

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

LUCIANO TRAJANO GOMES

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS
PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA
DE UM SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Porto Alegre

2018

LUCIANO TRAJANO GOMES

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS
PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA
DE UM SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Porto Alegre

2018

CIP – Catalogação na Publicação

Gomes, Luciano Trajano

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas / Luciano Trajano Gomes. - - 2018.

66 f.

Orientador: Abdala, Paulo Ricardo Zilio.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - -

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, Curso de Administração de Empresas, Porto Alegre, BR – RS, 2018.

1. Governança. 2. Processos. 3. Gestão. 4. Corporativa 5. Cooperativismo. I. Abdala, Paulo Ricardo Zilio.

LUCIANO TRAJANO GOMES

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS
PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA
DE UM SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Nota da monografia: **B** Data de aprovação: **13/12/2018**

BANCA EXAMINADORA

Dr. Takeyoshi Imasato – Diretor da Escola de Administração da UFRGS

Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala - UFRGS (orientador)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida, minha boa saúde e pelas ótimas oportunidades que tive e sem as quais não poderia ter realizado minha formação ou concluído este trabalho.

Meu mais profundo agradecimento a minha mãe, maior incentivadora e exemplo de amor à leitura, quem me despertou o interesse pelos livros e pelo conhecimento.

Agradeço muito especialmente a minha amada noiva pelo apoio, compreensão e estímulo para a realização deste trabalho.

À Unicred do Brasil, que me permitiu realizar minha pesquisa tendo seu caso como objeto de estudo e a todos os colegas que, direta ou indiretamente, cooperaram com a produção desta pesquisa.

Por fim, mas não menos importante, meus mais sinceros agradecimentos aos mestres da UFRGS, dos quais tentei absorver todo o conhecimento possível, e aos quais pretendo honrar e orgulhar através da minha atuação profissional, acadêmica e cidadã.

RESUMO

As organizações de capital disperso, como as sociedades anônimas, enfrentam um problema decorrente da separação entre a propriedade e administração. A Teoria da Agência descreve o “problema de agência” como a divergência entre os interesses do principal (acionistas) e o agente (executivo). As cooperativas de crédito enfrentam o mesmo problema por também terem seu capital disperso, pois os cooperados, além de clientes, são também acionistas. A governança corporativa é um conjunto de boas práticas desenvolvido como resposta ao problema de agência e tem como princípios fundamentais a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Seu objetivo principal é recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, cuja finalidade é assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas. A disciplina de Gestão por Processos (BPM – *Business Process Management*) é prática muito difundida no universo corporativo e adotada em larga escala por sistemas cooperativos, em especial as cooperativas de crédito, em função de sua orientação à melhoria do desempenho organizacional e à satisfação dos cooperados/clientes. A Governança de Processos se assenta no esforço de alinhar a gestão por processos com a estratégia organizacional, apresentando assim preocupações similares às da Governança Corporativa no que se refere à transparência, ética, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O presente relatório apresenta os resultados da pesquisa que teve como objetivo verificar a contribuição da Governança de Processos na consecução dos objetivos da Governança Cooperativa do sistema Unicred relacionados aos princípios fundamentais da Governança Corporativa, apresentando os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades de contribuição mais efetiva desse sistema de gestão visando a mitigação do problema de agência na Unicred.

Palavras-chave: Governança; Processos; Gestão; Corporativa; Cooperativismo.

RÉSUMÉ

Les organisations à capital dispersé, telles que les entreprises, sont confrontés à un problème lié à la séparation entre la propriété et la gestion. La théorie de l'agence décrit le «problème de l'agence» comme étant la divergence entre les intérêts du principal (actionnaires) et de l'agent (exécutif). Les credit unions sont confrontées au même problème car leur capital est également dispersé et car les membres sont à la fois leurs clients et leurs actionnaires. La gouvernance d'entreprise est constituée d'un ensemble de bonnes pratiques développées en réponse au dilemme de l'agence. Ses principes clés sont la transparence, l'équité, la responsabilité et la responsabilité sociétale des entreprises. Son objectif principal est de récupérer et d'assurer la fiabilité d'une entreprise aux yeux de ses actionnaires en créant des mécanismes d'encouragement et de contrôle garantissant que le comportement des dirigeants soit toujours aligné sur les intérêts des actionnaires. La discipline BPM (Business Process Management – Gestion des Processus d'Affaires) est une pratique répandue dans l'univers de l'entreprise. Elle est adoptée à grande échelle par les systèmes coopératifs, notamment les credit unions, en raison de son orientation vers l'amélioration des performances organisationnelles et la satisfaction de la clientèle (ses membres). La gouvernance des processus est basée sur les efforts visant à aligner la gestion par processus avec la stratégie organisationnelle, ce qui soulève des préoccupations similaires à la gouvernance d'entreprise en ce qui concerne la transparence, l'éthique, l'équité, la responsabilité et la responsabilité sociétale des entreprises. Ce rapport présente les résultats de la recherche visant à vérifier la contribution de la Gouvernance des Processus à la réalisation des objectifs de la Gouvernance Coopérative du système Unicred liés aux principes fondamentaux de la Gouvernance d'Entreprise, présentant les forces, les faiblesses et les opportunités d'une contribution plus efficace de ce système de gestion visant à atténuer le problème de l'agence à Unicred.

Mots-clés associés: Gouvernance ; Processus ; Gestion ; Corporatif ; Coopérativisme.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Sistema Unicred	13
Figura 2 – Área de atuação da Unicred	14
Figura 3 – Estrutura Básica de Governança Cooperativa	30
Quadro 4 – Resumo dos resultados da pesquisa.....	54
Quadro 1 – Websites pesquisados em busca de documentos e informações... 	41
Quadro 2 – Principais normas do setor Cooperativismo de Crédito	43
Quadro 3 – Documentos organizacionais da Unicred do Brasil.....	44
Quadro 4 – Resumo dos resultados da pesquisa.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP –	<i>Association of Business Process Management Professionals</i> (Associação dos Profissionais de Gestão de Processos de Negócio)
ABPMP Brazil –	<i>Association of Business Process Management Professionals – Brazil Chapter</i> (Associação dos Profissionais de Gestão de Processos de Negócio – capítulo do Brasil)
BACEN –	Banco Central do Brasil
BPM –	<i>Business Process Management</i> (Gestão de Processos de Negócios)
BPMS –	<i>Business Process Management System</i> (Sistema de Gestão de Processos de Negócio)
CMN –	Conselho Monetário Nacional
CVM –	Comissão de Valores Mobiliários
EPS –	Escritório de Processos Sistêmicos
GC –	Governança Corporativa
IBGC –	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
MIT –	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
OCB –	Organização das Cooperativas Brasileiras
TI –	Tecnologia da Informação
UBR –	Unicred do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 TEORIA DA AGÊNCIA.....	21
2.2 GOVERNANÇA.....	23
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	24
2.4 GOVERNANÇA COOPERATIVA.....	26
2.5 REGULAMENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	31
2.6 PROCESSOS DE NEGÓCIO	33
2.7 GESTÃO DE PROCESSOS.....	34
2.8 GOVERNANÇA DE PROCESSOS.....	38
3 OBJETIVOS	39
3.1 OBJETIVO GERAL	39
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	39
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
4.1 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS	40
4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	41
4.4 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DOCUMENTOS	44
5 RESULTADOS.....	46
5.1 MODELO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS DA UNICRED.....	46
5.2 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A TRANSPARÊNCIA NA UNICRED	48
5.3 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A EQUIDADE NA UNICRED	49
5.4 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A PRESTAÇÃO DE CONTAS NA UNICRED	50
5.5 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A	

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NA UNICRED	51
5.6 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A CORPORATIVA NA UNICRED	53
6 CONCLUSÕES.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXOS	63
Anexo A - Lista de Processos da Unicred do Brasil.....	63
Anexo B - Organograma da Unicred do Brasil.....	64

1 INTRODUÇÃO

As organizações de capital disperso, como as sociedades anônimas, enfrentam um problema decorrente da separação entre a propriedade e administração (IBGC, 2015). Essa situação foi chamada de “problema de agência” pela teoria de mesmo nome (Teoria da Agência) desenvolvida por Jensen e Meckling (1976) e que descreve como causa desse problema a divergência entre os interesses do principal (acionistas) e o agente (executivo).

As cooperativas de crédito enfrentam o mesmo problema por também terem seu capital disperso, pois os cooperados, além de clientes, são também acionistas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008)

Com o objetivo de superar o "conflito de agência", foram realizados estudos que levaram ao desenvolvimento da Governança Corporativa, cujo principal objetivo foi definir um conjunto de práticas gestão visando à otimização do desempenho de uma companhia e à proteção de todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital (CVM, 2002).

O termo Governança havia sido popularizado a partir de um artigo de Brautigam (1991) em uma publicação do Banco Mundial em que descrevia a Governança como a maneira como o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e econômicos de um país visando ao seu desenvolvimento. Mas os conceitos foram prontamente absorvidos por diferentes campos do conhecimento e foi adaptada ao mundo dos negócios sob o nome de Governança Corporativa (LIPTON; ROSENBLUM, 1991).

A adaptação da Governança ao mundo corporativo não era tão adequada às entidades sem fins lucrativos, como as cooperativas, devido as suas particularidades. O conceito então sofreu nova adaptação à realidade daquele tipo de organização (HUNG, 1998; CORNFORTH, 2003 apud BANCO CENTRAL DO BRASIL (2009)) e foi rebatizada de Governança Cooperativa cujo objetivo principal é recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas através da criação de mecanismos capazes de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os interesses dos acionistas (BANCO DO BRASIL, 2008).

As cooperativas de crédito, devido a sua atividade econômica, estão subordinadas a leis e regulamentos (BRASIL, 1964; 1971; 2009) que utilizam os

conceitos e práticas de Governança Corporativa como recomendação para a condução dos negócios e gestão das organizações e como condição para a sua autorização de funcionamento.

A imposição legal da aplicação da Governança Cooperativa ao mesmo tempo em que as práticas relacionadas se mostraram eficientes para a condução dos negócios, guias e manuais para a aplicação de Governança em entidades cooperativas foram desenvolvidos por entidades relacionadas tanto ao universo dos negócios (IBGC, 2015) quanto para o universo cooperativista (OCB, 2018?) e ainda mais especificamente para o cooperativismo de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

O termo Governança continuou sendo absorvido por diferentes áreas do conhecimento e foi adaptado para gestão de TI, gestão orçamentária, gestão de processos, gestão da saúde e muitos outros.

Outra disciplina de gestão muito difundida nas organizações cooperativas, em especial as cooperativas de crédito, a Gestão por Processos (BPM – *Business Process Management*) é orientada à melhoria do desempenho organizacional e à satisfação dos clientes (ABPMP-BR, 2013) a BPM investe esforços em alinhar a gestão por processos com a estratégia organizacional, apresentando assim preocupações similares às da Governança Corporativa no que se refere à transparência, ética, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Como ambas as disciplinas de gestão foram adotadas pela Unicred, fez-se oportuna a investigação da contribuição de BPM para a Governança Cooperativa a partir de sua semelhança em termos de terminologia e a partir do alinhamento que ambas as disciplinas têm por objetivo realizar: a primeira entre a gestão e os clientes, a segunda entre a gestão e os acionistas.

O presente estudo tentou compreender a estrutura de governança de processos desenvolvida pela Unicred e a sua contribuição para a Governança Cooperativa através da análise dos documentos institucionais, legais e regulatórios, a partir do arcabouço teórico utilizado como fundamentação da pesquisa.

Como resultado, foram descritos os pontos fortes e fracos da governança de processos da Unicred, em relação a sua contribuição para a Governança Corporativa, e as oportunidades para que possa contribuir ainda mais com base nos referenciais teóricos utilizados.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A entidade escolhida para a realização da pesquisa foi a Unicred do Brasil, uma organização baseada em São Paulo/SP e em Porto Alegre/RS que implantou tanto a Governança Corporativa quanto a Governança de Processos na gestão dos negócios.

A Unicred é uma instituição financeira cooperativa fundada em 10/08/1989, na cidade de Casca/RS, por um grupo de médicos com o propósito de alcançar seus objetivos profissionais. Essa iniciativa tinha como objetivo criar uma alternativa às instituições financeiras tradicionais, que praticavam altas taxas de juros na concessão de empréstimos e financiamentos¹.

Em julho de 1994, foi criada a Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Unicred – Unicred do Brasil, também conhecida por UBR, a partir da necessidade de um órgão que representasse os interesses das Cooperativas Singulares e Centrais em âmbito nacional. Atualmente, a Unicred do Brasil é o órgão máximo de representatividade do Sistema Unicred.

O Sistema Unicred é formado pela Confederação Unicred (UBR) e por quatro (4) centrais regionais, que reúnem trinta e quatro (34) cooperativas singulares e que possuem juntas duzentas e quarenta (240) unidades de negócios.

