Manual de Boas Práticas de **GOVERNANÇA COOPERATIVA**

SistemaOCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

OCB

Conselho Fiscal - Efetivos - Malaquias Ancelmo de Oliveira / Raimundo Sérgio Campos / Sílvio Silvestre de Carvalho / Suplente - João Carlos Spenthof **Conselho de Ética -** Efetivos - Evaristo Câmara Machado Netto/ Márcio Antônio Portocarrero / Ruiter Luiz Andrade Pádua / Suplentes **-** Dick Carlos de Geus **Diretoria -** Diretores - Celso Ramos Regis / Edivaldo Del Grande / João Nicédio Alves Nogueira / João Paulo Koslovski / Petrucio Pereira de Magalhães Júnior / Suplentes - André Paceli Bezerra Viana / Esthério Sebastião Colnago / Haroldo Max de Souza / Marcos Antônio Zordan / Ricardo Benedito Khouri

SESCOOP

Conselho Nacional - Márcio Lopes de Freitas (Presidente) / Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste) / Marcos Antonio Zordan (Região Sul) / Onofre Cezário de Souza Filho (Região Centro-Oeste) / Cergio Tecchio (Região Norte-Nordeste) / Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda) / (Min. Trabalho) / Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planeja.) / Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência) / Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa) / Geci Pungan (Repr. Empreg em Coop) / Suplentes - Marcos Diaz (Sudeste) / Remy Gorga Neto (Centro-Oeste) / Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste) / Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda) / Alex Pereira Freitas (Min. Previdência) / Vera Lúcia de Oliveira (Mapa) / Maria Silvana Ramos (Repr. Empreg. em Coop) **Conselho Fiscal -** Gilcimar Barros Pureza (Repres. OCB) / Elise Andreolla (Previdência) / Edilson Rodrigues Tavares (Fazenda) / Tania Mara Garib (Mapa) / Marcos Antonio Braga da Rocha (Repres. OCB) / Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Repr. Empr. Coop) / Suplentes - Maria de Fátima C. da Cruz (Previdência) / Bruna Adair Miranda (Fazenda) / Helcio Campos Botelho (Mapa) / José Aparecido dos Santos (Repres. OCB) / Norberto Tomasini (Repres. OCB) / Robespierre Koury Ferreira (Empr. Coop.)

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente Márcio Lopes de Freitas
Superintendente Renato Nobile
Gerência Geral OCB Tânia Zanella
Gerência Geral Sescoop Karla Oliveira

Coordenação
Tânia Zanella

Equipe Técnica
Adriano Trentin Fassini
Ana Paula Ramos Rodrigues
Clara Pedroso Maffia
Gerson José Lauermann
Giulianna Fardini
Juarez Pereira
Leonardo Boesche
Mário de Conto
Rubenildo Melo
Susan Miyashita Vilela

Colaboração
André Pacelli Bezerra Viana
Celso Ramos Régis
Luiz Roberto Baggio

Apoio
Ana Lúcia de Souza Vaz – Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)
Luciana Matos Santos Lima – Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)
Rubens Mazzali – especialista em governança

Projeto gráfico e Diagramação
Tatiany Fonseca

Comunicação
Daniela Lemke
Gabriela Prado

Para mais informações sobre a Organização das Cooperativas Brasileiras, visite o site: *www.brasilcooperativo.coop.br*.
É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal da OCB.

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

SistemaOCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

Sumário

7 O cooperativismo
8 Princípios e valores do cooperativismo
11 O papel do Sistema OCB
12 O manual
13 Conceito de Governança Cooperativa
14 Princípios da Governança Cooperativa
15 Agentes da Governança em Cooperativas

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

18 Cooperados e Assembleia Geral

- 18 Cooperados
- 18 Organização do Quadro Social
- 18 Conceito "um cooperado = um voto"
- 19 Singularidade de voto
- 19 Assembleia Geral
- 21 Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas
- 21 Mediação e arbitragem

22 Órgãos de administração

- 22 Conselho de Administração/Diretoria
- 27 Gestão Executiva

30 Órgãos de fiscalização e compliance

- 30 Cooperados
- 30 Conselho Fiscal

34 Organismos de assessoramento e auditoria

- 34 Composição dos comitês técnicos
- 34 Tipos de comitês técnicos
- 38 Auditoria Interna
- 39 Auditoria Independente

41 Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado

- 41 Ouvidoria
- 42 Relacionamento com cooperados

O cooperativismo

Um modelo de negócios pautado pelo empreendedorismo e pela participação democrática. Unir pessoas e compartilhar resultados. Esta é a proposta do movimento cooperativista. O que se busca é a prosperidade conjunta, o atendimento às necessidades do grupo, e não o individualismo. De forma particular, a prática cooperativista promove, simultaneamente, crescimento econômico e inclusão social.

Trata-se de uma busca constante pelo desenvolvimento sustentável – o que, para o cooperativismo, é prioridade, faz parte de seus princípios e está presente em seus produtos e serviços. Esse movimento socialmente responsável e sustentável mobiliza dezenas de milhões de brasileiros de todas as idades, gêneros, raças e credos, e tem um espaço expressivo na economia do país. Suas ações também são alicerçadas em valores éticos de honestidade, transparência, democracia e responsabilidade social.

As mais de 6,5 mil cooperativas brasileiras atuam em 13 segmentos de atividades econômicas, gerando aproximadamente 360 mil empregos diretos. São sociedades de pessoas constituídas para atender seus cooperados, representando-os em operações comerciais, fortalecendo seu poder de negociação e espaço no mercado. Em uma cooperativa, a distribuição de resultados está vinculada às operações efetuadas e não à participação pelo capital. Nela, todos têm direito a voto e as decisões são tomadas democraticamente, baseadas em valores de ajuda mútua, responsabilidade, igualdade, equidade e solidariedade.

Princípios e valores do cooperativismo

Os sete princípios do cooperativismo constituem a linha orientadora que rege as cooperativas e formam a base filosófica da doutrina. É por meio dela que os cooperados levam os seus valores à prática. Estes princípios, derivados das normas criadas pela primeira cooperativa de Rochdale, são mantidos atualmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). São eles:

1 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.

2 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).

3 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.

4 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.

5 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.

6 Intercooperação

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

7 Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

O papel do Sistema OCB

Para amplificar a voz desse movimento socialmente organizado, existe um sistema com estrutura para atuar em todo o Brasil, em quatro vertentes bem claras – representação político-institucional, desenvolvimento da gestão das cooperativas, promoção da cultura cooperativista e, ainda, representação sindical. Este é o papel do Sistema OCB, com suas três entidades componentes – a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop), que atuam em conjunto com as organizações estaduais.

Desde 1970, o cooperativismo brasileiro conta com um ambiente favorável à sua atuação e crescimento, um cenário que vem sendo construído a partir de um trabalho participativo e estratégico, conduzido pelo Sistema OCB.

