de compliance, no que se refere a prevenção, detecção, e resposta, foi possível propor 9 diretrizes de compliance necessárias para promover a integridade no relacionamento entre cooperativas e seus cooperados:

(i) Estabelecer interação entre as áreas de relacionamento com os cooperados e compliance – As ações promovidas pelas áreas de relacionamento com os cooperados contribuem para a difusão dos valores e princípios cooperativistas entre os componentes do quadro social das cooperativas. Essa dinâmica pode provocar no cooperado uma ampliação de sua afinidade aos valores compartilhados pela sociedade cooperativa, o que pode contribuir para a redução do comportamento oportunista. A área de compliance, atenta a essa configuração, pode se valer dos conhecimentos da área de relacionamento, coletando informações úteis para melhorar a identificação, análise e avaliação dos riscos intrínsecos à condição de cooperado. Além disso, a interação entre essas áreas pode gerar soluções conjuntas para o tratamento dos riscos identificados. Deste modo, uma aproximação entre essas duas áreas pode ser benéfica para ambas, uma vez que suas responsabilidades são estratégicas para a cooperativa, e a sinergia entre elas pode proporcionar resultados mais efetivos. Essa diretriz baseia-se na concepção de Williamson (1985) de oportunismos nulo, tendo em vista o incentivo ao aumento dos interesses coletivos em relação aos interesses próprios sob a influência de um conjunto de valores e princípios compartilhados (cooperativismo).

(ii) Considerar a simultaneidade das atribuições dos cooperados (dupla qualidade) nas análises de riscos de conformidade e integridade - Compreender que o cooperado possui simultaneamente três atribuições (podendo inclusive acumular



mais uma) é o primeiro passo para reconhecer os possíveis conflitos dessa condição. Assim, os responsáveis pela condução da gestão de riscos adquirem subsídios para identificar, analisar e avaliar os riscos de conformidade e integridade relacionados às funções que o cooperado pode assumir.

Geralmente, para facilitar o processo gerencial, os riscos corporativos são classificados por área ou setor, como por exemplo, riscos associados aos setores financeiro, recursos humanos, aquisições, operações, entre outros, conforme as especificidades de cada organização. Desta maneira, um procedimento que pode ser útil é acrescentar no método de gestão de riscos a classificação “Cooperado” e uma subclassificação “Atribuição” (com as categorias: Sócio, Usuário, Fornecedor, Gestor). Essa disposição pode colaborar com o gerenciamento das informações e oportunizar a identificação de riscos associados ao relacionamento até então desconhecidos, bem como servir de referência para a elaboração de seus planos de tratamento.

(iii) Produzir e atualizar políticas e procedimentos de conformidade e integridade fundamentados nos riscos avaliados – Para a produção e atualização dessas políticas e procedimentos é necessária a interação entre as áreas de gestão de riscos e a área que elabora as normas e processos, geralmente a área de compliance, mas não se limitando a ela, uma vez que outras áreas, como a jurídica ou gestão da qualidade, também podem se envolver nessas realizações. Tanto políticas quanto procedimentos de conformidade e integridade são criados com o intuito de tratar riscos, ainda que eles não sejam formalmente identificados, analisados e avaliados, ou seja, tenham passado por um processo de gestão formal.

A interação entre essas áreas e o uso das informações geradas pela gestão de riscos permitem uma análise mais aprofundada das circunstâncias. Isso porque a gestão de riscos contempla em seu método análises de causas e consequências, atribuição de probabilidade de ocorrência e mensuração do impacto, proporcionando estimar a severidade do risco (ABNT, 2018; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2017; TCU, 2020). Dessa forma, os mecanismos criados para tratar os riscos avaliados podem ser mais eficazes, visto que são baseados nas causas, ou fatores dos riscos.

(iv) Estender a aplicação do código de ética e conduta aos cooperados, considerando todas as suas atribuições – Essa diretriz é consequência das anteriores, uma vez o código de ética e conduta pode ser considerado uma política que visa reduzir o risco de integridade, ou seja, condutas e comportamentos indesejados. Assim, considerar as singularidades já exploradas permite que as partes relacionadas, sobretudo o cooperado, compreendam aquilo que a cooperativa não tolera, deixando claro a quem a norma se destina.