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Sistema Unicred



Fonte: <https://www.unicred.com.br> – Sistema Unicred / Quem Somos

¹ Informações obtidas em 11/10/2018, em um dos sites da organização. Disponível em: <http://unicredafinidade.com.br/conteudo/6/13/COOPERATIVISMO.html>.

A participação da Unicred no mercado brasileiro de cooperativas de crédito pode ser conhecida a partir do quadro comparativo abaixo elaborado com base nas informações obtidas no relatório Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (Data-base: dezembro/2017), do BACEN (Anexo I), e no Relatório Anual Unicred 2018 (UNICRED, 2018).

Tabela 1 – Participação do Sistema Unicred no setor de crédito cooperativo do Brasil

Informações agregadas	Brasil	Unicred	Percentual
No. Cooperados	9.600.000	192.538	2,00 %
Ativo total	R\$ 178,5 Bi	R\$ 10,8 Bi	6,05 %
Empréstimos	R\$ 95,9 Bi	R\$ 5 Bi	5,21 %
Depósitos	R\$ 105,5 Bi	R\$ 9 Bi	8,53 %
Patrimônio de referência	R\$ 39,2 Bi	R\$ 1,65 Bi	4,21 %

Fonte: Banco Central do Brasil (2017).

Como instituição financeira cooperativa, a Unicred compete tanto com bancos tradicionais, públicos e privados (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Unibanco, Bradesco, Santander, etc.), em função dos produtos, serviços e regulamentação similares, quanto com outros sistemas cooperativos de crédito (Sicoob, Sicredi, CECRED, CONFESOL, etc.), devido à oferta similar dos valores cooperativistas e produtos e atendimento especializados.

A Unicred do Brasil possui sua sede oficial na Rua Bela Cintra, nº 967, conjunto 81/82, bairro da Consolação, em São Paulo/SP, onde trabalham 50 funcionários. Possui uma filial na Avenida Cristóvão Colombo, 2450, bairro Floresta, na cidade de Porto Alegre/RS, que mantém os restantes 250 empregados.

A estrutura organizacional da Unicred do Brasil (UBR) é descrita no organograma que consta no Anexo B.

O Conselho de Administração² da Unicred do Brasil, não representado em seu organograma, é formado pelo Presidente, Vice-Presidente e mais oito membros.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas de crédito têm suas atividades reguladas por leis e por normas do Conselho Monetário Nacional – CMN e do Banco Central do Brasil –

² Nominata disponível em <<https://www.unicred.com.br/>>. A Unicred do Brasil / Institucional

BACEN, conforme descrito nos artigos 92 e 103 da Lei 5.764 de 16/12/1971 (BRASIL, 1971), que define a Política Nacional de Cooperativismo, e pela Lei Complementar 130, de 17/04/2009 (BRASIL, 2009), que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

Por natureza, as cooperativas de crédito são organizações cujas ações (capital) são pulverizadas, isto é, o número de acionistas (cooperados) é grande e, na maioria dos casos, variável. Segundo a definição do Banco Central do Brasil:

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. (...) O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018?).

Segundo Bedicks (2009 apud NASSIF; SOUZA, 2013), as empresas de capital disperso (pulverizado), onde a figura do controlador deixa de existir, devem acentuar os mecanismos de governança corporativa a fim de mitigar os problemas de agência.

A resolução nº 4.434 do BACEN, de 05/08/2015 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015), determina, em seu Art. 6º que uma cooperativa deve, como condição para sua constituição, apresentar um plano operacional que contenha a “definição dos padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo o detalhamento da estrutura de incentivos e da política de remuneração dos administradores e a estrutura de gerenciamento do negócio”.

A mesma resolução, em seu capítulo VII, que trata especificamente da Governança Corporativa, em seu Art. 26º, determina que:

As cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, remuneração dos membros dos órgãos estatutários, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015).

Essas determinações legais e regulatórias evidenciam a necessidade da implantação da Governança Corporativa pelas cooperativas de crédito como forma de organizar as operações e sua gestão.

Tal é a importância da matéria para o BACEN que a instituição elaborou uma publicação (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008) onde descreve as boas práticas de governança nas cooperativas de crédito como o produto principal do Projeto Governança Corporativa, desenvolvido pelo próprio BACEN, que visou diagnosticar as particularidades da governança das cooperativas de crédito e definir diretrizes para consecução das boas práticas.

Em outra publicação (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009), a entidade informa que entre janeiro de 2005 e março de 2008 foram instaurados 38 processos administrativos punitivos pelo BACEN contra cooperativas de crédito contendo a “má gestão” como item de acusação. Em 24 desses processos, havia intimação dos membros de Conselho de Administração e/ou do Conselho Fiscal, por omissão.

O Código das Melhores Práticas de Governança da Sociedade Brasileira de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20) define a finalidade da Governança Corporativa como sendo “(...) preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.”

A implantação de uma Governança Corporativa pelas cooperativas de crédito, além de oportunizar os benefícios enunciados pelo IBGC como a finalidade da Governança Corporativa, é uma obrigação normativa e condição de existência desse tipo de organização.

Ainda que não seja uma obrigatoriedade, como o é no caso da Governança Corporativa, a adoção de Gestão por Processos (BPM) pelos principais sistemas de crédito cooperativo é um fato evidenciado em eventos e publicações relacionadas ao tema.

Os dois maiores atores do setor de cooperativismo de crédito no Brasil (e maiores concorrentes da Unicred) adotaram BPM na gestão de seus negócios. As evidências podem ser verificadas em publicações online.

O Sicredi apresentou no BPMS Show Case, evento realizado pela ABPMP-BR em 2013, um *case*³ onde detalha a adoção do sistema de informação Oracle BPM para automatizar seus processos de negócios. Em outra publicação⁴ mais recente, de 2018, apresentou o caso de sua rede de assessores de processos, detalhando inclusive as atribuições de seus profissionais.

Em artigo⁵ publicado no *website* do Sistema OCEPAR (Organização das Cooperativas do Paraná), é mencionada a apresentação do *case* sobre o Escritório de Processos do Sicoob/Unicoob como destaque no BPM Day Campinas, outro evento realizado pela ABPMP-BR, em 2011.

Ao compilar as melhores práticas de Governança Corporativa o IBGC (2015), em muitas oportunidades, relaciona os processos organizacionais como forma de gestão e tática operacional para atingir seus objetivos. Ao descrever as atribuições da Diretoria Executiva, por exemplo, o Instituto estabelece que:

Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização. Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas (IBGC, 2015, p. 69).

Isso permite inferir que a disciplina de Gestão por Processos, tal como apresentada no BPM CBOK (ABPMP-BR, 2013), possui estreito relacionamento com as práticas prescritas pelo IBGC, pois ajuda às organizações a conhecerem, formalizarem e gerenciarem seus processos de negócio, capacitando a diretoria a exercer suas responsabilidades enunciadas pelo IBGC.

Diante da necessidade de cumprir as normas, diante da obrigatoriedade e conveniência em estabelecer uma governança corporativa para os sistemas de crédito cooperativo, a partir da adoção da gestão por processos como forma de alcançar a excelência operacional nos negócios e da relação estabelecida entre

³ Apresentação do *case* Sicredi no evento BPMS Show Case, da ABPMP-BR, de 2013, publicado no website SlideShare, acessível a partir do endereço <<https://www.slideshare.net/DAssociates/oracle-bpm-case-sicredi>>.

⁴ Apresentação do caso da rede de assessores de processos das Cooperativas Sicredi, de Fevereiro/2018, no site da NextBM (atualmente BluePrintt Co.), acessível a partir do endereço <https://nextbm.com.br/wp-content/uploads/2018/03/11H50_RODRIGOSANTOS_SICREDI.pdf>.

⁵ Artigo publicado no website da OCEPAR, acessível a partir do endereço <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/119914-sicoob-unicoob-case-sobre-escritorio-de-processos-foi-destaque-no-bpm-day-campinas>>.

gestão por processos e a governança corporativa descrita pelo IBGC e pela ABPMP, é de interesse especial para os sistemas de crédito cooperativo, em particular para a Unicred do Brasil, saber qual a contribuição da Governança de Processos para os objetivos da Governança Corporativa relacionadas aos quatro princípios básicos da GC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) descritos pelo IBGC.

1.3 JUSTIFICATIVA

A experiência profissional do aluno como consultor na área de processos nos últimos sete anos permitiu verificar deficiências nas diversas empresas em que atuou em uma ou mais áreas de interesse desse projeto: governança corporativa e governança de processos.

A oportunidade de atuar profissionalmente como analista de processos na Unicred do Brasil, em departamento que une profissionais das áreas de arquitetura corporativa, governança corporativa e escritório de processos, e a identificação do mesmo tipo de deficiência nessa organização, despertou o interesse em investigar, à luz da teoria relacionada a ambos os assuntos, a contribuição da governança de processos no atendimento as demandas relacionadas à governança corporativa.

A raridade da ocorrência da relação entre governança de processos e governança corporativa em trabalhos acadêmicos (verificada em pesquisa de trabalhos acadêmicos e periódicos no catálogo online da biblioteca da Escola de Administração da UFRGS), e mesmo em eventos relacionados a ambos os temas, oportunizou que a presente pesquisa demonstrasse a relação entre os assuntos e indicasse oportunidades de trabalhos futuros.

A permissão formal da organização em disponibilizar seus documentos e informações para fundamentar o trabalho, além da disponibilidade ao público de documentos governamentais relacionados ao assunto e aplicáveis ao estudo proposto, tornaram viável a realização da presente pesquisa.

As cooperativas de crédito e produtos financeiros – como é o caso da Unicred do Brasil –, para quem é fundamental a implantação de mecanismos de controle formais, dada a regulamentação do setor e a dispersão do capital que lhes são características, têm na resposta à questão central do estudo um fundamento

valeroso para a decisão sobre a implantação da governança de processos em seus modelos de gestão.

Manuel Castells (2003, p. 225), afirmou que

As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico.

Este estudo se justifica pela necessidade deste tipo de organização, as organizações em rede – em particular as cooperativas de crédito e serviços financeiros – atenderem às demandas das partes interessadas, especialmente as do Governo e as dos cooperados, através da escolha de um modelo de gestão que alegadamente pode viabilizar sua perenidade, seu acesso ao capital externo e proteger os interesses de seus acionistas e demais partes interessadas.

Para a Unicred do Brasil, o estudo representou uma oportunidade de verificar a contribuição da governança de processos para os seus objetivos relacionados à governança corporativa e identificar oportunidades de melhoria de forma a aprimorar esses controles.

A realização deste trabalho permitiu ao aluno verificar a aplicação prática de conhecimentos teóricos aprendidos durante a realização do curso graduação em administração, além de permitir o desenvolvimento de uma prática de pesquisa aplicada à realidade de uma organização real.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A contribuição da Governança de Processos para o atendimento de metas da Governança Corporativa e Cooperativa envolve os temas Governança e Gestão por Processos, bem como a Teoria da Agência, um dos motivadores do desenvolvimento da Governança Corporativa (IBGC, 2015). Além dos conceitos e teorias citados, a legislação que normatiza o setor de crédito cooperativo no Brasil impacta diretamente os negócios da Unicred e por isso foi de grande relevância para o presente estudo. O embasamento teórico deste trabalho focou na revisão da literatura relacionada a esses temas.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

À medida que as empresas se desenvolvem, é comum que seus proprietários decidam contar com administradores profissionais por diversos fatores.

Com a mudança do controle das empresas, ora por abertura de capital, por profissionalização ou em razão de alianças estratégicas, houve a entrada nas empresas de executivos profissionais que dessem continuidade aos negócios nas empresas ficando a cargo destes executivos o crescimento, continuidade do empreendedorismo dos fundadores, perpetuidade dos negócios e oferecer aos sócios-fundadores ou herdeiros a maximização da riqueza (OLIVEIRA, 2007 apud NASSIF; SOUZA, 2013).

A Teoria da Agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), tem por objeto de análise justamente as relações entre os participantes de organizações em que a administração é exercida por terceiros, em vez de pelos próprios proprietários, e os potenciais conflitos de interesse decorrentes dessas relações.

Uma relação de agência, pela definição de Jensen e Meckling (1976), é um contrato em que uma ou mais pessoas (principal) emprega outra pessoa (agente) para executar um serviço ou trabalho onde o principal delega ao agente algum nível de autoridade para decidir.

Segundo os autores, ambas as partes são maximizadoras de utilidade e, por essa razão, há boas razões para se acreditar que o agente poderá atuar em desacordo com os interesses do principal. Por isso, para eles nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função que não seja a sua, pois seu comportamento baseia-se em suas próprias preferências objetivos.