O papel de representação do Sistema Cooperativista Nacional mereceu, inclusive, destaque na própria legislação que disciplina a constituição e o funcionamento das sociedades cooperativas. A Lei nº 5.764/71 cuidou em definir especificamente as competências da OCB, dentre as quais destacam-se a integração de todos os ramos de atividades cooperativistas, a manutenção de serviços de assistência geral ao sistema cooperativista, seja quanto à estrutura social, seja quanto aos métodos operacionais e orientação jurídica, a disponibilização de setores consultivos especializados, de acordo com os ramos do cooperativismo, além de, primordialmente, a promoção da representação e defesa do sistema cooperativista.

E para o exercício de tais competência, o Sistema OCB estruturou-se em organizações estaduais, uma para cada Estado e Distrito Federal, criadas com as mesmas características da organização nacional[1]. Este modelo permite dar capilaridade à atuação das entidades que o compõem e, assim, promover tanto ações sistêmicas nacionais, quanto a defesa de interesses mais específicos das cooperativas de cada estado ou região.

Atuar para garantir que as especificidades das sociedades cooperativas sejam compreendidas e contempladas na formulação de legislações e políticas públicas ou em negociações relativas à categoria econômica são exemplos desse trabalho pelo crescimento da prática cooperativista.

Da mesma forma, são priorizadas ações voltadas ao desenvolvimento do maior capital de uma organização cooperativa, ou seja, as pessoas, e ao aprimoramento constante dos processos de gestão e de governança, pensando sempre no profissionalismo dos negócios e nos melhores resultados aos cooperados. E são estas últimas questões, especificamente, que serão abordadas neste manual voltado à governança cooperativa.

1 §1º do art. 105 da Lei nº 5.764/71.

O manual

Quais procedimentos adotar para garantir um modelo de direção estratégica que siga, na prática, os valores e princípios cooperativistas e assegure uma gestão profissionalizada e sustentável? Responder a esses questionamentos é o objetivo da publicação que apresentamos, o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Nos capítulos seguintes, serão detalhadas as melhores práticas já adotadas por cooperativas brasileiras.

Elaborado por um Grupo Técnico constituído por profissionais do Sistema OCB, representando as cinco regiões do país, o manual aborda conceitos e princípios importantes sobre governança aplicada a sociedades cooperativas e trata de outras questões fundamentais, como o papel de cada agente, além da função dos órgãos de administração e fiscalização. Também são ressaltados os trabalhos e a relevância dos comitês de assessoramento e das auditorias, assim como da ouvidoria e do relacionamento constante e estreito com o cooperado.

O projeto de construção do manual também contou com ampla e valorosa participação de lideranças do setor, entidades parceiras e estudiosos do cooperativismo, por meio de consulta sistêmica, e com recomendações da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e do Professor Rubens Mazzali. O objetivo é disseminar as boas práticas entre as cooperativas do Sistema, ressaltando a importância de uma direção e de uma gestão cada vez mais profissionalizadas e fiéis à filosofia cooperativista.

Vale ressaltar que o trabalho procurou abranger a diversidade de porte, atividades e segmentos em que estão inseridas as cooperativas brasileiras. Assim, cabe a cada dirigente a avaliação da viabilidade de implementação das práticas, levando em consideração a necessidade da cooperativa, sua capacidade de suportar os custos delas decorrentes e o modelo que se adequa a cada realidade.

É importante observar, ainda, a existência de legislações específicas a determinados ramos, como é o caso das cooperativas de crédito (Lei Complementar 130/2009) e das cooperativas constituídas por trabalhadores (Lei 12.690/2012). A proposta do Manual, contudo, não é diferenciar as cooperativas no que se refere às suas especificidades normativas e, sim, propor boas práticas ligadas ao tema governança.

Conceito de
Governança Cooperativa

Trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

A adoção da boa prática de Governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas;
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;
- Aprimorar a participação do cooperado no processo decisório;
- Obter melhores resultados econômico-financeiros;
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social;
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Princípios da Governança Cooperativa

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.

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.

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.

Agentes da Governança em Cooperativas

Cooperados[2]

São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa, e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiários dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade.

Assembleia Geral[3]

Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta. Suas deliberações vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes.

Conselho de Administração/Diretoria[4]

Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral.

Conselho Fiscal

Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.

2 Os termos cooperados e associados são considerados sinônimos, inclusive pela própria legislação de regência do cooperativismo, que utiliza as duas nomenclaturas.
3 São pré-requisitos legais específicos das Assembleias os artigos 38 a 46 da Lei 5.764/71, os artigos 2º, 11, 12 e 14 da Lei 12.690/12 e os artigos 7º, 8º e 9º da Lei Complementar 130/09.
4 De acordo com o artigo 47 da Lei 5.764/71, a sociedade será administrada por uma diretoria ou conselho de administração, eleitos em Assembleia Geral. Logo, a legislação trata os dois conceitos como equivalentes. É importante ressaltar que o termo diretoria mencionado no citado artigo não corresponde ao órgão denominado Diretoria Executiva.

Conselho Consultivo

Órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos[5], para melhorar gradualmente a Governança e para dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes.

Comitês Sociais ou Núcleos

Órgãos que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária e são compostos por cooperados e familiares. Visam à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação do quadro social para as definições estratégicas.

Comitês técnicos

Órgãos de apoio e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria para assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento.

Auditoria Independente

Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontar melhorias nas práticas dos controles internos.

Gestão Executiva

Conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa. Podem integrar a Gestão:

- **Executivo Principal**

  Responsável pela gestão da organização e coordenação das Diretorias ou Superintendências Executivas, escolhido pelo Conselho de Administração/ Diretoria, dentre cooperados ou não.