Vale destacar que o decreto n. 11.129 (2022), em seu artigo 57, estipula que o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, dentre outros parâmetros, de código de ética aplicável a todos os empregados e administradores e estendido, quando necessário a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviços e associados. Com isso, observa-se que a conduta do cooperado também precisa ser regulada quando se encontra na condição de administrador, fornecedor e associado.

(v) Amplificar a comunicação e o treinamento relacionados à compliance aos cooperados – Essa diretriz é um desafio para as cooperativas tendo em vista o volume de cooperados que compõem os seus respectivos quadros sociais. Conforme as suas especificidades, as cooperativas agropecuárias possuem cooperados dispostos por



grandes extensões territoriais, dificultando a comunicação. Além disso, também há a dificuldade de relacionamento da área de compliance, pois, a princípio, ela não é uma área que tenha contato direto com os cooperados.

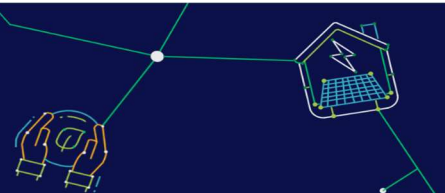
Tendo isso em vista, algumas estratégias podem contribuir com o cumprimento desta diretriz. Uma delas é utilizar os meios de comunicação atuais como aplicativos multiplataforma de mensagens instantâneas e mídias sociais, que facilitam a propagação de informações. Além do mais, o uso das tecnologias como educação a distância, vídeos e aulas síncronas (cuja interação entre professor e o aluno ocorre de forma instantânea em um espaço virtual, como salas de videoconferência e transmissões ao vivo), podem ser boas estratégias de treinamentos, considerando seu alcance. Uma outra estratégia possível, seguindo a primeira diretriz, é estabelecer interação entre as áreas de relacionamento com os cooperados e compliance visando também a comunicação e o treinamento em temas relativos à compliance e ao próprio programa da cooperativa. Desse modo, ambas as áreas podem unir esforços na construção conjunta de um plano de treinamento e comunicação que contemple tanto temas relativos aos valores e princípios cooperativistas, promovendo ainda mais a identidade cooperativista entre os cooperados, quanto temas que compõem o campo de interesses de compliance.

Destaca-se que o decreto n. 11.129 (2022), em seu artigo 57, estipula que o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, dentre outros parâmetros, de treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade. Esse parâmetro refere-se a todas às partes que relacionam com a organização, sendo extensivo ao cooperado.

(vi) Integrar o monitoramento à gestão de riscos – Na medida que os riscos são identificados há a necessidade de que eles sejam monitorados para que haja periódica verificação da variação de sua severidade (ABNT, 2018; COSO, 2017; TCU, 2020). Isso deve ocorrer até mesmo para aferir a efetividade das respostas ao risco implementadas, no caso de compliance, as políticas e procedimentos destinados a minimizar o comportamento oportunista, condutas indesejadas, inconformidades, dentre outras ameaças.

Para tanto, a área que realiza a gestão de riscos pode prover a auditoria interna da cooperativa com o conjunto de riscos avaliados. Dessa forma, as auditorias contribuirão para identificar os níveis de exposição aos riscos de compliance que a cooperativa possui. Um mecanismo que pode subsidiar tanto a área de compliance quanto a auditoria interna e os responsáveis pela gestão de riscos é elaborar um inventário de normas aplicadas aos cooperados para cada uma das funções que pode exercer.

Além do monitoramento dos riscos de compliance, o próprio programa de compliance precisa ser monitorado em relação à implementação, execução e efetividade dos seus elementos de prevenção, detecção e respostas. Para essa finalidade é relevante que se tenha documentos que indicam a área responsável por esse monitoramento (preferencialmente uma área que seja distinta da área de compliance, como a auditoria interna, dada a natureza de suas atividades), bem como sua periodicidade. Além disso, outros elementos podem ser relevantes como relatórios com dados e estatísticas sobre aplicação das medidas de integridade (os quais a gestão de riscos pode contribuir com informações), e ainda, a definição de indicadores e metas de desempenho para realizar o monitoramento do programa de compliance.