A hipótese fundamental sobre esse “conflito de agência”, de acordo com o IBGC (2015), é que agente e principal, por serem pessoas diferentes, possuem interesses que nem sempre estão alinhados; e que, portanto, o “conflito de agência” ocorre devido à incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

Para Mendes (2001), a Teoria da Agência trata da transferência de riqueza entre o principal e o agente que decorre da delegação de poderes e de autoridade para que o segundo tome decisões. O autor define que é nesse momento que surge a possibilidade de transferência de riqueza e que a questão central da teoria consiste em o principal saber que perderá parte de sua riqueza. Como

compensação, o principal exige os melhores desempenhos por parte do agente, pois ele deixa de obter o máximo para obter o possível em função da participação de um administrador profissional.

Para Jensen e Meckling (1976) a Teoria da Agência teve como ponto de partida três elementos fundamentais:

- As despesas de monitoramento do agente;
- As despesas destinadas a garantir que o agente não prejudicará o principal com as suas decisões e ações; e
- As perdas residuais resultantes da diferença entre as decisões tomadas pelo agente e aquelas que teriam maximizado o bem-estar do principal.

Isto é, como o agente nem sempre atua no melhor interesse do principal, Jensen e Meckling (1976) indicam que são estabelecidos incentivos para que os agentes atuem visando à maximização do bem-estar do principal, bem como meios de monitoramento, para garantir que as decisões e ações do agente estão alinhadas as preferências do principal. Dessa forma, os conflitos de interesse implicam a geração de custos, que podem ser os custos de oportunidade, custos relacionados ao monitoramento do comportamento dos agentes e as perdas residuais, que se referem à redução de bem-estar do principal em função das decisões indesejadas do agente.

Sem desconsiderar o aspecto dos custos descritos por Jensen e Meckling, Leite (2006) diz que a Teoria da Agência trata sobretudo de dois problemas: a) reduzir os riscos para os investidores e b) aumentar a participação dos acionistas nas decisões estratégicas da empresa.

De acordo com Hendriksen e Breda (1999), o problema da agência se refere, fundamentalmente, à assimetria da informação. Para estes autores, informações desconhecidas ou incompletas impedem que principal e agente considerem todas as consequências possíveis de suas ações.

Para evitar os problemas de agência, “cabe aos responsáveis pela elaboração e condução das questões estratégicas monitorarem o comportamento dos responsáveis pela execução, a exemplo do que ocorre quando o Conselho de Administração monitora a gestão e exige transparência nas informações e na prestação de contas” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008).

Um dos mecanismos de monitoramento desenvolvidos foi a definição de princípios de gestão e a adoção de práticas que foram relacionadas ao termo

“governança”, conceito primeiramente relacionado à forma de governo de uma país e logo adaptado ao mundo dos negócios.

2.2 GOVERNANÇA

A definição da palavra governança pelos dicionários está relacionada com “O ato de governar(-se)”, “governo” e “governança” (HOUAISS, 2009; AURÉLIO, 1999). O Dicionário Oxford *Online* (OXFORD LIVING DICTIONARIES, 2018), complementa o significado do termo ao afirmar que governança é “a ação ou maneira de governar um Estado, organização, etc.” (tradução livre o aluno).

O termo governança ganhou destaque e começou a ser utilizado de forma ampla a partir da década de 1990. Em 1991, o Banco Mundial publicou um estudo cujo título fazia alusão ao termo: “*Governance and Economy: a Review*” (BRAUTIGAM, 1991). O referido estudo consiste de uma ampla revisão bibliográfica sobre as definições do termo “governança” e sua relação com o desempenho econômica de um país e afirma que governança é o exercício de autoridade, controle, gestão e poder de governo. O autor do estudo amplia a definição dos dicionários ao descrever a governança como sendo “a maneira como o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e econômicos de um país visando ao seu desenvolvimento”, em outras palavras, Brautigam (1991 apud BARROS, 2009) afirma que a governança é o “exercício da autoridade, controle, gestão e poder de governo”.

Brautigam (1991) também define a governança como sendo o balanço de poder, a responsabilidade, a transparência e o respeito às leis - estes mesmos conceitos são utilizados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como princípios fundamentais da boa governança.

Com o passar do tempo, o termo “governança” foi sendo adaptado e utilizado em outros campos do conhecimento para descrever estruturas de poder e de controle e o seu posicionamento em contextos determinados. Um desses campos onde o termo achou acolhimento quase imediato no mundo dos negócios e foi utilizado inicialmente para tratar a relação entre os acionistas e o conselho de administração das organizações, como uma forme de lidar com o “problema de agência”, e passou a ser chamado Governança Corporativa.

O artigo *A New System of Corporate Governance: The quinquennial Election of Directors* (LIPTON; ROSENBLUM, 1991) foi publicado no periódico *The University of Chicago Law Review* no final do mesmo ano da publicação de Brautigam (1991) e definiu a Governança Corporativa como um meio, e não um fim, explicando:

This line of academic analysis has coincided with the rise of hostile takeovers. Ignoring the quite varied sources and motivations of hostile acquirors, academic writers have embraced hostile takeover as the free-market device to ride corporations of bad managers and give stockholders their entitled profit in the process. Accordingly, these writers have proposed corporate governance rules designed to ensure that corporate managers and directors cannot impede a hostile takeover (LIPTON; ROSENBLUM, 1991, p.187).

A tecnologia da informação (TI) é outra área em que o termo Governança foi prontamente adotado devido ao seu papel estratégico nas organizações. Apesar de não haver consenso na definição de Governança de TI, uma definição bastante aceita, segundo Weill (2006 apud Barros, 2009), é a aquela utilizada pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) que entende Governança de TI como a definição de um *framework* para os direitos de decisão e as responsabilidades para encorajar o comportamento desejado no uso da TI.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa⁶ (IBGC, 2015), a vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o 'conflito de agência'. Esse entendimento se baseia na definição de que a contribuição da Teoria da Agência para o campo da administração é a investigação dos meios adequados para reduzir esses conflitos (BIANCHI, 2005, p.16).

A preocupação da Governança Corporativa seria, assim, a criação de um conjunto eficiente de mecanismos de incentivos e de monitoramento que permita assegurar que o comportamento dos administradores esteja alinhado com o melhor interesse da empresa.

⁶ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos tida como a principal referência no Brasil dedicada ao desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa. O IBGC e suas publicações são utilizados como referência pelo Banco Central do Brasil em seu manual de boas práticas de governança destinado às cooperativas de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

De acordo com a Cartilha de Governança elaborada pela CVM (2002, p. 1), a “Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”, e essas boas práticas, segundo o IBGC, “têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade” e se baseia em quatro princípios fundamentais (IBGC, 2015, p. 6):

- a **transparência** (*disclosure*) – que consiste no desejo ou obrigação de divulgar as realizações da empresa aos clientes, fornecedores, acionistas e mercado, principalmente as informações relevantes que tenham influência nos negócios ou que envolvam resultados, oportunidades e riscos;
- a **equidade** (*fairness*) – consiste no tratamento justo a todos os acionistas, tanto na geração de riquezas como nos resultados das operações;
- a **prestação de contas** (*accountability*) – que significa que os agentes de governança⁷ 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 diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
- a **responsabilidade corporativa**: 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.

Bedicks (2009 apud NASSIF; SOUZA, 2013) aponta a adoção da boa governança corporativa como reforço ao necessário alinhamento de interesses, cuja finalidade é minimizar possíveis conflitos de agência.

Essa boa governança corporativa, segundo Bedicks (2009 apud NASSIF; SOUZA, 2013), pode ser colocada em prática através de iniciativas como o estabelecimento de um conselho de administração formado por maioria de membros independentes, a presença de pessoas distintas ocupando os cargos de presidente

⁷ Indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc.

do conselho e diretor-presidente, e a utilização de sistema de remuneração que contemple a posse de ações por parte dos gestores (agentes).

2.4 GOVERNANÇA COOPERATIVA

A Governança Corporativa, quando aplicada às organizações cooperativistas, foi rebatizada de Governança Cooperativa e teve uma definição ligeiramente adaptada conforme definição utilizada pelo BANCO CENTRAL DO BRASIL (2008, p. 11):

Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas.

Esse tipo específico de Governança Corporativa foi desenvolvido a partir dos estudos de Hung (1998) e Cornforth (2003) (apud BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009), que considera que:

em cooperativas e associações, há predominância da perspectiva democrática no papel e nas práticas dos Conselhos, uma vez que os membros devem ser eleitos pelos associados. Essa expectativa sugere que o trabalho dos membros do Conselho de Administração é representar os interesses dos membros da organização, resolvendo ou escolhendo entre interesses de diferentes grupos e definindo a política global da organização, que pode ser implementada pelo staff (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009, p.45)

Ainda sobre as diferenças entre a governança corporativa tradicional e aquela aplicada às cooperativas, no website do BACEN é dito que:

Algumas características essenciais da organização de crédito cooperativista devem ser consideradas ao tratar de suas questões de governança:

- a) o proprietário é gestor e cliente ao mesmo tempo;
- b) apóia-se em princípios sólidos de associativismo;
- c) não se norteia pela expectativa de maximização do lucro; e
- d) orienta-se para relações de longo prazo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018b?)

De acordo com o BANCO CENTRAL DO BRASIL (2009), as cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, não de capital, e os princípios da gestão deste tipo de organização baseiam-se na união de indivíduos pela adesão

voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência.

Esses princípios são melhores descritos no guia do IBGC (2015, p. 16) e referem-se à:

- **Adesão voluntária e livre:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero.

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

- **Participação econômica dos membros:** Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível;
- Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
- Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

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

- **Educação, formação e informação:** As cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o

desenvolvimento de suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

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

- **Interesse pela comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Diferentemente das grandes empresas privadas, a gestão das cooperativas é feita pelos próprios cooperados, que são também os “donos” de um tipo de negócio em cujo objetivo não é o lucro, mas atender às necessidades de seus proprietários. Em função disso, seria de esperar a eliminação dos problemas de agência no que se refere à relação entre os proprietários e os gestores, mas deve-se considerar a divergência de interesses entre os próprios sócios e os inerentes conflitos entre os que conduzem os negócios e os demais associados. A delegação das decisões pelo conjunto dos cooperados a um grupo de dirigentes, portanto, ocasiona os problemas clássicos de governança.

A proposição de um modelo de governança cooperativa pela OCB⁸ levou em consideração os seguintes princípios (OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018), que estão relacionados aos princípios fundamentais da Governança Corporativa definidos pelo IBGC (2015) – os termos sublinhados abaixo evidenciam essa relação:

- **Autogestão:** É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.

⁸ A OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, foi criada em 1969 a partir da fusão da ABCOOP (Aliança Brasileira de Cooperativas) com a UNASCO (União Nacional das Associações Cooperativas) e tem como missão “Promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional.”

- **Senso de Justiça:** É o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.

- **Transparência:** É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

- **Educação:** É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina. [responsabilidade cooperativa]

- **Sustentabilidade:** É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos. [responsabilidade cooperativa]

A OCB propõe uma estrutura básica de governança cooperativa que considera a integração entre os agentes de propriedade e gestão, apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura Básica de Governança Cooperativa

Estrutura Básica de Governança Cooperativa



Fonte: OCB (2018?)

A estrutura proposta é composta pelos seguintes agentes de governança, no caso das cooperativas⁹:

- Cooperados
- Assembleia Geral
- Conselho de Administração/Diretoria
- Conselho Fiscal
- Conselho Consultivo
- Comitês Sociais ou Núcleos
- Comitês técnicos
- Auditoria Independente
- Gestão Executiva

⁹ Detalhes sobre cada agente podem ser conhecidos através do Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2018?, p. 15).

A decisão de adotar boas práticas de governança, baseadas nos seus princípios norteadores, é acompanhada da necessidade de estabelecer uma forma de monitoramento e controle das decisões e ações dos administradores, de modo que se possa verificar que as práticas e princípios estão sendo observados na execução dos negócios da organização.

2.5 REGULAMENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Além de ajudar o cooperativismo de crédito a lidar com o problema de agência, a adoção de boas práticas de governança pelas cooperativas de crédito é também uma obrigação legal e recomendação dos órgãos reguladores e fiscalizadores do setor.

A Lei 4.595/64 (BRASIL, 1964), estabelece em seu Art. 4º, inciso VIII, que é competência do CMN “regular a constituição, funcionamento e fiscalização dos que exercerem atividades subordinadas a esta lei, bem como a aplicação das penalidades previstas”. Em seu Art. 8º estabelece que “As instituições financeiras somente poderão funcionar no País mediante prévia autorização do Banco Central da República do Brasil (...)” e em seu parágrafo primeiro, deixa claro que “cooperativas de crédito ou a seção de crédito das cooperativas que a tenham” (BRASIL, 1964), são tipos de instituições financeiras subordinadas ao Sistema Financeiro Nacional e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, conforme o parágrafo segundo.