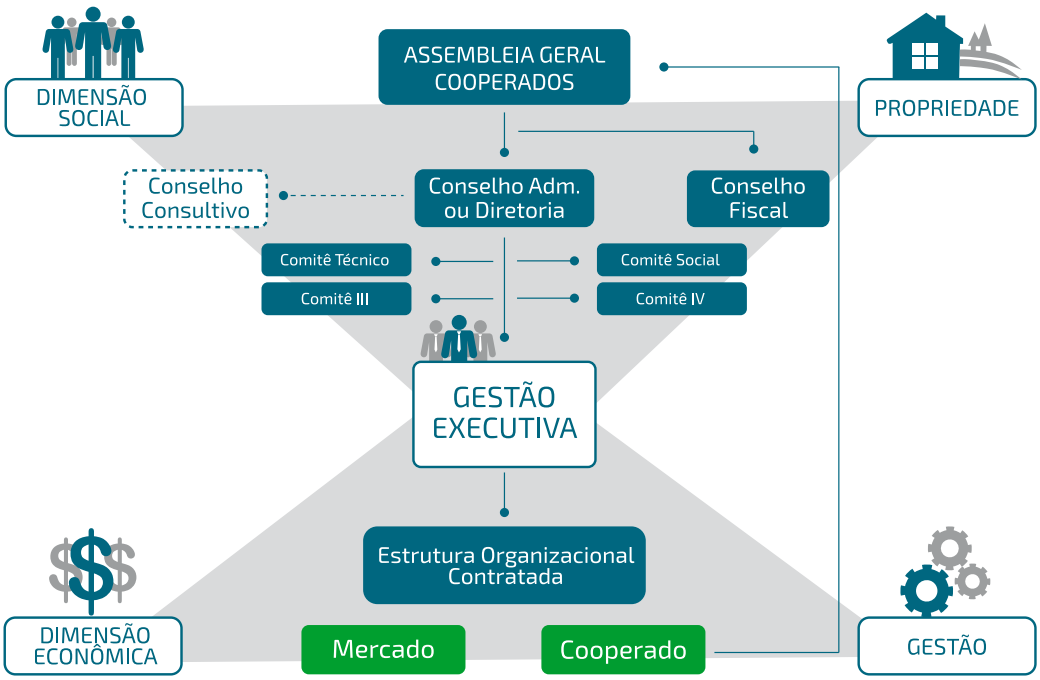
- **Diretores ou Superintendentes Executivos**

  Profissionais responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração/ Diretoria.

5 Os conselheiros independentes, para fins deste manual, devem ser considerados aqueles que não fazem ou fizeram parte do quadro social, não possuindo assim qualquer vínculo presente ou passado com a cooperativa. Já os conselheiros externos já tiveram alguma vinculação com a sociedade, podendo ser ex-dirigente, ex-empregado, dentre outros.

A integração entre os agentes de propriedade e gestão pode ser observada na figura a seguir:

Estrutura Básica de Governança Cooperativa



Cooperados e Assembleia Geral

Cooperados

O ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto.

No estabelecimento de regras de admissão[6], permanência e desligamento deve ser vedada a admissão de pessoas que exerçam atividades que configurem conflito de interesse com a atividade da cooperativa.

O cooperado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a cooperativa perde o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego[7].

Em face do princípio de educação, é boa prática que as cooperativas adotem programas de integração para novos cooperados.

Organização do Quadro Social (OQS)

Os cooperados podem ser organizados em comitês, comissões, núcleos, ou outras formas. A organização pode ser por região geográfica, por produto, ou por especialidade, visando à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos.

A Organização do Quadro Social é um órgão social consultivo da cooperativa. Manifesta para os demais órgãos sociais da cooperativa as opiniões, os pareceres e pensamentos dos cooperados que representam, porém, não possui poder de ação, decisão ou deliberação administrativa. Auxilia na tomada de decisões, no objeto fim a que estiver vinculado, na comunicação entre cooperativa e cooperado, no auxílio à elaboração do planejamento estratégico, na divulgação das Assembleias Gerais, na preparação de novas lideranças, no processo eleitoral da cooperativa, entre outros.

Conceito “um cooperado = um voto”

A cooperativa, em cumprimento à legislação, deve assegurar o direito de votar a todos os cooperados dentro das limitações legais e estatutárias, preservando o Princípio da Gestão Democrática.

6 São pré-requisitos legais específicos os artigos 29 a 37 da Lei 5.764/71 e o artigo 4º da Lei Complementar 130/09.
7 Artigo 31 da Lei 5.764/71.

Singularidade de voto

No âmbito de cooperativa singular, em que o direito de voto refere-se à pessoa do cooperado (um cooperado = um voto)[8], não deve haver representação por procurador nas Assembleias[9].

Assembleia Geral

A administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos cooperados nas deliberações da Assembleia Geral, Ordinária (AGO) ou Extraordinária (AGE)[10], uma vez que esse é o órgão soberano onde os cooperados exercem o direito ao voto.

Esses esforços devem ir além de um simples edital de convocação, incluindo mecanismos para uma comunicação mais efetiva e que proporcione aos cooperados esclarecimentos para irem às Assembleias Gerais votar com mais consciência e comprometimento.

Pré-assembleias

É recomendável que a cooperativa realize pré-assembleias como forma de socializar as informações e prestações de contas inerentes à AGO/AGE. Serão realizadas tantas pré-assembleias quanto forem necessárias. É uma forma de dar maior espaço aos cooperados para entenderem o processo que será discutido nas AGO/AGE. As pré-assembleias são um processo natural de amadurecimento das ideias para a tomada de decisões, servindo também para divulgação das assembleias.

Caso a cooperativa utilize o método de eleição de delegados, estes devem ser eleitos nas pré-assembleias.

Assembleia Geral Ordinária[11]

Recomenda-se a disponibilização prévia da ordem do dia do Edital, para que os cooperados possam preparar-se adequadamente para sua deliberação[12].

A prestação de contas deve conter, além das demonstrações contábeis, o relatório de gestão e os planejamentos estratégico e orçamentário, aprovados pelo Conselho de Administração/Diretoria. Deve-se divulgar o valor das remunerações dos membros do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal, de forma individualizada.

Também é esperado que as cooperativas utilizem um ou mais dos canais de relacionamento com os cooperados para apresentar e promover o debate entre os candidatos proponentes à eleição do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal.

8 As cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas podem optar pelo critério da proporcionalidade.
9 Art. 42, § 1º, da Lei 5.764/71.
10 A Lei 12.690/12, em seu artigo 11, prevê ainda como obrigatória a realização de Assembleia Geral Especial para cooperativas de trabalhadores, a fim de deliberar assuntos específicos previstos no dispositivo.
11 São pré-requisitos legais específicos o artigo 44 e seus § 1º e § 2º da Lei 5.764/71.
12 Para os casos em que não ocorram pré-assembleias, onde tais dados já deveriam ser previamente apresentados.

Assembleia Geral Extraordinária[13]

Quaisquer assuntos de interesse social podem ser matéria de deliberação em Assembleia Geral Extraordinária, excluídos os assuntos de competência exclusiva da AGO. Vale ressaltar que alguns temas são privativos de deliberação em AGE, de acordo com expressa disposição legal. Além destes, outros temas relevantes que necessitem de opinião de maior número de cooperados devem ser submetidos à Assembleia Geral Extraordinária, devendo ser previstos em Estatuto Social os limites de alçada.

Convocação e realização da assembleia

A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma a facilitar a presença do maior número possível de cooperados e a oferecer tempo suficiente para que se preparem adequadamente para a deliberação. É boa prática de governança que a convocação da Assembleia ocorra com tempo superior aos 10 (dez) dias previstos na Lei e que se aproxime aos 30 (trinta) dias. Recomenda-se que a cooperativa dê a maior publicidade ao edital de convocação da Assembleia Geral, utilizando-se de meios de comunicação eficientes de alcance a todos os cooperados.