Destaca-se que o monitoramento tem por objetivo o aperfeiçoamento do próprio programa de compliance no combate à inconformidade e ao comportamento não íntegro. Nesse sentido, é importante que alcance as partes interessadas na medida que elas proporcionam riscos à cooperativa, incluindo seus cooperados e suas atividades, conforme os distintos papéis que exercem.

(vii) Utilizar o canal de denúncias como elemento para a criação de ações preventivas – O canal de denúncia é uma ferramenta muito útil para o programa de compliance, não apenas para acolher e tratar denúncias, mas também para entender as causas dos comportamentos e condutas denunciadas, bem como produzir dados e informações que podem prover a gestão de riscos, contribuindo para estimativas mais fidedignas das suas chances de ocorrência.

Nesse sentido, a inserção de categorias que identifiquem o perfil do denunciado, como por exemplo, funcionário, gestor, cooperado e prestador de serviço, pode auxiliar na organização e gestão da informação, servindo como fundamento para a elaboração de ações preventivas.

(viii) Criar processos de investigações que considerem as peculiaridades dos cooperados – Toda investigação deve ser sigilosa para que não comprometa a apuração dos fatos (CGU, 2015a; 2015b). Tratando-se de cooperado ela deve ser conduzida da maneira mais cautelosa e profissional possível, buscando evitar o risco sistêmico de vazamento de informações falsas, precipitadas ou inconclusivas a respeito de uma denúncia. Isso porque as sociedades cooperativas possuem um ambiente político, passível de disputas entre cooperados ou grupos de cooperados, as quais podem motivar denúncias falsas com a finalidade de perverter a reputação de um desafeto. Além disso, denúncias que não comprovam a veracidade dos fatos e que venham a ser expostas, podem gerar julgamentos e aplicações de medidas injustos, provocando judicializações prejudiciais à cooperativa, bem como comprometer a percepção de justiça dos cooperados.

(ix) Definir medidas disciplinares aplicáveis aos cooperados correlacionando-as ao tipo de infração cometida – Geralmente os estatutos sociais das cooperativas preveem a eliminação de cooperados em caso de violação das regras estabelecidas naqueles documentos. O uso de uma matriz de consequência, que contenha graduações de severidade do desvio de conduta relacionadas a uma determinada consequência (medida disciplinar ou penalidade), pode auxiliar os comitês de compliance e conselhos de administração a deliberarem a respeito da aplicação de penalização conforme as características da infração cometida. É relevante ressaltar que a matriz é um instrumento que deve seguir as legislações pertinentes e que serve como parâmetro para o processo decisório. Ainda assim, as punições não devem seguir uma lógica escalonada, ou seja, de que a aplicação de uma determinada consequência (como por exemplo a eliminação, que é a última graduação de penalidade) seja necessariamente precedida do acúmulo de medidas disciplinares inferiores a ela. Assim, é importante que as penalidades sejam aplicadas conforme a gravidade dos fatos. Um dispositivo que pode complementar a matriz é a adição de um sistema de atenuantes e agravantes.

5. Considerações finais

Neste trabalho foi proposto um conjunto de diretrizes de compliance necessárias para promover a integridade no relacionamento entre cooperativas e seus



cooperados. Conforme analisado, ainda que os cooperados e suas necessidades sejam causa da origem e conservação da cooperativa, sua conduta e comportamento pode expor o empreendimento coletivo a riscos, os quais compõem o domínio de atuação dos programas de compliance. Isso porque, o princípio da dupla qualidade, primordial ao próprio conceito de cooperativa, pode favorecer a incidência de objetivos conflitantes, uma vez que um cooperado pode exercer no mínimo três funções simultaneamente (sócio, usuário, fornecedor), bem como acumular mais uma, a de gestor.