O Art. 10º da referida Lei, diz que compete exclusivamente ao BACEN “exercer a fiscalização das instituições financeiras” e conceder-lhes autorização de funcionamento no país.

A Lei 5.765/71 (BRASIL, 1971), que estabelece a Política Nacional de Cooperativismo, estabelece, em seu Art. 103º, a subordinação das cooperativas de crédito a normatização do CMN – essa subordinação ao CMN e ao BACEN é reafirmada em na Lei Complementar No. 130/2009 (BRASIL, 2009).

Atuando em conformidade com essa responsabilidade o CMN, através da resolução Nº 4.434/2015 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015), “dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias, a mudança de categoria e o cancelamento de autorização para funcionamento de cooperativas de crédito.”

Em seu Art. 6º, a resolução determina que “A autorização para constituição das cooperativas de crédito está condicionada à apresentação de” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015), entre outras exigências, um plano operacional com detalhando de, entre outras informações:

1. definição dos padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo o detalhamento da estrutura de incentivos e da política de remuneração dos administradores e a estrutura de gerenciamento do negócio;
2. organograma da instituição, com determinação das responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da instituição, e a política de pessoal;
3. tecnologias a serem utilizadas na operação, gerenciamento e colocação dos produtos e dimensionamento da estrutura de atendimento;
4. estrutura dos controles internos, com mecanismos que garantam adequada supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria interna e externa como instrumentos de controle;
5. indicação dos sistemas, procedimentos e controles a serem utilizados para a detecção e a prevenção de operações cujas características possam evidenciar indícios dos crimes tipificados na Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998.

Dessa forma, as definições de padrões de governança corporativa, estruturas de controle, procedimentos e mesmo a adoção de sistemas e tecnologias, são obrigações normativas que condicionam a autorização para funcionamento das cooperativas de crédito. Apesar de exigir a definição de padrões de governança corporativa, a resolução do CMN não define os padrões exigidos.

Foi através de uma publicação do BACEN (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009) que foram apresentadas as diretrizes e mecanismos de governança para as cooperativas de crédito, a chamada Governança Cooperativa.

Nessa publicação, em consonância com a visão do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o BACEN define que:

Ao estabelecer procedimentos para disciplinar as relações entre proprietários, gestores e mercados, baseados em princípios como transparência, equidade e prestação de contas, a governança contribui para melhor exercício do direito de propriedade e do controle interno e externo sobre a organização e para redução de conflitos de agência diversos, resultados das divergências entre proprietários e gestores. Em consequência, contribuem para redução dos custos de capital e dos riscos do negócio e para melhora da imagem pública da organização, entre outros benefícios (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009, pág. 31)

É vital para as cooperativas de crédito conhecer e implantar a Governança Cooperativa de modo a atender a normatização do setor e promover sua perenidade.

2.6 PROCESSOS DE NEGÓCIO

O modo de atuação de uma organização (e por implicação, de seus administradores) é determinado por seus processos organizacionais, que “são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização” (HARRINGTON, 1993, p. 34). Monitorar e controlar as ações e decisões dos executivos implica, também, monitorar e controlar o modo como a organização atua, ou seja, seus processos de negócio.

Muitas definições para processos são encontradas na literatura. Em muitas obras, o termo Processo de Negócio também é utilizado. Eles podem ser entendidos como conjuntos de etapas criados para produzir um produto ou serviço (RUMMLER; BRACHE, 1992, p.55).

Também são definidos como sendo a coordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço com início, fim, e um conjunto claramente definido de entradas e saídas (DAVENPORT, 1994).

Paim (2007, 2009), após análise de diferentes definições de processo presentes na literatura, amplia o entendimento conceituando processo como uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos que tem por objetivo gerar um ou mais resultados para a organização, podendo estar descrito em diferentes níveis de detalhamento e abstração e ser relacionado a atividades gerenciais, finalísticas ou de apoio.

O BPM CBOK (ABPMP-BR, 2013) define processos de negócios de três maneiras:

1. “(...) é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até mesmo interorganizacional.”
2. “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.”
3. “Um processo é um conjunto definido de atividades e comportamentos realizados por humanos ou máquinas para atingir uma ou mais metas.”

Uma parte significativa das definições de processos e de processos de negócio fazem menção a um “conjunto de atividades (trabalho) realizado com um objetivo final, que é a criação de um produto ou serviço para um ou mais clientes”; o sentido implícito é de que os processos de negócio são os meios pelos quais as organizações operam (executam trabalho) para transformar insumos (matérias primas, capital financeiro, capital intelectual, informações, etc.) em produtos e serviço que oferecem ao mercado (seus clientes).

Os processos de negócio, segundo o BPM CBOOK (ABPMP-BR, 2013, p. 36), podem ser classificados em três tipos:

1. Processo primário: tipicamente interfuncional (ou mesmo interorganizacional) ponta a ponta que agrega valor diretamente para o cliente;
2. Processo de suporte: provêm suporte aos processos primários ou a outros processos de suporte, contribuindo com seu sucesso;
3. Processos de gerenciamento: cujo propósito é medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro dos negócios.

2.7 GESTÃO DE PROCESSOS

O acesso à informação cada vez mais universalizado através da Internet permitiu um maior controle social das atividades de organizações privadas e públicas. Por isso, as organizações têm voltado sua atenção aos seus processos de negócio, pois são fundamentais na definição do modo como elas produzem e entregam bens e serviços aos seus clientes.

A necessidade de conhecer, entender e otimizar os processos de negócio de uma organização, criou a disciplina chamada BPM (*Business Process Management* – Gestão de Processos de Negócio), que segundo a ABPMP-BR (2013), “é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta-a-ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos” (ABPMP-BR, 2013, p. 52).

Rummler e Brache (1992, p.22) definem BPM como sendo um conjunto de técnicas gerenciais indicado para garantir que os objetivos e as decisões

organizacionais sejam direcionados pelas necessidades e desejos dos seus clientes. Para estes autores, BPM é uma ferramenta sem par para o aperfeiçoamento do desempenho do negócio em relação à profundidade de sua ação, à duração de seus resultados e ao impacto que causa nas organizações que a adotam.

Paim (2007) define BPM como sendo o conjunto de tarefas necessárias para realizar a gestão de uma organização a partir dos seus processos. Essas tarefas podem ser agrupadas de acordo com a sua natureza: pensar e projetar processos, gerir processos no dia-a-dia e promover o aprendizado.

Como se pode verificar em Davenport (1994, p.19) e Rummler e Brache (1992, p.166), as organizações que adotam BPM visam:

- a) A integração de seus recursos com a finalidade de melhorar seus resultados;
- b) Conhecer, padronizar e melhorar seus procedimentos;
- c) Dar mais autonomia e responsabilidade aos seus funcionários;
- d) Identificar e eliminar (ou reduzir) procedimentos que não agregam valor ou são redundantes;
- e) Alinhar os processos aos objetivos organizacionais; e
- f) Dar transparência às suas atividades.

O guia do BACEN que recomenda boas práticas de governança para cooperativas de crédito (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008) descreve o princípio da transparência como “o interesse dos gestores em assegurar que os proprietários, no caso os associados, tenham pleno conhecimento das informações e dos resultados, de forma a melhorar sua opinião”.

De outro lado, o BPM CBOK (ABPMP-BR, 2013, p. 32) diz que “Organizações centradas em BPM desfrutam de maior alinhamento entre a estratégia e a operação”, e que o gerenciamento corporativo de processos tem por finalidade “a) assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos ponta a ponta com a estratégia e os recursos da organização e b) propor um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM.”

Em termos simples e diretos, o BPM CBOK afirma que “Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta” (ABPMP-BR, 2013, p. 40).

Se por um lado a preocupação da Governança Corporativa é assegurar que o comportamento e as ações dos administradores estejam alinhados com o melhor interesse da empresa e, por outro, ela “trata da maneira pela qual os fornecedores de recursos financeiros às corporações se asseguram de que obterão retorno por seus investimentos” (SHLEIFER; VISHNY, 1996 apud BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009), então a gestão por processos é capaz de instrumentalizar a governança corporativa à medida em que conecta a estratégia da organização – que inclui a proteção e o retorno do investimento dos acionistas – ao foco do cliente e sua satisfação, que é o fator gerador de resultados.

À medida que atingem estes objetivos, as organizações que adotam BPM obtêm conformidade com os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que baseiam a Governança Corporativa.

A gestão dos processos pode incluir, entre outros fatores, a política e requisitos de auditoria interna e os riscos que podem impactar os negócios (ABPMP-BR, 2013, p. 135). Essa é uma oportunidade de contribuição de BPM para a prática de auditorias, recomendada pelo BACEN (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009, p. 160), que diz que “a assimetria de informação é um dos fatores que favorece o comportamento oportunista dos responsáveis pela Gestão Executiva” e que “o trabalho da auditoria contribui para reduzir a assimetria de informação, ao confrontar a veracidade dos dados informados nos relatórios gerenciais e econômico-financeiros enviados ao Conselho Fiscal e ao Conselho de Administração”.

Os desenhos dos processos, isto é, “a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado” (ABPMP-BR, 2013, p. 144), devem considerar as regras de negócio, políticas e padrões corporativos, requisitos de reportes e de auditoria (ABPMP-BR, 2013, p. 148), o que torna BPM uma importante aliada da Governança Corporativa na busca pela transparência.

Outro fator de contribuição de BPM para a Governança corporativa é a rastreabilidade da execução das atividades dos processos e seus responsáveis e das regras de negócio envolvidas na tomada de decisões operacionais. No capítulo em que trata das tecnologias que suportam a gestão por processos, o BPM CBOK recomenda a utilização de sistemas de informação conhecidos como BRMS (*Business Rules Management Systems*), ou sistemas de gerenciamento de regras de negócio.

Regras de negócio definem como o trabalho será executado em cada atividade ou etapa em um fluxo de trabalho, ou em alto nível no contexto de execução de um processo. Representam o conhecimento institucional, a personalidade e o diferencial competitivo da organização. Podem definir QUEM fará algo, O QUE será feito, POR QUE será feito e COMO será feito e controlado. Sob uma perspectiva técnica, regras são a lógica do negócio (ABPMP-BR, 2013, p. 368).

Outra tecnologia recomendada pelo BPM CBOK são os BPMS (*Business Process Management Systems*), ou sistemas de gerenciamento de processos de negócio, uma categoria de sistema de informações gerenciais que integra o negócio à tecnologia da informação por gerar aplicações que fornecem o suporte às operações de negócio na sua execução.

Por meio de modelos de negócio, o contexto para a operação em BPMS é definido como uma estrutura passo a passo. A partir desses modelos são definidos requisitos para utilização de dados e sistemas legados. Interfaces fornecem pontos de integração e requisitos de dados a serem utilizados. Regras definidas e adicionadas ao desenho fornecem a lógica ou a “a inteligência” para execução das operações. O BPMS pode, então, simular cenários possíveis e avaliar resultados com base em testes que espelham a situação real na qual a aplicação será realizada (ABPMP-BR, 2013, p. 372).

Algumas vantagens da utilização de BPMS na gestão de processos são enumeradas no BPM CBOK (ABPMP-BR, 2013, p. 402):

- Ajudar na garantia de conformidade com políticas necessárias para conformidade legal e regulatória críticas.
- Rastrear e auditar ações que indicam conformidade com controles desenhados para garantir qualidade em processos de produção e veracidade de informação entregue a órgãos regulatórios.
- Fornecer informações necessárias no tempo certo para que gestores mensurem o desempenho dos processos de negócio e procurem por áreas de melhoria.
- Desenvolver e acessar reportes sumarizando dados de muitas fontes para ganhar novo entendimento conceitual de processos inter-relacionados ao longo da organização.
- Oferecer pontos fundamentais de controle para assegurar que os processos estejam funcionando como pretendido e que exceções ou mesmo condições perigosas sejam detectadas e tratadas por meio de intervenção.

As palavras e termos-chave conformidade, políticas, auditar, controles, veracidade de informação, órgãos regulatórios, reportes, condições perigosas (riscos), utilizadas na descrição dos benefícios da utilização de BPMS na gestão por processos são diretamente relacionadas aos princípios de transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, fundamentais na Governança Corporativa.

2.8 GOVERNANÇA DE PROCESSOS

A literatura apresenta várias definições similares do que vem a ser governança de BPM, ou governança de processos de negócio. Em todas elas, fica evidente, ainda que implicitamente, a responsabilidade da Gestão Executiva pela implantação desse instrumento de gestão.

Para Harmon (2008), muitas pessoas não diferenciam governança de gerenciamento. Para ele, entretanto, o gerenciamento é uma atividade humana na qual um gerente lida com circunstâncias do dia-a-dia, tomando ações, enquanto a governança é a organização do gerenciamento.