Ordem do dia e documentações

A ordem do dia da Assembleia Geral e as documentações que embasarão as discussões e decisões devem estar disponíveis, com o melhor nível de informação possível, na data da convocação, para que os sócios possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados.

A pauta pode incluir outros assuntos, desde que não tenham caráter deliberativo.

A justificativa de votos dissidentes deverá constar da ata, quando requerido. Recomenda-se que as atas estejam disponíveis e com fácil acesso aos cooperados.

Também é recomendada a disponibilização da íntegra das atas aos cooperados, em meio eletrônico, seja por página na internet, seja por envio pelo correio eletrônico ou outra forma de comunicação.

Canais pré-assembleares com os cooperados

A cooperativa deve dispor de canais que possam receber, antes da convocação de Assembleia Geral, propostas de cooperados sobre temas que tenham interesse de incluir na ordem do dia. Na existência de comitês de cooperados, recomenda-se estimular a prática de apresentação de sugestões de temas a serem incluídos na pauta da Assembleia.

Regras de votação

É recomendável a elaboração de manuais visando facilitar e estimular a participação dos cooperados nas assembleias. Esses manuais podem tratar tanto das regras de convocação quanto das regras de funcionamento e formalização.

13 São pré-requisitos legais específicos os artigos 45 e 46 da Lei 5.764/71.

As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, além de estarem disponíveis desde a publicação do edital de convocação.

Conflito de interesses nas Assembleias Gerais

O diretor ou cooperado que, em qualquer operação, tenha interesse oposto ao da sociedade, não pode participar das deliberações referentes a essa operação, cumprindo-lhe acusar tal impedimento.

Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas

Em caso de operações de incorporação, fusão ou desmembramento de cooperativa, o projeto e as deliberações devem ser amplamente discutidos por todos os cooperados envolvidos, explicitando a esses as condições pactuadas[14].

Mediação e arbitragem

Em casos em que não seja possível uma negociação bem-sucedida entre as partes, os conflitos entre cooperados e administradores e entre estes e a cooperativa devem ser resolvidos, preferencialmente, por meio de mediação e, se não houver acordo, arbitragem e, em última instância, levados à deliberação em AGO/AGE. Recomenda-se a inclusão desses mecanismos no Estatuto Social.

14 Em caso de fusão, incorporação ou desmembramento em cooperativas de crédito e saúde há a necessidade de aprovação pelo Banco Central do Brasil e Agência Nacional de Saúde Suplementar, respectivamente (art. 57, §3, da Lei 5.764/71 e IN 49/2012 da ANS).

Órgãos de administração

Conselho de Administração/Diretoria

O Conselho de Administração/Diretoria é órgão colegiado eleito pelos cooperados em Assembleia Geral, responsável pelo direcionamento estratégico da cooperativa.

O número de conselheiros/diretores deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da cooperativa e necessidade de criação de comitês. O recomendado é que o Conselho de Administração/Diretoria seja composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) conselheiros/diretores, considerando-se sempre uma composição ímpar.

O Conselho/Diretoria deve preservar os legítimos interesses dos cooperados da cooperativa, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo. Não é adequado, contudo a representação de uma única parte interessada, uma vez que o conselheiro/diretor tem seus deveres relacionados à cooperativa e, consequentemente, a todas as partes interessadas.

Conselhos interconectados

O conselheiro/diretor deve informar aos demais membros do Conselho/Diretoria sobre quaisquer outros conselhos ou diretorias dos quais faça parte e avaliar possíveis conflitos.

Atribuições

A missão do Conselho de Administração/Diretoria é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento econômico e social dos cooperados.

O Conselho de Administração/Diretoria deve ter pleno conhecimento dos valores da cooperativa, dos seus propósitos e das crenças e das expectativas dos cooperados, zelando pela sua manutenção e desenvolvimento e, ainda, prevenindo e administrando situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da cooperativa sempre prevaleça.

É recomendável eleger ou contratar os executivos da cooperativa, supervisionando o relacionamento entre estes últimos e o quadro de cooperados, bem como outras partes interessadas.

O Conselho de Administração/Diretoria tem a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário, porém é recomendável que não intervenha em assuntos operacionais, devendo redirecionar as ações de acordo com a sinalização dos cooperados por ocasião da aprovação do plano de trabalho para o exercício.

O Conselho de Administração/Diretoria deve formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução. Em ambos os casos deve-se zelar pelos valores e propósitos da cooperativa na defesa dos interesses comuns dos cooperados. Tem ainda as seguintes atribuições:

- **Gerenciamento de riscos corporativos[15]:** por meio da instalação de um comitê que constitua e zele pela política de gerenciamento de riscos, com mecanismos de identificação, prevenção, mitigação e contingenciamento;
- **Gerenciamento de crises:** por meio da instalação de um comitê – ou sala – de gerenciamento de crises, com procedimentos previamente estabelecidos que possam dar respostas em eventuais situações de crise;
- **Sustentabilidade:** por meio da instalação de política que incorpore considerações de ordem econômica, social, cultural e ambiental na definição dos negócios e operações, visando à perenidade da cooperativa;
- **Comunicação institucional:** por meio da instalação de política de porta-vozes que vise eliminar o risco de haver contradições entre as declarações das lideranças.

Qualificação do Conselheiro de Administração/Diretor

Recomenda-se aos cooperados ocupantes do cargo de conselheiro/diretor que busquem certificação específica oferecida pelo Sistema OCB e/ou suas Organizações Estaduais, ou por outro órgão reconhecido pelo Sistema OCB, possuindo as seguintes qualificações:

- Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;
- Atenção à legislação vinculada;
- Zelo pelos princípios e valores do cooperativismo e conhecimento das melhores práticas de governança cooperativa;
- Capacidade de trabalho em equipe;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Entendimento do perfil de risco da cooperativa.

Adicionalmente, é recomendável que tenha:

- Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação.

15 Para cooperativas de crédito e saúde, observar normas específicas dos órgãos reguladores.

Regimento Interno

As atividades do Conselho de Administração/Diretoria devem ser normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições, além das alçadas decisórias. Entre as matérias que podem ser previstas no regimento, estão as seguintes:

- Atuação e objetivos;
- Normas de funcionamento;
- Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho/Diretoria;
- Secretaria do Conselho/Diretoria;
- Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação;
- Interação com os demais órgãos de governança;
- Orçamento do Conselho/Diretoria.

Presidente do Conselho de Administração/Diretoria

O presidente do Conselho/Diretoria deve ser eleito pela Assembleia Geral que eleger o Conselho de Administração/Diretoria ou, eventualmente, na primeira reunião do Conselho de Administração/Diretoria pelos seus membros eleitos. Ao ser eleito, o presidente do Conselho/Diretoria assume a representação institucional da cooperativa.