Por meio da triangulação entre a análise documental dos estatutos sociais, código de ética e conduta e entrevistas semiestruturadas foi possível identificar que a identidade cooperativa (instituída pelos valores e princípios do cooperativismo) está presente nos estatutos sociais e no códigos de ética e conduta das cooperativas e ocorre em forma de diretrizes, sentenças, normas ou previsões, direitos, deveres e responsabilidades, condutas e comportamentos esperados de seus associados, bem como ações realizadas pela cooperativa. As cooperativas do estudo também promovem a adoção e o exercício dos valores e princípios do cooperativismo por meio de diversas ações, que não necessariamente são realizadas para este fim, mas contribuem com ele na medida que são percebidas positivamente pelos cooperados. Identificou-se que os cooperados tendem a assimilar os valores e princípios quando eles são praticados pelas cooperativas e se manifestam de forma a ficarem perceptíveis nas atividades do empreendimento. Ainda assim, percebeu-se que há pouca interação entre os encarregados pelo programa de compliance e as áreas responsáveis por promover a identidade cooperativa, geralmente a área de relacionamento com o cooperado.

Quanto aos mecanismos de compliance praticados pelas cooperativas, constatou-se que os programas de compliance da amostra encontram-se em diferentes estágios de maturidade, sendo possível encontrar desde elementos mais desenvolvidos, como por exemplo, a adoção de canal de denúncias e código de ética e conduta, quanto elementos que estão se iniciando ou ainda não foram implementados como gestão de riscos, processos de monitoramento e investigações.

Em relação aos elementos dos programas de compliance aplicados pelas cooperativas, que envolvem os cooperados, verificou-se que os estatutos sociais, os quais podem ser considerados como elementos das políticas e procedimentos de um programa de compliance, contribuem para tratar os riscos de integridade relacionados aos cooperados. Contudo, seus respectivos escopos são limitados na medida que não abrangem uma gama de possíveis comportamentos indesejáveis pela cooperativa e se ocorrerem podem provocar um impacto negativo para ela. Nesse sentido, os códigos de ética e conduta se mostraram complementares aos estatutos sociais, pois ampliam o leque de temas associados às condutas e comportamentos não tolerados pela sociedade, bem como pela cooperativa. Mas, embora conste em muitos códigos de ética e conduta que seus dispositivos também se aplicam aos cooperados, constatou-se que em algumas situações as condutas descritas seriam cometidas somente por uma das partes relacionadas, por exemplo, os empregados ou fornecedores. Assim, oportuniza-se o estabelecimento de comunicações que indiquem as simultâneas atribuições que os cooperados podem exercer, esclarecendo circunstâncias que também podem ser realizadas por eles.

Deste modo, frente as análises realizadas, foi possível elaborar um conjunto de 9 diretrizes de compliance necessárias para promover a integridade no



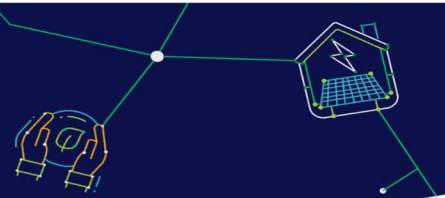
relacionamento entre cooperativas e seus cooperados. Entende-se que, além de indicar a possibilidade de ocorrência de riscos de integridade associados ao princípio da dupla qualidade do cooperado, esta pesquisa contribui com a proposição de elementos que podem corroborar com os programas de compliance das cooperativas no cumprimento de seus objetivos, sobretudo no que se refere às particularidades dessas organizações. Contudo, dada a complexidade do fenômeno abordado, considerando os aspectos doutrinários, culturais e basilares da natureza da sociedade cooperativa, as concepções acerca do comportamento humano, bem como as especificidades técnicas dos programas de compliance, assinala-se que o tema abordado por este trabalho não se esgota com os resultados obtido por ele.

6. Referências

- Aliança Cooperativa Internacional [ACI]. (2023). Recuperado de: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT]. (2018). *Gestão de riscos - Diretrizes*. (NBR ISO 31000:2018). ABNT.
- Barreto, R. T. D. S., & Vieira, J. B. (2021). Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. *Cadernos EBAPE. BR*, 19, 442-463. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>
- Carli, C. V. D. (2016). *Anticorrupção e compliance: a incapacidade da lei Nº 12.846/2013 para motivar as empresas brasileiras a adoção de programas e medidas de compliance*. (Tese de doutorado). Faculdade de direito do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coelho, E. S., Santos, V. G. B. C. B., & de Barros, F. R. P. M. (2015). Um esboço da racionalidade limitada nas teorias evolucionista e dos custos de transação: pontos potenciais de convergência. *Revista Economia Política do Desenvolvimento*, 6(20), 1-24.
- Controladoria Geral da União [CGU]. (2015a). *Programa de Integridade Diretrizes para Empresas Privadas*. Brasília. Recuperado de: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>
- _____. (2015b). *Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR*. Brasília. Recuperado de: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary*. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>