Markus e Jacobson (2010) entendem que o termo governança de processos de negócio refere-se ao direcionamento, coordenação e controle de indivíduos, grupos ou organizações que são, de certa forma, autônomos. Para eles, essa autonomia pode se dar tanto em processos intraorganizacionais que envolvam unidades organizacionais distintas, como também em processos interorganizacionais, onde essa autonomia se torna mais evidente.

Para Kirchmer (2009), governança de BPM é um conjunto de guias e processos focados em organizar todas as atividades de BPM e iniciativas de uma organização voltadas para gerenciar os processos de BPM. Desta forma, a governança de processos “governa” o BPM, e seu propósito principal é assegurar que o BPM apresente resultados consistentes. Para ele, os processos de governança compõem um framework de referência que visa assegurar a responsabilidade e prestação de contas de cada unidade organizacional quanto à sua aderência à abordagem de BPM em uso.

De acordo com Bandara et al. (2007), uma das questões-chave da governança de processos é como minimizar as lacunas entre a estratégia organizacional e os esforços de BPM.

Para a realização deste trabalho foi utilizada a definição de Santana (2010) para Governança de Processos, por ser uma combinação de definições de outros autores já citados, mas de forma sintética e completa:

Um conjunto de diretrizes, normas, guias e processos voltados para direcionar, organizar, coordenar e gerenciar os processos intraorganizacionais e interorganizacionais de BPM de uma organização, ou conjunto de organizações de uma mesma cadeia de negócios (SANTANA, 2010, p.446).

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é avaliar a contribuição da governança de processos para a consecução dos objetivos da governança corporativa na Unicred.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A execução da pesquisa se dará através do desenvolvimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o modelo de Governança de Processos implantado na Unicred;
- b) Identificar a contribuição da Governança de Processos no aspecto “transparência” da Governança de Processos da Unicred;
- c) Identificar a contribuição da Governança de Processos no aspecto “equidade” da Governança de Processos da Unicred;
- d) Identificar a contribuição da Governança de Processos no aspecto “prestação de contas” da Governança de Processos da Unicred;
- e) Identificar a contribuição da Governança de Processos no aspecto “responsabilidade corporativa” da Governança de Processos da Unicred;

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa através da técnica de coleta de dados do tipo análise de arquivos recomendada por Yin (2005, pág. 24) e da análise documental de Lüdke e André (1986).

Yin (2005) afirma que questões dos tipos “o que”, “quem”, “onde” e “quanto/quantos” favorecem estratégia de levantamento de dados ou análise de registros arquivais. Como a pergunta desta pesquisa é “qual a contribuição (...)”, mostrou-se adequada à utilização de “qual” como sinônimo de “o que” e a decorrente escolha da estratégia de análise de arquivos recomendada pelo autor.

Para Lüdke e André (1986, p. 39), os documentos “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” e por isso são uma fonte natural de informação. Segundo os autores, o objetivo da análise documental é identificar, em documentos primários, informações que sirvam de subsídio para responder alguma questão de pesquisa.

Serviram de base para a realização da pesquisa documentos oficiais da Unicred, documentos governamentais (normas) e informações públicas disponíveis no *website* da organização e de outras entidades.

Inicialmente a pesquisa foi planejada como um estudo de caso em que, além dos documentos utilizados na pesquisa, fossem realizadas entrevistas com o Diretor Executivo, com o Gerente de Arquitetura, Governança e Processos, com o Conselho de Administração e com cooperados do sistema Unicred.

As alterações nas agendas dos ocupantes dos referidos cargos, somada à restrição do contato com os cooperados imposta pela organização, a fim de preservar sua imagem e acesso daqueles a informações sensíveis da Unicred do Brasil, indicou a necessidade de alteração no tipo de pesquisa, que passou a considerar somente a pesquisa e análise de documentos.

4.1 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Os dados da pesquisa são os próprios documentos analisados. Assim, a coleta de dados foi realizada de duas formas:

- a) Busca na Internet, onde foram pesquisados:
- i. informações públicas da Unicred, como aquelas disponíveis no *website* da companhia, relatos da participação da Unicred em eventos, relatórios de prestações de contas, artigos e matérias de jornais;
 - ii. Informações relacionadas ao cooperativismo de crédito disponíveis em *websites* de organizações relacionadas ao setor;
 - iii. Informações de concorrentes, como o Sicredi, Sicoob, Ailos (Cecred) e Confesol;
 - iv. Informações sobre legislação e demais regulamentos em *websites* governamentais, como BACEN, CVM e CMN;
- b) Solicitação de documentos oficiais da Unicred junto aos departamentos da companhia responsáveis pelas informações contidas nos documentos;

4.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa teve início com busca por informações públicas no *website* da Unicred do Brasil e de órgãos governamentais responsáveis pela regulamentação do setor e fiscalização, como o BACEN e a CVM. Também foram pesquisadas evidências da disseminação de BPM entre os maiores atores do cenário nacional de cooperativismo de crédito. As fontes destas pesquisas foram descritas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Websites pesquisados em busca de documentos e informações

Website	https://www.unicred.com.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.unicred.com.br – Sistema Unicred / Quem Somos
Conteúdo	Estrutura institucional do Sistema Unicred e composição de seu quadro social
Acesso	23/09/2018
Website	https://www.unicred.com.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.unicred.com.br – Sistema Unicred / Onde Estamos
Conteúdo	Mapa do Brasil com a área de atuação da Unicred
Acesso	23/09/2018
Website	https://www.unicred.com.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.unicred.com.br/ra2017/#page/1

Conteúdo	Relatório Anual Uniced 2017 contendo seus demonstrativos contábeis e financeiros
Acesso	23/09/2018
Website	https://www.uniced.com.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.uniced.com.br/ - A Uniced do Brasil / Institucional
Conteúdo	Apresentação do Conselho de Administração da Uniced, sua missão e atribuições.
Acesso	23/09/2018
Website	https://www.uniced.com.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.uniced.com.br/ - Menu Cooperativismo / Instituição Financeira Cooperativa
Conteúdo	Legislação do setor de crédito cooperativo e números do setor no Brasil
Acesso	23/09/2018
Website	https://www.bcb.gov.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp
Conteúdo	Principais normas reguladoras do setor de cooperativismo de crédito
Acesso	29/09/2018
Website	https://www.bcb.gov.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas2017.pdf
Conteúdo	Relatório Panorama do sistema nacional de cooperativismo de crédito. Data-base: dezembro/2017
Acesso	29/09/2018
Website	https://www.bcb.gov.br/
Tipo	Institucional
Página	https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf
Conteúdo	Livro digital: “Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito”
Acesso	29/09/2018
Website	http://www.cvm.gov.br/
Tipo	Institucional
Página	http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf
Conteúdo	Livro digital: “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”
Acesso	30/09/2018
Website	https://www.bptrends.com
Tipo	Institucional
Página	https://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor200802121.pdf
Conteúdo	Artigo sobre governança de processo
Acesso	30/09/2018
Website	https://www.slideshare.net/

Tipo	Repositório de documentos online
Página	https://www.slideshare.net/DAssociates/oracle-bpm-case-sicredi
Conteúdo	Apresentação de case do Sicredi no evento BPMS Show Case, organizado pela ABPMP-BR.
Acesso	20/10/2018
Website	https://nextbm.com.br/
Tipo	Empresarial
Página	https://nextbm.com.br/wp-content/uploads/2018/03/11H50_RODRIGOSANTOS_SICREDI.pdf
Conteúdo	Apresentação “Gestão de processos para a disseminação de boas práticas - O caso da rede de assessores de processos das Cooperativas Sicredi” publicada em website de consultoria especializada em Gestão por Processos.
Acesso	20/10/2018
Website	http://www.paranacooperativo.coop.br/
Tipo	Institucional
Página	http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/119914-sicoob-unicoob-case-sobre-escritorio-de-processos-foi-destaque-no-bpm-day-campinas
Conteúdo	Notícia sobre a apresentação de case sobre Gestão por Processos no Sicoob.
Acesso	20/10/2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir das pesquisas realizadas nos meios eletrônicos descritos acima, foi possível identificar as principais leis, normas e regulamentos que sujeitam a atividade econômica desenvolvida pela organização, sistema de crédito cooperativo. A leitura desta legislação permitiu identificar outras, mais recentes ou complementares. Toda a principal normatização do setor foi organizada no quadro abaixo:

Quadro 2 – Principais normas do setor Cooperativismo de Crédito

Tipo	Norma	Data	Origem	Descrição
Lei	4.595	31/12/1964	Poder Legislativo	Lei da Reforma Bancária; Lei do Sistema Financeiro Nacional. (BRASIL, 1964)
Lei	5.764	16/12/1971	Poder Executivo	Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. (BRASIL, 1971)
Lei Complementar	130	17/04/2009	Poder Legislativo	Dispões sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das leis n°s 4.595, de 31/12/1964, e 5.764, de 16/12/1971. (BRASIL, 2009)

Resolução	4.434	05/08/2015	Banco Central do Brasil	Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2015)
-----------	-------	------------	-------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os documentos oficiais da Unicred, organizados no quadro abaixo, foram obtidos através de solicitação aos departamentos jurídico, que também é responsável pelo *compliance* (cumprimento das normas) da Unicred do Brasil, e ao Escritório de Processos Sistêmicos:

Quadro 3 – Documentos organizacionais da Unicred do Brasil

Documento	Conteúdo	Páginas
Estatuto Social da Unicred do Brasil	Documento de constituição da organização	42
Regimento Interno da Unicred do Brasil	Conjunto de regras estabelecidas para regulamentar o funcionamento do Sistema Unicred	43
MG – Normatização da Unicred do Brasil	Manual Gerencial de Normatização da Unicred do Brasil	11
Organograma da Unicred do Brasil	Diagrama da organização hierárquica da Unicred do Brasil	1
Mapa de Maturidade de Processos da Unicred do Brasil	Relatório do mapa de maturidade dos processos da Unicred do Brasil	20
GO – Padrões BPMS e ECM	Guia operacional de utilização para os sistemas BPMS e ECM.	18

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.4 PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE DE DOCUMENTOS

A análise dos documentos foi realizada seguinte forma:

a) Foi realizada uma pesquisa exploratória no *website* da UNICRED¹⁰ onde foram obtidas as informações iniciais necessárias para a caracterização da organização, que foram depois complementadas com informações do Relatório Anual da Unicred (UNICRED, 2018). Essas informações também indicaram a legislação principal que regulamenta o setor, apontando a necessidade da consulta a *websites* governamentais para obter a legislação pertinente;

¹⁰ Disponível em: <<https://www.unicred.com.br>>.

b) A consulta aos *websites* governamentais (BACEN, CVM, CMN e Senado Federal) forneceu a legislação que regulamenta o cooperativismo de crédito no Brasil, além de dados do setor que puderam ser comparados com os dados da Unicred do Brasil. Também foram encontradas informações sobre os principais concorrentes da Unicred, que indicaram a necessidade de pesquisa por informações públicas *online* desses competidores as quais permitiram verificar a adoção das boas práticas de governança corporativa e gestão por processos por aquelas companhias;

c) Apesar de haver publicações físicas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), disponíveis na biblioteca da Escola de Administração da UFRGS, uma cópia online disponível no *website* do instituto, foi utilizada como referência por ser uma versão mais atual. Essa publicação permitiu definir os critérios a serem pesquisados na documentação oficial da Unicred;

d) A leitura das principais normas reguladoras do setor de crédito cooperativo sugeriu a existência de documentos da Unicred do Brasil que deveriam ser analisados para evidenciar as práticas de governança recomendadas na legislação. Essa indicação e o conhecimento do aluno sobre práticas relacionadas à gestão de processos ajudaram a elencar os documentos oficiais da Unicred que deveriam ser obtidos e analisados.

e) Com as informações e documentos reunidos e os critérios de pesquisa definidos, foi realizada a análise dos documentos de modo a identificar, na execução da Governança de processos, os pontos que pudessem relacionados aos princípios fundamentais da Governança de Processos definidos pelo IBGC (2015).

f) A partir da análise do documento Mapa de Maturidade dos Processos da Unicred do Brasil, foi elaborada a tabela abaixo, com a quantificação e tipificação dos processos de negócio avaliados pela Unicred, a fim de verificar o empenho da área de processos em fornecer a operacionalização dos processos de gestão.

Tabela 2 - Tipificação dos processos da Unicred

Tipo de processo	Quantidade
Processos principais (finalísticos)	2
Processos de suporte (apoio)	92
Processos de Gestão (estratégicos)	12

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

5 RESULTADOS

5.1 MODELO DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS DA UNICRED

A Unicred do Brasil possui em sua estrutura organizacional o Escritório de Processos Sistêmicos – EPS (Anexo B), que é responsável, segundo o relatório do mapa de maturidade de processos da Unicred do Brasil (UNICRED DO BRASIL, 2018), pela Governança de Processos da entidade.