Dentre suas atribuições constantes no Regimento Interno, é recomendável que o presidente do Conselho/Diretoria assegure que os conselheiros/diretores recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos e que o mesmo monitore o processo de avaliação do Conselho/Diretoria.

Recomenda-se como boa prática de governança que o presidente do Conselho de Administração/Diretoria (função política e estratégica) não acumule o cargo de executivo principal da cooperativa (função executiva e gerencial) para que possa ser mitigado o risco de conflito de agência[16].

Reuniões do Conselho de Administração/Diretoria

O Conselho/Diretoria deve realizar, regularmente, sessões sem a presença dos executivos, preservando um espaço de discussão formado exclusivamente por conselheiros, sem criar constrangimento às partes.

Contudo, os executivos da cooperativa, quando contratados, devem ser convidados sempre que necessário para as reuniões do Conselho de Administração/Diretoria para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade.

16 O conflito de agência decorre da Teoria de Agência (Jensen e Meckling - 1976), que considera conflitantes os interesses dos agentes de uma organização (gestores e proprietários), sendo boa prática a promoção da contraposição dos interesses de curto, médio e longo prazos por meio da segregação de funções estratégicas e executivas.

Educação contínua dos conselheiros/diretores

Em face da necessidade de aperfeiçoar seu desempenho e atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que o conselheiro/diretor busque aprimoramento constante das suas competências.

Avaliação do Conselho de Administração/Diretoria e do conselheiro/diretor

Recomenda-se uma avaliação formal do desempenho do Conselho/Diretoria e de cada um dos conselheiros/diretores, conduzida sob a responsabilidade do seu presidente.

A sistemática da avaliação precisa estar adaptada à situação de cada cooperativa.

Avaliação do executivo principal e da Diretoria Executiva

O Conselho de Administração/Diretoria deve fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho do executivo principal. Caberá ao executivo principal encaminhar as avaliações de sua equipe para aprovação pelo Conselho/Diretoria.

Planejamento de substituição e renovação

O Conselho de Administração/Diretoria deve manter um planejamento de sucessão atualizado, contemplando:

- **Conselheiros/Diretores:** fomentar e implementar política de capacitação e desenvolvimento de novas lideranças para substituição dos membros dos Conselhos e Diretoria considerando as qualificações citadas no item "Qualificação do Conselheiro de Administração/Diretor";
- **Executivos:** desenvolver políticas evolutivas de sucessão.

Introdução de novos conselheiros/diretores

Os novos conselheiros/diretores devem receber um conjunto de informações que facilitem sua preparação para o exercício da função, a saber:

- Legislação básica vinculada ao cooperativismo;
- Estatuto Social da cooperativa;
- Regimento interno do Conselho de Administração/Diretoria;
- Últimos relatórios anuais de prestação de contas;
- Planejamentos estratégico e orçamentário;
- Sistema de gestão de riscos;

- Situação econômico-financeira detalhada, e outras informações relevantes para a cooperativa;
- Permissão de acesso às atas das Assembleias Gerais e das reuniões do Conselho/Diretoria;
- Quando cabível, senha com nível de acesso aos sistemas informacionais.

Cada novo conselheiro/diretor deve passar por um programa de introdução, com a descrição de sua função e responsabilidades.

Remuneração dos conselheiros de administração/diretores

A remuneração dos conselheiros de administração/diretores deve ser submetida e aprovada pela Assembleia Geral.

Os conselheiros de administração/diretores devem ter remuneração adequada à responsabilidade da função, ponderadas as qualificações, o valor gerado à cooperativa, os riscos da atividade e à média de mercado. A remuneração baseada em resultados de curto prazo deve ser evitada para o Conselho/Diretoria, recomendando-se fortemente o vínculo a indicadores de médio e longos prazos.

Orçamento do Conselho de Administração/Diretoria e consultas externas

O Conselho de Administração/Diretoria deve ter um orçamento específico, submetido à aprovação da Assembleia Geral. Entre os itens que podem constar do orçamento do Conselho de Administração/Diretoria, estão: remuneração do Conselho/Diretoria, dos comitês e da secretaria; cédulas de presença, ajudas de custo, deslocamento, hospedagem e alimentação; consultorias especializadas e honorários de profissionais externos; despesas de treinamento e desenvolvimento; viagens para representação da cooperativa; despesas da secretaria e eventos do Conselho de Administração/Diretoria; Seguro de Responsabilidade Civil de Administradores.

O Conselho/Diretoria deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela cooperativa, para obter os subsídios apropriados em matérias de relevância.

Reuniões do Conselho de Administração/Diretoria

O presidente do Conselho/Diretoria deve estabelecer um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias, com periodicidade que garanta a efetividade dos trabalhos do Conselho/Diretoria. Deve ser evitada frequência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da Gestão.

As pautas das reuniões devem ser preparadas pelo presidente do Conselho/Diretoria, depois de ouvidos os demais conselheiros/diretores, o executivo principal e, se for o caso, os demais executivos.

A eficácia das reuniões do Conselho de Administração/Diretoria é resultante da documentação distribuída com antecedência e que garanta a prévia análise dos assuntos a serem deliberados.

Recomenda-se também que as reuniões do Conselho/Diretoria sejam presenciais e que a participação por tele ou videoconferência sejam consideradas apenas em casos excepcionais.

O presidente do Conselho de Administração/Diretoria deve zelar pelo bom andamento das reuniões, cumprimento da pauta, alocação de tempo para cada item e pelo estímulo à participação de todos, coordenando o debate de forma a evitar manifestações simultâneas.

Também é boa prática que as atas das reuniões circulem entre todos os participantes, para comentários e modificações, antes de sua aprovação, registro, arquivamento e encaminhamento das decisões para o executivo principal, que deve garantir o seu envio para os responsáveis por sua execução.

Deve ser registrada uma lista de presença com a indicação dos conselheiros/diretores e convidados que participaram de parte ou de toda a reunião do Conselho/Diretoria.

Conselho Consultivo

As cooperativas podem constituir um Conselho Consultivo estatutariamente, formado por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente sua governança e para aconselhar-se sobre temas relevantes e assembleares. O papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos devem ser bem definidos em capítulo específico do regimento interno do Conselho de Administração/Diretoria.

Confidencialidade

Algumas deliberações devem ser tratadas com confidencialidade, especialmente quando abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou que possam expor a cooperativa a riscos. Recomenda-se que não haja informações privilegiadas para nenhum cooperado.

Gestão Executiva

Considera-se boa prática a segregação entre propriedade e gestão, adotando um modelo de governança estruturado sob a forma de Conselho de Administração/Diretoria e Diretoria Executiva[17].