- Cook, M. (1995). The Future of US Agricultural: A Neo Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5), 1153-1159. <https://doi.org/10.2307/1243338>
- Cruz, J. E. (2018). A Teoria dos Stakeholders na perspectiva jurídica da Teoria da Agência: um ensaio teórico. *REVISTA FOCO*, 11(2). <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.foco.v11i2.155>
- Cunha, P. D. R., Nabuco, J. T., & Hojajij, T. B. (2022). *Canais de escuta e denúncia: o que são e como denunciar*. FGV Direito SP, Centro de Direitos Humanos e Empresas. Recuperado de https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31619/Canais_Escuta%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Decreto n 8.420, de 18 de março de 2015. (2015). Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. (Revogado pelo Decreto nº 11.129, de 2022). Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm
- Decreto n. 11.129, de 11 de julho de 2022. (2022). Regulamenta a Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm
- Domingos, I. M. N., & Blanchet, L. A. (2020). Boa governança e a implementação do compliance administração pública. *Percurso*, 2(33), 22-36. <http://dx.doi.org/10.21902/RevPercurso.2316-7521.v2i33.4351>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Franke, E. W. (1978). *Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo*. São Paulo: Saraiva.
- Hedlund, P. R., Zaluski, F. C., Siqueira, C. S., Silva, P. R., Brizolla, M. M. B., Gomes, C. M., & Mueller, A. A. (2021). A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos. *Gestão e Sociedade*, 15(41), 4144-4162. <http://dx.doi.org/10.21171/ges.v15i41.3383>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5a.ed). São Paulo: IBGC.
- _____. (2017). *Compliance à luz da Governança Corporativa* (Série: IBGC Orienta). São Paulo, SP: IBGC.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. *Rev. Adm. Contemp.*, 23(1), 43-66. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381>



- Lages, A. M. G., & Fonseca, M. D. G. D. (2020). *Economia do Custo de Transação e a Especificidade do Ativo Regional: Uma Proposta Preliminar*. Economia, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional. <https://doi.org/10.48016/978-65-86680-27-0>
- Louzada, I. F., Leal, J. N. P., Silva, W. P., & Rodrigues, H. L. (2020). A utilização do compliance como ferramenta da governança corporativa. *Rev. Cosmos Acadêmico*, 5(1), 73-89.
- Maciel, A. P. B., Seibert, R. M., Silva R. C. F., Wbatuba B. B. R., Salla N. M. C. (2014). Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. *Rev. Adm. Contemp.*, 22(4), 600-619. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170228>
- Pinheiro, C. D. R., Lucena, V. E. S., Carvalho, C. T. (2018). Compliance: os mecanismos de controle interno e a organização das pessoas jurídicas no combate à corrupção. *Revista da JOPIC*, 1(3).
- Schneider, J. O. (2012). A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. *Cadernos Gestão Social*, 3(2), 251-273.
- Silva, A. A. D., & Brito, E. P. Z. (2013). Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, 14, 176-201. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000100008>
- Silva, S. S., Sousa, A. R., & Leite, E. T. (2011). *Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico*. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1), 63-76.
- Sousa, D. N., & Milagres, C. S. F. (2016). Ética e Moralidade em Cooperativas: Uma Possibilidade? *Revista Desenvolvimento Social*, 17(1), 61-73.
- Tribunal de Contas da União [TCU]. (2020). *Manual de Gestão de Riscos (2a ed.)*. Brasília, Brasil. Recuperado de: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/M anual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf
- Valle, V. R. L., & Santos, M. P. (2019). Governança e compliance na administração direta: ampliando as fronteiras do controle democrático. *A&C: Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, 19(75), 161-177. <http://dx.doi.org/10.21056/aec.v20i75.993>
- Williamson, O. E. (1984). The Economics of Governance: Framework and Implications. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140(1). 195-223. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40750687>
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Zylbersztajn, D. (2002). *Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: Suprema.