Dentre as responsabilidades do EPS, estão:

- O mapeamento da arquitetura de processos da Unicred do Brasil;
- A definição da metodologia de gestão de processos;
- A sustentação das ferramentas utilizadas na execução da gestão por processos;
- A capacitação de quadros da organização quanto ao conhecimento relacionado à BPM e aos sistemas de informações por ela utilizados;
- A avaliação de maturidade dos processos;
- A automação de processos sistêmicos;
- A disseminação do conhecimento relacionado à BPM entre seus colaboradores (gestores inclusive) e para as Centrais de Cooperativas Unicred;

Apesar de se tratar da Confederação Nacional das Cooperativas Unicred, a Unicred do Brasil, em alguns aspectos, atua de modo a permitir autonomia das cooperativas singulares e das Centrais em sua organização. Esse é o caso da Governança de Processos, que através do EPS atua como divulgador de boas práticas de governança, recomendações técnicas e atuando para promover o entendimento comum sobre o desenvolvimento de BPM nas diferentes organizações (UBR, Centrais e cooperativas singulares).

A autonomia das Centrais de Cooperativas em relação à Confederação (UBR) permite, por exemplo, que cada Central, e até mesmo cada cooperativa, mantenha suas próprias arquiteturas de processos independentemente. Dessa forma, cada Central possui quadros próprios de profissionais especializados em processos (ou não possui) e pode definir suas próprias estruturas organizacionais e metodologias de gestão por processos separadamente.

O EPS tem como metodologia a capacitação de funcionários chamados “pontos focais” (pessoas que tem mais conhecimento dentro de uma determinada função organizacional, negócio ou processo) para que sejam replicadores e possam conduzir, eles próprios, iniciativas relacionadas a processo (descoberta, mapeamento, modelagem, análise, desenho, redesenho, transformação, etc.). Em alguns projetos, porém, assume a responsabilidade por realizar essas atividades, tanto para áreas da própria UBR quanto para alguma das entidades afiliadas.

A autonomia das demais entidades, comentada acima, possui uma restrição: a utilização compartilhada da mesma plataforma de automação de processos utilizada em todas as entidades do Sistema Unicred. O BPMS utilizado contribui, indiretamente, para disseminar as práticas do EPS entre aquelas entidades e, de certa forma, padroniza a modelagem dos processos automatizados. Foi mesmo elaborado um documento (GO - Padrões BPMS e ECM, vide Quadro 3) com os padrões de automação de processos para orientar a utilização da ferramenta pelas entidades que a adotarem.

A referida autonomia reflete também no modo de utilização do BPMS como, por exemplo, na existência de diferentes processos com a mesma finalidade implantados por diferentes entidades. Essa prática permite que diferentes entidades realizem de formas diversas o mesmo processo.

Um reflexo dessa política é existência do que se chamou de “processos sistêmicos” – que são os processos compartilhados por todas as entidades, como o processo de admissão de colaboradores, por exemplo – e os “processos não-sistêmicos”, ou seja, aqueles que foram implementados diferentemente pelas Centrais e cooperativas singulares. No momento da realização desta pesquisa foi possível verificar (pois o aluno era também empregado na organização analisada) que existiam cento e trinta (133) processos automatizados, sendo apenas dezesseis (16) deles os do tipo “processo sistêmico”, de modo que 117 eram “não-sistêmicos”.

Outra característica identificada é que não há uma gestão efetiva sobre os processos de negócios. Apesar de muitos estarem automatizados, não há de fato um modelo de gestão, por exemplo, relacionado ao monitoramento do desempenho dos processos, nem pelo EPS ou pelo executivo principal, ou rituais de revisão periódica dos processos implantados/automatizados. A automação dos processos, nessa situação, serve apenas como ferramenta de *software* que padroniza os

processos, seus resultados e suas limitações, o que representa um grande ganho para todos os interessados.

Essas características evidenciam o fato de que a Governança de Processos na Unicred do Brasil é incompleta, por não desempenhar a totalidade das atribuições que lhe são imputadas na definição de Governança de Processos utilizada neste trabalho, que se referem à elaboração de diretrizes, normas e processos para uma gestão efetiva dos processos de negócio do Sistema Unicred.

Ainda assim, é possível observar a contribuição da Governança de Processos da Unicred do Brasil para a Governança Corporativa, como passaremos a ver.

5.2 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A TRANSPARÊNCIA NA UNICRED

Transparência, na Governança Cooperativa, é “facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.”

O Relatório Anual da Unicred (UNICRED, 2017) é um instrumento basicamente financeiro e que apresenta a evolução da entidade traduzida em números. Algumas informações sobre projetos relevantes escapam dessa definição e permitem conhecer um pouco a forma de atuação da gestão, o que está sendo priorizado, onde estão sendo feitos os investimentos. Falta a dimensão social preconizada pelos princípios cooperativistas.

A inexistência de processos relacionados ao planejamento, levantamento e divulgação de informações, tanto para o Conselho Administrativo (e demais conselhos e comitês previstos na estrutura básica de governança proposta pela OCB) quanto para os cooperados, conforme se pode verificar na lista de processos monitorados pela Unicred (

Anexo A - Lista de Processos da Unicred do Brasil), demonstra o desalinhamento da governança de processos com a governança cooperativa, em seu objetivo relacionado à transparência.

Não se pode dizer, porém, que a Governança Cooperativa na Unicred não é transparente, mas pode-se afirmar que os processos de coleta e divulgação das

informações estão ocorrendo sem o conhecimento da área de processos, de forma não monitorada e possivelmente com a ocorrência de retrabalho para obter tais informações que são, necessariamente, trafegadas nas execuções dos processos.

A maior contribuição da Governança de Processos reside na geração de dados na execução dos processos automatizados. Esses dados representam exatamente o que ocorreu nos processos, de modo que podem ser auditados e que permitem dizer quem fez cada atividade, em qual momento, com quais dados disponíveis e com quais resultados. A consolidação dessas informações pode ser utilizada em relatórios gerenciais assim como em relatórios de prestação de contas a todas as partes interessadas.

Processos não automatizados não podem fornecer informações precisas e nesse caso as decisões pelas partes interessadas são baseadas em especulações ou estimativas, que podem ser boas ou ruins, assim como os resultados das ações decorrentes das decisões. Nesse aspecto, o fornecimento de informações precisas sobre a atividade da organização, capturadas nas execuções dos processos automatizados, é importante contribuição para a transparência.

No caso da Unicred, porém, a inexistência da gestão corporativa dos processos representa uma perda de oportunidade de apoio às decisões gerenciais e à melhora das opiniões das todas as partes interessadas.

5.3 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A EQUIDADE NA UNICRED

Senso de Justiça, na Governança Cooperativa, “é o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.”

Espera-se que os processos de negócio de uma organização, sejam eles processos principais, de suporte ou de gestão, sejam transformadores de inputs em outputs de modo padronizado, de maneira que um dado conjunto de insumos (inputs) produza o mesmo conjunto de resultados (outputs) independentemente de seu cliente. Essa perspectiva aplicada à Governança Corporativa é capaz de, através da Governança de Processos, proporcionar a equidade e gerar evidências auditáveis desse princípio.

No caso da Governança de Processos da Uniced, essa é uma contribuição verificável nos processos automatizados, como no processo de admissão de colaboradores. Esse processo segue uma formalização necessária para atender ao programa governamental eSocial e deixa transparente para os funcionários contratados e gestores cada etapa do processo e seus respectivos resultados.

Entretanto, o baixo número (6) de processos do tipo “processo primário”, que envolvam os cooperados, em relação ao número de processos de suporte mapeados (92) (Tabela 2), demonstra que a Governança de Processos na Uniced ainda foca, primariamente, em eficiência operacional interna em detrimento do “foco do cliente” evangelizado pelo BPM CBOK (ABPMP-BR, 2013).

Isso demonstra que a equidade proporcionada pelos processos organizacionais na Uniced, ao menos de forma deliberada e planejada (já que o Sistema Uniced possui muitos mais processos não mapeados/gerenciados que incluem os cooperados, ainda que estes processos não tenham sido alvo da BPM até o momento), tem como beneficiários a própria organização (UBR, Centrais e singulares), seus gestores e colaboradores.

Para aprimorar sua contribuição para a equidade, a Governança de Processos deve focar sua atuação em processos finalísticos, que envolvem os cooperados (no papel de clientes), e nos processos de gestão, cujos clientes são, também, os cooperados (no papel de proprietários).

5.4 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A PRESTAÇÃO DE CONTAS NA UNICRED

Para a Governança Cooperativa, a prestação de contas deve ser um dos focos da autogestão, definida como “o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.”

A prestação de contas realizada pela Uniced aos seus cooperados, enquanto acionistas, ocorre através das assembleias e de publicações, como o Relatório Anual, demonstrações financeiras, entre outras. As assembleias são realizadas

(desde seu planejamento até o acompanhamento pós realização) através de processos organizacionais.

As atividades de descoberta, mapeamento, modelagem, automação, monitoramento e melhoria de processos proporcionam, em nível crescente no sentido em que foram enumeradas estas atividades, as informações necessárias para a prestação de contas fundamentada, baseada em dados verdadeiros e precisos.

Especialmente no que se refere aos processos automatizados a contribuição para a prestação de contas é evidente: todas as informações coletadas nas execuções dos processos, além de outras evidências como documentos e outras mídias, são auditáveis e podem ser acessíveis pelas partes interessadas a partir do estabelecimento de políticas (e processos) que garantam os acessos.

A adoção de BPMS e ECM pela Governança de Processos da Unicred contribui de forma substancial para instrumentalizar a prestação de contas a todas as partes interessadas.

5.5 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NA UNICRED

Na Governança Cooperativa, o princípio da responsabilidade corporativa foi dividido em duas dimensões:

a) **Educação:** É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.; e

b) **Sustentabilidade:** É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.

Em relação ao aspecto da educação, quando foram apresentadas as atribuições da Governança de Processos da Unicred, foi enumerada a capacitação dos gestores e pontos focais nos conhecimentos relacionados a BPM. De fato, o EPS possui um processo e metas de desempenho relacionadas à disseminação da

cultura BPM em toda a organização, com a finalidade de capacitar a todos os colaboradores (que são também cooperados e, portanto, proprietários), direta ou indiretamente, através dos pontos focais que devem atuar como multiplicadores, para atuarem ativa e independentemente na gestão dos processos de suas respectivas áreas.

No momento em que foi realizada a pesquisa, não foi identificado nenhum processo relacionado à educação com foco nos cooperados enquanto clientes da Unicred, embora o website da cooperativa conter materiais relacionados à educação financeira, certamente viabilizados através de um processo ou projeto.

Quanto à dimensão de sustentabilidade, especialmente em se tratando de ética e cumprimento das leis, a contribuição da Governança de Processos é notável. Um dos aspectos dos processos de negócio é definição das regras de negócios, que delimitam as ações da organização e impõem restrições a realizações dos negócios cooperativos.

As políticas de crédito, códigos de ética e de conduta, leis e regulamentos e todas as demais regras que devem ser observadas na execução dos processos de negócio necessitam ser registradas e aplicadas nos processos automatizados, eliminando em grande parte a possibilidade de fraude e problemas relacionados a *compliance*, responsabilidade do Conselho de Administração das instituições financeiras, cooperativas de crédito inclusive, conforme resolução do BACEN¹¹.

A auditabilidade já citada dos processos de negócio, especialmente dos processos automatizados, permite verificar a conformidade dos processos às regras de negócio definidas. O conhecimento deste fato é, em si, um inibidor de ações fraudulentas e crimes devido à rastreabilidade possibilitada pela gestão de processos.

Embora não tenha adotado uma ferramenta de BRMS – *Business Rules Management System* (Sistema de gestão de regras de negócio), conforme recomenda o BPM CBOK (ABPMP-BR, 2013), os processos automatizados exigem a codificação programática das regras de negócio que retira dos participantes dos processos, por exemplo, a decisão, por conta própria, de como proceder, quais documentos exigir, quais deixar de exigir e etc. Essa contribuição pode ser

¹¹ A resolução do BACEN Nº 4.595, de 28/08/2017, dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

evidenciada nos relatórios de rastreabilidade disponíveis na ferramenta de BPMS utilizada pela Unicred.

5.6 A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS PARA A CORPORATIVA NA UNICRED

A análise realizada evidenciou alguns pontos fracos e muitas oportunidades de melhoria para a Governança de Processos da Unicred em contribuir com o sucesso da Governança Corporativa no que se refere aos princípios fundamentais de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A Governança de Processos, como se pode ver, tem um grande potencial de contribuição para os objetivos da Governança Corporativa em Cooperativas de Crédito e a Unicred do Brasil já tomou medidas importantes nessa direção. O estabelecimento de um Escritório de Processos, cujas responsabilidades incluem a definição de metodologias e padrões e a capacitação de empregados, e a adoção de um BPMS para apoiar a gestão por processos e, dessa forma, contribuir com as metas de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, são passos de fundamento para a aproximação das duas disciplinas de gestão.