Assim como o Conselho de Administração/Diretoria necessita de um presidente do Conselho/Diretoria, a Gestão Executiva necessita de um executivo principal a ser contratado e desligado pelo Conselho de Administração/Diretoria.

Os demais executivos devem ter sua contratação ou desligamento recomendados pelo executivo principal e aprovados pelo Conselho de Administração/Diretoria.

Esses executivos devem ter formação/conhecimento/vivência no sistema cooperativo como forma de fortalecer a identidade cooperativa.

17 As cooperativas de crédito devem observar as disposições da Lei Complementar 130/2009 e da Resolução CMN 4.434/2015, no que se referem à obrigatoriedade da segregação de funções para determinados segmentos.

Atribuições

O executivo principal, em conjunto com os outros executivos, é responsável pela execução das estratégias, políticas e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a esse órgão. Seu dever de lealdade é para com a cooperativa. Quem presta contas à Assembleia Geral é o Conselho de Administração/Diretoria.

O executivo principal é responsável pela manutenção de relacionamento transparente com os cooperados da cooperativa. Por mais especializado que seja, deve buscar clareza e objetividade, por meio de linguagem acessível aos cooperados e demais partes interessadas.

Os executivos poderão ter funções e responsabilidades específicas junto à cooperativa e aos cooperados, definidas pelo executivo principal com o conhecimento do Conselho de Administração/Diretoria.

Transparência

A Gestão Executiva deve atentar para que sejam prestadas às partes interessadas as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Deve ser assegurada que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar, de forma neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da cooperativa.

Relatórios periódicos

Recomenda-se à cooperativa dar publicidade aos relatórios periódicos, de modo tempestivo e suficiente, informando, além dos dados econômico-financeiros e dos demais exigidos por lei, todos os aspectos de sua atividade, inclusive os de caráter intangível, principalmente os relativos aos eventuais riscos. Esses relatórios devem conter, ainda, relatos sobre as atividades do Conselho/Diretoria e seus Comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O Relatório Anual é a mais importante e abrangente informação da cooperativa e, por isso mesmo, não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado. Recomenda-se fortemente a divulgação do Relatório de Sustentabilidade[18] como principal instrumento de divulgação de informações intangíveis.

18 Recomenda-se modelo GRI (*Global Reporting Initiative*) para as cooperativas, principalmente para as que possuem relações internacionais em sua cadeia de valor.

Controles internos

O executivo principal deve implantar sistemas de controles internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre o desempenho dos processos operacionais e financeiros, bem como informações que apresentem fatores de risco de não conformidade. A efetividade de tais sistemas deve ser revista, no mínimo, anualmente.

É recomendável a utilização de sistemas de inteligência de negócio, que possam facilitar o acompanhamento on-line do desempenho da cooperativa pelo Conselho de Administração/ Diretoria, além de centros de resultados e ferramentas que proporcionem a segmentação e análise das informações.

Códigos de Ética e de Conduta

O executivo principal e demais executivos devem instituir mecanismos para assegurar a implementação e manutenção de Códigos de Ética e de Conduta aprovados pelo Conselho de Administração/Diretoria.

É boa prática a instalação, pelo Conselho de Administração/Diretoria, de Comitê de Ética com a responsabilidade de zelar pela ética e boa conduta, com emissão de pareceres para deliberação do Conselho de Administração/Diretoria.

Remuneração dos gestores

As cooperativas devem ter um procedimento estruturado, formal e transparente da política de remuneração dos seus executivos.

É recomendável vincular a remuneração fixa e variável dos executivos a resultados, com metas de curto e, principalmente, de longo prazo, de forma clara e objetiva, à geração de valor econômico e social para a cooperativa e seus cooperados.

A política de incentivos deve considerar mecanismos que mantenham as decisões, controles e fiscalizações em áreas não conflitantes, evitando que um gestor esteja envolvido na discussão e deliberação que inclua sua própria remuneração.

Órgãos de fiscalização e compliance

Órgãos de fiscalização e compliance são necessários às boas práticas de governança cooperativa, para buscar o alinhamento dos interesses dos órgãos de administração aos interesses dos cooperados.

Como compliance entende-se estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

Nas cooperativas, podem atuar como órgãos de fiscalização e compliance:

- Cooperados, pelo exercício ativo e bem informado dos seus direitos e deveres;
- Conselho Fiscal, pelo exercício de fiscalização efetiva e independente;
- Auditoria externa e independente;
- Auditoria interna.

Cooperados

O cooperado, como proprietário, é a parte mais interessada nos negócios da cooperativa, portanto, deve agir como instrumento efetivo de fiscalização e controle da organização.

São recomendáveis o comparecimento e a participação ativa dos cooperados nos eventos de pré-assembleias e de assembleias gerais; o acompanhamento da prestação de contas dos órgãos de administração, fiscalização e compliance; e a interação junto aos demais mecanismos de relacionamento.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização e compliance, uma vez que é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, deve estar fora do conflito de interesses entre órgãos de administração.

Conforme determina a legislação aplicável, deve ser constituído em todas as cooperativas[19].

O Conselho Fiscal deve atuar de forma independente e assegurar efetiva transparência dos negócios da cooperativa. Para tanto, deve fiscalizar os atos da administração, opinando sobre determinadas questões e fornecendo informações aos cooperados.

Seus principais objetivos devem ser estabelecidos no regimento interno.

O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos habilitados e independentes (contadores, advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos,

19 Art. 56, § 1º e § 2º da Lei 5.764/71.

gestão de riscos e de estratégia, entre outros), pagos pela cooperativa, para obter subsídios em matérias de relevância.

Havendo participação, direta ou indireta, da cooperativa em outras organizações, o Conselho Fiscal deverá observar os possíveis impactos e os níveis de riscos dessas organizações na cooperativa.

Composição do Conselho Fiscal

É recomendável que na composição do Conselho Fiscal predomine a capacidade técnica dos seus membros.

Antes da eleição do Conselho Fiscal, as cooperativas devem estimular o debate, junto à Organização do Quadro Social, sobre a composição do Conselho Fiscal, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais pertinentes às funções do órgão e ao campo de atuação da cooperativa.

A eficácia da atuação do Conselho Fiscal depende de sua independência e imparcialidade na realização dos trabalhos. É boa prática de governança que os membros do Conselho Fiscal não tenham negócios com a cooperativa, além daqueles realizados na condição de cooperados, e que não sejam empregados de entidade ou de empresa que esteja oferecendo algum serviço ou produto à cooperativa.

Qualificação do Conselho Fiscal

Recomenda-se aos cooperados que exerçam a função de conselheiro que busquem certificação específica oferecida pelo Sistema OCB e/ou suas Organizações Estaduais, ou por outro órgão reconhecido pelo Sistema OCB, possuindo as seguintes qualificações:

- Conhecimento das melhores práticas de governança;
- Capacidade de executar seu trabalho, minimizando as interferências externas no dia a dia;
- Capacidade de atuação crítica e construtiva nos campos financeiro, legal e de negócios, aliada à capacidade de relacionamento;
- Conhecimento da cooperativa, seu campo de atuação e práticas de negócios, o que implica, inclusive, o conhecimento físico dos seus estabelecimentos, através de visitas às instalações mais importantes;
- Independência frente à administração da cooperativa, bem como frente aos cooperados que o elegeram;
- Integridade;
- Busca por informações relevantes para a formação dos seus juízos.

Agenda de trabalho do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que inclua o foco de suas atividades no exercício. Essa agenda deve conter uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.

O trabalho do Conselho Fiscal deve ser sistematizado e possuir padrão mínimo para evitar que deixe de executar trabalhos básicos, capazes de identificar os problemas e situações mais prováveis de ocorrer em uma cooperativa.

Regimento Interno do Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal deve ter um Regimento Interno que discipline o funcionamento do órgão e o planejamento das atividades. O regimento deve conter, no mínimo, plano de trabalho e forma de divulgação dos resultados de sua atuação, que poderá ser por pareceres, opiniões, recomendações, encaminhamento de denúncias recebidas. O conselheiro deve buscar uma atuação em harmonia com os demais integrantes do Conselho.

Relacionamento do Conselho Fiscal e demais órgãos de fiscalização e administração

O Conselho Fiscal deve manter relacionamento estreito com:

- **Cooperados:** pautando suas relações pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, pela confidencialidade.
- **Auditoria Independente:** pautando suas relações por uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica. O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Independente e o relacionamento desta com os órgãos de administração. Os auditores independentes devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que forem chamados a prestar informações relacionadas ao seu trabalho. A Administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes, devendo, inclusive, disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.
- **Auditoria Interna:** pautando suas relações pelo acompanhamento do trabalho da deste colegiado. O Conselho de Administração/Diretoria poderá determinar a existência de canais de comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da cooperativa.
- **Conselho de Administração/Diretoria:** manter comunicação com o Conselho de Administração/Diretoria por meio de relatório e atas de reuniões.

Remuneração do Conselho Fiscal

A remuneração dos conselheiros fiscais deve ser submetida e aprovada pela Assembleia Geral, registrada em ata individualmente ou, pelo menos, em bloco separado da remuneração dos administradores.

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, levando em consideração a experiência e a qualificação necessária ao exercício da função e às responsabilidades assumidas.

Pareceres do Conselho Fiscal

Os pareceres do Conselho Fiscal devem abordar aspectos relevantes constatados em sua análise, fazendo referência às recomendações dos auditores.

A redação do parecer do Conselho Fiscal dependerá da situação específica que se apresente, podendo, eventualmente, mencionar resumo dos trabalhos realizados que permitem a emissão da opinião, evitadas expressões e opiniões que não sejam da sua competência.

A cooperativa deve dispor de canais institucionais para que os cooperados possam acompanhar e cobrar o trabalho do Conselho Fiscal.

Organismos de assessoramento e auditoria

Comitês são organismos facultativos de assessoramento e suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração/Diretoria em temas que requerem mais profundidade analítica.

O Conselho de Administração/Diretoria deve evitar número excessivo de comitês para que não fragmentem a estrutura interna da cooperativa, bem como avaliar sua pertinência em função do porte da sociedade.

O Regimento Interno do Conselho/Diretoria deve orientar a formação e a composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros/diretores que reúnam as competências e habilidades mais adequadas.

Composição dos comitês técnicos

Os comitês técnicos devem ser compostos por, no mínimo, três membros, sendo ao menos um deles especialista no tópico em questão.

Deve haver uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que se espera dos membros do comitê.

Tipos de comitês técnicos

É recomendável que a cooperativa adote, sempre que possível, comitês temporários, sendo as suas atividades avaliadas periodicamente, de forma a assegurar o papel efetivo e eficaz de cada um deles.

No entanto, pode haver comitês permanentes, vinculados ao período de mandato do Conselho de Administração/Diretoria, como: Comitê de Ética, Comitê de Riscos e Crises, Comitê de Orçamento, etc.

Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria deve ser instituído para avaliar a conformidade dos relatórios econômico-financeiros da administração, do sistema de controles internos, da gestão de riscos e do compliance, garantindo a efetividade da administração.

O Comitê de Auditoria deve avaliar o cumprimento das recomendações feitas pela Auditoria Independente.

Composição do Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria deve ser coordenado por um membro do Conselho de Administração/Diretoria e ter em sua composição cooperados capacitados para desempenhar o cumprimento desta atividade de maneira efetiva, objetiva e independente.

Eventualmente, a composição do Comitê de Auditoria poderá ser complementada pela contratação de profissionais qualificados que atuarão como especialistas do comitê. Pelo menos um integrante deverá ter experiência comprovada na área contábil e/ou auditoria contábil.

O conselheiro de administração/diretor que, casualmente, acumule funções executivas não deve participar do Comitê de Auditoria.

Reuniões do Comitê de Auditoria

É recomendável que o Comitê de Auditoria se reúna regularmente com o Conselho de Administração/Diretoria, com o Conselho Fiscal, com o executivo principal e, quando pertinente, com os demais executivos.

O Comitê de Auditoria também deve se reunir regularmente com a Auditoria Interna e com os auditores independentes.

Relacionamento com o Conselho de Administração/Diretoria

No relacionamento com o Conselho de Administração/Diretoria, o Comitê de Auditoria deve ter o cuidado de agir de forma integrada às decisões do Conselho/Diretoria.

Eventuais situações de discordâncias do Comitê de Auditoria com as decisões do Conselho de Administração/Diretoria devem ser posicionadas ao Conselho/Diretoria para que este possa reverter ou tomar outras medidas que evitem sua fragilidade junto aos demais órgãos fiscalizadores e de compliance.

Relacionamento com a Gestão Executiva

O relacionamento com a Gestão Executiva deve ser pautado pela colaboração e independência.

O Comitê de Auditoria não deve se envolver nas funções executivas reservadas à Gestão. Sua atuação deve ser pautada por recomendar melhorias e apresentar opiniões relacionadas à produção de informações para o mercado, aos controles internos e à gestão de riscos.

Relacionamento com o Conselho Fiscal

O relacionamento com o Conselho Fiscal deve se pautar em temas importantes para os dois órgãos, visando à harmonização e ao aprofundamento do entendimento da situação da cooperativa.

O Comitê de Auditoria deve estar disponível ao Conselho Fiscal, sempre que este último o solicitar.