A falta de uma Governança Corporativa que de fato envolva todo o Sistema Unicred de modo unificado é uma falha que pode levar à desintegração do sistema, à medida que cada empresa do sistema desenvolve seus próprios conceitos, políticas e práticas de governança, podendo ser melhor ou pior em identificar e atender as normas e regras do negócio.

O esforço para integrar a Governança de Processos em todas as entidades que formam o Sistema Unicred poderá habilitar a organização a responder prontamente e de forma assertiva às decisões dos acionistas e Conselho de Administração e ainda colaborar, com informações precisas levantadas nas execuções dos processos, para a tomada de decisões melhor fundamentadas.

Como estratégia de implantação de uma Governança de Processos, a autonomia concedida às Centrais de Cooperativas poderia ser substituída pela formação de um conselho ou comitê de governança de processos formado por representantes de cada entidade (UBR e Centrais) que fosse responsável por definir os princípios, diretrizes e práticas de forma cooperativa e mandatório para todo o sistema.

Essa iniciativa, porém, deveria ser patrocinada pelo Conselho de Administração da organização, uma vez que a prática pode ser desinteressante para os administradores da companhia, haja visto que instrumentalizam os conselheiros, representantes dos cooperados/acionistas, desequilibrando a balança de poder resultante do problema de agência intrínseco na relação propriedade/gestão.

Outra medida que trará benefícios para toda a organização, fortalecendo ambas as disciplinas, é a priorização dos processos primários em suas iniciativas de gestão de processos. Benefícios para os cooperados devem ser o foco de todas as áreas de uma organização que pretende ser a principal instituição financeira de seus cooperados, conforme se pode verificar no *website* da Unicred.

A estratégia de priorizar os processos de suporte em detrimento dos processos principais é mais adequada para organizações com problemas de falta de recursos, onde a redução de despesas e aumento da produtividade são urgentes. O relatório anual da companhia relativo ao ano de 2017 não descreve esta como sendo a situação da Unicred.

Outra oportunidade da qual a Unicred não deveria prescindir é de aumentar o interesse do corpo diretivo da organização, tanto conselheiros como diretores e gerentes, na disciplina de BPM. A falta de conhecimento das possibilidades e oportunidades proporcionadas pela Governança de Processos para os objetivos de Governança Corporativa leva ao seu distanciamento de um instrumento com tamanho potencial de monitoramento e controle.

A apropriação desse conhecimento, através de práticas como a apresentação dos resultados pelos donos de cada processo e dos planos de melhorias possíveis pelo EPS ao corpo diretivo, pode ser o estímulo necessários para despertar seu interesse e iniciar uma nova fase de governança.

A síntese dos resultados da pesquisa pode ser verificada no quadro abaixo:

Quadro 4 – Resumo dos resultados da pesquisa

Aspectos Positivos	
Transparência	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de BPMS e automação de processos permitem a coleta de dados reais e precisos e rastreabilidade, favorecendo a execução de auditorias. • A existência de áreas de processos na UBR e em todas as Centrais de cooperativas Unicred favorece a conscientização e as iniciativas que apoiem a transparência através da governança de processos.

	<p style="text-align: center;">Aspectos Negativos</p> <p>Falta de processos que permitam o levantamento e a divulgação de informações para o Conselho Administrativo e cooperados.</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Descoberta, formalização e automação dos processos de gestão e processos que envolvem os cooperados, de modo divulgar as informações que eles precisam para tomar suas decisões, enquanto donos e enquanto clientes.</p>
Equidade	<p style="text-align: center;">Aspectos Positivos</p> <p>A adoção de um BPMS na automatização dos processos permite padronizar os processos e praticar a impessoalidade necessárias para a igualdade de tratamento entre os cooperados, pois entregam sempre os mesmos resultados, dado um conjunto idêntico de insumos, independentemente do beneficiário.</p> <p style="text-align: center;">Aspectos Negativos</p> <p>O baixo número (6) de processos primários demonstra que a Governança de Processos está voltada para dentro (eficiência), não para os cooperados (efetividade), que assim não se beneficiam com a equidade nos processos organizacionais.</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>A atuação nos processos relacionados à participação dos cooperados nas decisões das cooperativas tem o potencial de promover e evidenciar a igualdade da participação nas assembleias, acesso às informações e na tomada das decisões.</p>
Prestação de contas	<p style="text-align: center;">Aspectos Positivos</p> <p>A rastreabilidade e auditabilidade dos processos automatizados favorece o monitoramento da atividade da gestão, favorecendo a prestação de contas com base em informações reais.</p> <p style="text-align: center;">Aspectos Negativos</p> <p>A falta de informações relacionadas aos processos primários, devido ao foco em processos de suporte, não permite a divulgação do nível da operação aos cooperados, o que pode ter como consequência a tomada de más decisões.</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • A automação dos processos de negócio permite a coleta de dados de modo automático, instantâneo e fidedigno. Todas as informações coletadas, bem como documentos e outras mídias, são auditáveis e podem ser acessíveis pelas partes interessadas (auditorias, governo, etc.). • A utilização de informações consolidadas sobre os processos de negócio da Unicred (número de novas filiações, contratos assinados, funcionários contratados devido ao crescimento da organização, etc.) podem ser utilizados nos relatórios anuais como forma de justificar contratações, investimentos, aquisição de tecnologias, etc.
Responsabilidade corporativa	<p style="text-align: center;">Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educação: o EPS possui um processo e metas de desempenho relacionados à capacitação de todos os colaboradores através dos pontos focais que devem atuar como multiplicadores. • Sustentabilidade: A auditabilidade já citada dos processos de negócio automatizados permite verificar a conformidade dos processos às regras de negócio definidas. O conhecimento deste fato é, em si, um inibidor de ações fraudulentas e crimes devido à rastreabilidade possibilitada pela

gestão de processos.
Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Educação: Não foram identificados processos relacionados à educação com foco nos cooperados enquanto sócios e clientes da Unicred, embora o website da cooperativa conter materiais relacionados à educação financeira, certamente viabilizados através de processos. • Sustentabilidade: A quantidade de processos não mapeados e não automatizados representa uma grande quantidade de operações sendo realizada de acordo com o entendimento, boa vontade e idoneidade dos empregados, sendo mais suscetíveis a erros, fraudes e má performance.
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir o cumprimento das leis e regulamentos na execução das operações através da automatização dos processos primários, automatizando a tomada de decisões operacionais com regras de negócio automatizadas, reduzindo os casos de erros, fraudes e problemas de <i>compliance</i>. • A definição de responsabilidades e garantia da responsabilização de cada ator de cada processo, em todos os processos da organização, pode colaborar com programas de responsabilidade social, sustentabilidade, prevenção a fraude e lavagem de dinheiro, etc.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir da análise desses resultados, são feitas as seguintes recomendações para que a Governança de Processos tenha maior contribuição para os objetivos da Governança Corporativa relacionados os valores e princípios cooperativistas:

- Estabelecer uma Governança de Processos única, abrangendo toda a organização (UBR, Centrais e cooperativas singulares), de modo a ter apenas processos sistêmicos, em vez de permitir a realização de processos de modo personalizado pelas diferentes entidades que compõem o sistema Unicred;
- Priorizar os processos primários e processos de gestão, em vez de focar nos processos de suporte, de modo a levar os benefícios da gestão por processos, em consonância com os valores cooperativistas e princípios fundamentais da governança corporativa, primeiro para os cooperados, tanto em seus papéis de sócios quanto os de clientes;
- Adotar na governança de processos a utilização de uma ferramenta (ou práticas) de BRMS, de modo a garantir o conhecimento, a gestão, a execução e a auditabilidade de todas as normas envolvidas nos negócios (e processos) do Sistema Unicred;

- Desenvolver a gestão por processos fortemente vinculada ao planejamento estratégico da Unicred, garantindo que a priorização dos projetos relacionados a processos (descoberta, mapeamento, modelagem, automatização, melhoria, transformação, etc.) esteja sempre alinhado aos desejos expressos pelos acionistas expressos através do planejamento estratégico por eles aprovados.

6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa permitiu descrever parcialmente o modelo de governança de processos do Sistema Unicred, com foco na Confederação Unicred (Unicred do Brasil) e investigar e descrever, rapidamente, a sua contribuição para a governança cooperativa com relação aos seus princípios fundamentais.

Embora o estudo baseado em análise de documentos organizacionais, legislação, regulamentação e modelos de referência, tenha viabilizado o trabalho, mostrou algumas limitações, uma vez que nem todas as práticas de governança, tanto corporativa quanto de processos, estejam documentadas.

Um aspecto que poderia ter contribuído para compreender melhor o sistema de governança de processos adotado teria sido a realização de entrevistas com os executivos principais da UBR e das Centrais de Cooperativas Unicred e aos membros do Conselho de Administração; o que não foi viável devido à falta de acesso do aluno.

Uma pesquisa mais aprofundada irá requerer acessos a esses atores da governança cooperativa, bem como aos cooperados, assim como a possibilidade de conhecer os processos relacionados ao relacionamento dos acionistas (cooperados) com a administração (conselhos e executivos) e da organização com seus clientes (cooperados).

Este projeto ajudou a realizar uma análise inicial das disciplinas de Governança Corporativa e Governança de Processos, e a relação entre ambas, adotadas pela Unicred do Brasil na gestão da organização. Algumas conclusões rápidas e outras mais elaboradas podem ser adicionadas a partir da ampliação da pesquisa, envolvendo cooperados, conselheiros e os principais executivos da companhia.

As análises e sugestões apresentadas podem ser melhor delineadas e planejadas com mais e melhores dados e muitas outras melhorias poderão ser encontradas, a partir desta análise inicial, em uma iniciativa composta pelos competentes profissionais da Unicred, baseada na cooperação, na multidisciplinaridade e no foco genuíno nos interesses dos cooperados.

Este trabalho poderá ser replicado em outras organizações cooperativas de crédito, ou mesmo de outros setores econômicos, com as devidas adaptações às características da organização estudada, o que pode ser de grande valor tanto para a implantação da governança de processos pelas companhias que não a implantou, quando para a revisão e melhoria dos processos de governança já adotados, como benchmarking e referência de práticas e modelos de gestão do setor.

A melhoria na gestão das organizações que se beneficiarem deste estudo implicará na oferta de melhores serviços aos clientes (cooperados), mais segurança aos investidores (cooperados), maior estabilidade econômica devido a organizações mais confiáveis, e uma sociedade mais justa e igualitária em um ambiente de responsabilidade social e cumprimento das leis.

REFERÊNCIAS

ABPMP-BR – Association of Business Process Management Professionals – BRASIL. **BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0.** São Paulo, [s.n] 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito.** Brasília: BCB, 2008.

Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/diretrizes_govcoop.asp>.

Acesso em 26 jun. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativa de crédito.**

Brasília: BCB, 2009. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em 20 jun. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução Nº 4.434, de 05 de agosto de 2015. Funcionamento das Cooperativas de Crédito,** Brasília, DF, abr. 2015. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo.** 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas-coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas2017.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito? [2018?].**

Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>>. Acesso em: 12 out. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é o projeto Governança Cooperativa? [2018b?].** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/coopcar/>>.

Acesso em: 12 out. 2018.

BANDARA, W. et al. **Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective.** Department technical report. School of Information Technology and Electrical Engineering, The University of Queensland, 2007.

BARROS, D. B. **Governança de Processos:** Proposição de um Modelo Teórico de Governança para a Gestão de Processos. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

BEDICKS, H. **Governança corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil.** 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BRASIL. **Lei Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964.** Lei do Sistema Financeiro Nacional, Brasília, DF, dez 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm>. Acesso em: 12 out. 2018.

BRASIL. **Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Lei das Cooperativas, Brasília, DF, dez 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03-/LEIS/L5764.htm>. Acesso em: 12 out. 2018

BRASIL. **Lei Complementar Nº 130, de 17 de abril de 2009.** Lei do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, Brasília, DF, abr 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp130.htm>. Acesso em: 12 out. 2018

BRAUTIGAM, D. **Governance and economy:** a review (English). Washington, DC : The World Bank, 1991. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/640541468766189657/Governance-and-economy-a-review>>. Acesso em: 28 mai 2018.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet:** reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HARMON, Paul. Process Governance. **BPTrends: Business Process Trends**, v. 6, n. 3, 2008. Disponível em <[https://www.bptrends.com/publicationfiles-advisor200802121.pdf](https://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor200802121.pdf)>. Acesso em 30 mai 2018.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDAS, M. F. V. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas 1999.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KIRCHMER, M. Business Process Governance for MPE. In: KIRCHMER, M. **High Performance Through Process Excellence From Strategy to Operations**. Verlag: Springer, 2009.

LEITE, E. S. **Governança corporativa e mídia: a construção de uma nova realidade social?** In: V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE - O MUNDO EMPRESARIAL E A QUESTÃO SOCIAL, 2006, Porto Alegre. Anais eletrônicos... Porto Alegre: PUCRS, 2006. Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/5workshop/pdf/gt02_elaine.pdf>. Acesso em: 20 Out. 2018.

LIPTON, M.; ROSENBLUM, S. A. A New System of Corporate Governance: The Quinquennial Election of Directors. **The University of Chicago Law Review**, v. 58, n. 1, p. 187-253, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1599903?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 nov 2018.

LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARKUS, M. L.; JACOBSON, D.D. 2010. **Business process governance. Handbook on Business Process Management 2**, Springer Berlin Heidelberg, p.201-222, 2010.

MATITZ, Q. R. S; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011.

MENDES, A. P. S. **Teoria da Agência Aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa**. 2001. 260f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

NASSIF, E.; SOUZA, C. L. Conflitos de Agência e Governança Corporativa. **Caderno de Administração da Faculdade de Administração da FEA PUC/SP**, São Paulo, CAD. v. 7, n. 1. Jan-Dez 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/9496/19670>>. Acesso em: 28 mai 2018.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. 1.ed, OCB: [2018?] Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>>. Acesso em: 27 out. 2018.

OXFORD LIVING DICTIONARIES. **British and World English**. Disponível em: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/governance>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

PAIM, R. **As tarefas para gestão de processos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa do Departamento de Psicologia Social e Institucional da Universidade Estadual de Londrina**, n. 114, p. 179-195, novembro/ 2001. Disponível em: <<https://http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a08n114>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron, 1992.

SANTANA, F. **Governança de BPM em Processos Inter-Organizacionais do Setor Público**. VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, UFPE, Recife, 2010.

UNICRED DO BRASIL. **Relatório Anual 2017 – Unicred do Brasil**. São Paulo: Unicred do Brasil, 2018. Disponível em: <<https://www.unicred.com.br/ra2017/#page/1>>. Acesso em 01 out. 2018.

UNICRED DO BRASIL. **Estatuto Social para a Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Unicred Ltda.** – Unicred do Brasil. São Paulo: Unicred do Brasil, 2018b.

UNICRED DO BRASIL. **Regimento Interno da Unicred do Brasil**. São Paulo: Unicred do Brasil, 2010.

UNICRED DO BRASIL. **Mapa de Maturidade dos Processos da Unicred do Brasil**. Porto Alegre: Unicred do Brasil, 2018c.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

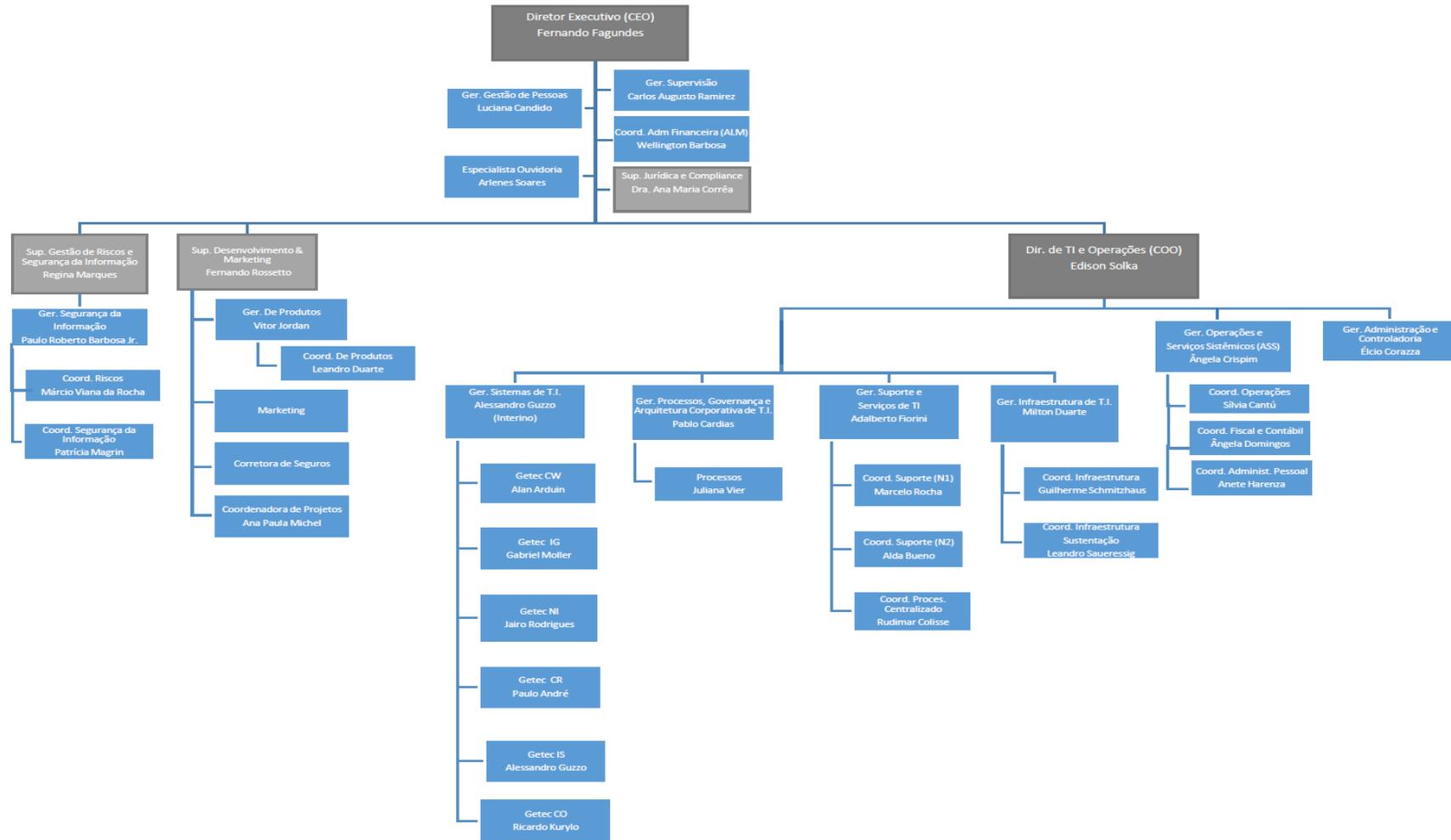
Anexo A - Lista de Processos da Unicred do Brasil

Processo	Área	Classe
Processo de Atendimento ao Cooperado (0800)	Tecnologia da informação	Primário
Processo de Estudo de Oportunidades	Desenvolvimento de produtos e serviços	Primário
Processo Desenvolvimento de Produtos	Desenvolvimento de produtos e serviços	Primário
Processo Gestão de Ações de Marketing	Marketing	Primário
Processo Operação do Produto	Desenvolvimento de produtos e serviços	Primário
Processo Relacionamento com Clientes	Tecnologia da informação	Primário
Folha de Pagamentos	Área de serviços sistêmicos - ASS	Suporte
Gestão de Desenvolvimento e Qualidade de Software	Tecnologia da informação	Suporte
Gestão de Projetos de Produtos	Desenvolvimento de produtos e serviços	Suporte
Processo Admissão	Área de serviços sistêmicos - ASS	Suporte
Processo Análise de Negócio Sênior	Área de serviços sistêmicos - ASS	Suporte
Processo Apuração de Tributos	Área de serviços sistêmicos - ASS	Suporte
Processo Aquisição de Recursos para Negócio	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Auditoria Indireta	Supervisão e auditoria interna	Suporte
Processo Auditoria Interna	Supervisão e auditoria interna	Suporte
Processo Auto Atendimento colaboradores	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Automação de Processos	Escritório de processos sistêmicos – EPS	Suporte
Processo Avaliação de Performance	Gestão de pessoas	Suporte
Processo Conciliação de Tributos	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo Contas a Pagar	Financeiro	Suporte
Processo Contribuição para Centrais	Controladoria	Suporte
Processo de Admissão	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Análise Técnica de Contratos	Jurídico	Suporte
Processo de Aquisição de Serviços	Gestão de parceiros de negócios	Suporte
Processo de Atualizações de Colaborador	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo de Benefícios	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Coaching	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Compras	Administrativo	Suporte
Processo de Férias	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo de Férias	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Folha de Pagamentos	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo de Folha de Pagamentos	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Gestão da ferramenta EAD	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Gestão de Continuidade do Negócio	Segurança da informação	Suporte
Processo de Gestão de Projetos	Segurança da informação	Suporte
Processo de Gestão de Vulnerabilidades	Segurança da informação	Suporte

Processo	Área	Classe
Processo de Gestão do Ponto	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Gestão Documental	Segurança da informação	Suporte
Processo de Gestão dos cursos Online	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Outplacement	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Recrutamento e Seleção	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Rescisão	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo de Rescisão	Gestão de pessoas	Suporte
Processo de Solicitação de Viagens	Administrativo	Suporte
Processo Desenvolvimento de Sistemas Sênior	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo Fechamento Contábil	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo Geração de arquivos para o BACEN	Área de serviços sistêmicos – ASS	Suporte
Processo Gestão da Capacidade	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão da Configuração	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão da Disponibilidade	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão das plataformas Serasa e Sisbacen	Administrativo	Suporte
Processo Gestão de Ativos de TI	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Canais	Canais	Suporte
Processo Gestão de Contratos	Gestão de parceiros de negócios	Suporte
Processo Gestão de Contratos e Fornecedores	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Convênios	Canais	Suporte
Processo Gestão de Crises de TI	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Demandas	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Desempenho de TI	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de educação a distância	Gestão de pessoas	Suporte
Processo Gestão de Identidade de Acessos	Segurança da informação	Suporte
Processo Gestão de Incidentes de Infraestrutura	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Incidentes de Sistemas	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de MarketPlace	Canais	Suporte
Processo Gestão de Melhorias	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Mudanças	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Operações de serviços sistêmicos	Operações	Suporte
Processo Gestão de Ouvidoria	Ouvidoria	Suporte
Processo Gestão de Problemas	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Processos	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Processos Administrativos ou Judiciais	Jurídico	Suporte
Processo Gestão de Risco Operacional	Riscos	Suporte
Processo Gestão de Riscos	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de salva guarda de dados (bkp)	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Solicitações de Infraestrutura	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão de Solicitações de Sistemas	Tecnologia da informação	Suporte

Processo	Área	Classe
Processo Gestão do Catálogo de Serviços	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão do Conhecimento	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão do Nível de Serviços	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão dos padrões de Arquitetura Tecnológica	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão Financeira	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Gestão Performance de fornecedores	Gestão de parceiros de negócios	Suporte
Processo Implantação Tecnológica	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Inteligência de Negócio	Desenvolvimento de produtos e serviços	Suporte
Processo Investigação Técnica de fraudes Eletrônicos	Segurança da informação	Suporte
Processo Manutenção de Colaborador	Gestão de pessoas	Suporte
Processo Monitoramento de Indicadores de Riscos (Rating)	Supervisão e auditoria interna	Suporte
Processo Monitoramento de Prevenção a Fraudes	Segurança da informação	Suporte
Processo Monitoramento e Divulgação de Ranking e Rating	Controladoria	Suporte
Processo Obrigações Acessórias	Área de serviços sistêmicos - ASS	Suporte
Processo Processamento de dados	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Qualidade das entregas de TI	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Soluções de Arquitetura	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Suporte de Ferramenta BPMS	Escritório de processos sistêmicos - EPS	Suporte
Processo Suporte de Sistemas Sênior	Área de serviços sistêmicos - ASS	Suporte
Processo Sustentação da Plataforma de Microserviços	Tecnologia da informação	Suporte
Processo Transição de Serviços	Tecnologia da informação	Suporte
Treinamento e Desenvolvimento	Gestão de pessoas	Suporte
Processo Avaliação de Risco de Mercado das Centrais	Riscos	Gerenciamento
Processo Gestão de áreas críticas para prevenção à Fraude	Segurança da informação	Gerenciamento
Processo Gestão de Capital	Riscos	Gerenciamento
Processo Gestão de Cargos e Salários	Gestão de pessoas	Gerenciamento
Processo Gestão de Pendências de Auditorias	Supervisão e auditoria interna	Gerenciamento
Processo Gestão Documental	Jurídico	Gerenciamento
Processo Gestão e Controle de Normas	Jurídico	Gerenciamento
Processo Governança de Processos	Escritório de processos sistêmicos - EPS	Gerenciamento
Processo Governança de Projetos	Escritório gestão de projetos - PMO	Gerenciamento
Processo Planejamento Estratégico de TI	Tecnologia da informação	Gerenciamento
Processo Planejamento Orçamentário	Controladoria	Gerenciamento
Processo Revisão Contábil e Orçamentária	Controladoria	Gerenciamento

Anexo B - Organograma da Unicred do Brasil



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Unicred do Brasil – 10/2018