Relacionamento com a Auditoria Interna

O relacionamento com a Auditoria Interna deve assegurar o relato de questões controversas ao Comitê de Auditoria, especialmente aquelas que envolvam, direta ou indiretamente, a administração da cooperativa.

Relacionamento com a Auditoria Independente

O relacionamento com a Auditoria Independente deve abordar o plano de trabalho dos auditores independentes, sem qualquer relação de subordinação, e a efetiva independência dos auditores no desenvolvimento de seus trabalhos de revisão das contas e dos controles internos da cooperativa.

Relacionamento com Órgãos Reguladores

Nas situações em que existam Órgãos Reguladores e de Supervisão, o Comitê de Auditoria deve realizar reuniões periódicas com os representantes desses órgãos para entendimento de suas necessidades e preocupações, bem como para alinhamento da atuação.

Comitê de Ética

A cooperativa, por meio do seu Conselho de Administração/Diretoria, pode instituir o Comitê de Ética como instrumento de avaliação da qualidade de relacionamento dentre as diversas partes interessadas.

O Comitê de Ética deve zelar para não haver conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da cooperativa.

Composição do Comitê de Ética

É recomendável que a composição do Comitê de Ética atenda aos pré-requisitos dos órgãos reguladores, se houver.

A composição deve privilegiar a participação de cooperados e colaboradores.

Eventualmente, a composição do Comitê de Ética poderá ser complementada pela contratação de profissionais qualificados que atuarão como especialistas do Comitê.

Reuniões do Comitê de Ética

As reuniões do Comitê de Ética devem ser pautadas pelo Código de Ética e de Conduta e pelas informações advindas dos canais de denúncia.

As informações advindas dos canais de denúncia devem ser analisadas e, havendo necessidade, entrevistas devem ser agendadas com as partes envolvidas para embasar a emissão de parecer pelo Comitê.

É recomendável que as reuniões do Comitê de Ética se pautem pelo sigilo, de modo a não comprometer o bom andamento dos trabalhos.

Abrangência do Código de Ética e de Conduta

A cooperativa deve instituir um Código de Ética e de Conduta, preferencialmente aprovado em Assembleia Geral, que comprometa conselheiros/diretores, Diretoria Executiva, executivo principal, empregados e cooperados.

O Código de Ética e de Conduta deve definir as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, refletindo a cultura da cooperativa e os princípios cooperativistas, mediante procedimentos que resguardem contraditório e a ampla defesa.

Canal de denúncia

O Comitê de Ética deve assegurar a instalação de canais apropriados para que cooperados, ou quaisquer outras partes interessadas, possam encaminhar denúncias sobre situações que envolvam dilemas, conflitos de interesse e eventuais máculas ao Código de Ética e de Conduta, aos Regimentos da cooperativa, ao seu Estatuto Social e à legislação.

Os canais de denúncia podem ser disponibilizados de forma virtual ou impressa, sendo as manifestações preenchidas em formulário padrão e direcionadas ao presidente do Comitê para inserção na pauta das próximas reuniões.

Comitê de Recursos Humanos

É recomendável que o Comitê de Recursos Humanos avalie assuntos relativos à sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas.

O Comitê de Recursos Humanos deve analisar os mecanismos de remuneração dos conselheiros/diretores, propondo ao Conselho/Diretoria os valores para o exercício seguinte, cuja aprovação final será submetida à Assembleia Ordinária.

O Comitê de Recursos Humanos deve avaliar e supervisionar as práticas e processos de sucessão em todos os níveis hierárquicos da cooperativa.

Cabe também a este Comitê apoiar o presidente do Conselho/Diretoria na elaboração e revisão do processo de avaliação anual dos executivos, dos conselheiros/diretores e do Conselho de Administração/Diretoria, assim como propor um descritivo do perfil de conselheiros/diretores desejado.

Composição do Comitê de Recursos Humanos

O Comitê de Recursos Humanos deve ser composto por profissional qualificado que atuará como especialista do Comitê.

Além de profissional especialista, o Comitê de Recursos Humanos deverá contar com a coordenação de membro do Conselho de Administração/Diretoria, a participação de cooperado qualificado, se houver, e executivos internos responsáveis pela gestão de pessoas.

O conselheiro de administração/diretor que, casualmente[20], acumule funções executivas não deve participar do Comitê de Recursos Humanos.

Reuniões do Comitê de Recursos Humanos

É recomendável que o Comitê de Recursos Humanos se reúna regularmente com o executivo principal e a área responsável pela gestão de pessoas na cooperativa.

Auditoria Interna

A Auditoria Interna é um importante agente na estrutura de Governança Cooperativa. Trata-se de uma atividade independente e técnica que presta serviços de avaliação e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. A auditoria auxilia a cooperativa a alcançar seus objetivos por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e governança cooperativa.

Compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir ao Conselho de Administração/Diretoria da cooperativa no cumprimento de seus objetivos.

A Auditoria Interna deve atuar de modo proativo e na implantação de novos controles internos, no levantamento e mapeamento dos controles internos existentes, na recomendação do aperfeiçoamento dos controles internos, das normas e dos procedimentos e do seu monitoramento, em consonância com as melhores práticas inerentes à atividade.

Composição da Auditoria Interna

O auditor interno deve servir de instrumento de gestão e nesta condição deve ter assegurada a sua atuação em toda a cooperativa, para que seu trabalho possa ser realizado com sucesso.

A Auditoria Interna pode ser composta por colaboradores internos ou terceirizados, subordinados ao Conselho de Administração/Diretoria.

No caso de colaboradores, o auditor interno deve comunicar previamente ao Conselho de Administração/Diretoria e/ou Comitê de Auditoria qualquer situação em que exista, ou possa razoavelmente inferir-se, conflito de interesses ou de ideias preconcebidas sobre pessoas, unidades organizacionais ou sistemas administrativos a serem auditados.

Colaboradores transferidos para a Auditoria Interna não poderão auditar as atividades que previamente tenham executado em outra unidade organizacional até que decorra o período de quarentena de 01 (um) ano.

20 Considerado que esse acúmulo de funções não é uma boa prática de governança.

Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna

O planejamento anual dos trabalhos deve ser consubstanciado em documento intitulado Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna.

O Plano Anual de Atividades e o orçamento anual da Auditoria Interna devem ser aprovados previamente pelo Conselho de Administração/Diretoria para assegurar o alinhamento com o direcionamento estratégico e os recursos necessários à sua execução.

As prioridades do planejamento anual das atividades da Auditoria Interna devem ser fundamentadas em análise de riscos, consistente com os objetivos da cooperativa.

Avaliação da Auditoria Interna

O Conselho de Administração/Diretoria e/ou Comitê de Auditoria devem fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho da Auditoria Interna, de acordo com a pertinência e tempestividade de suas propostas de correção de disfunções ou impropriedades.

Auditoria Independente

Toda cooperativa deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, assegurando que as mesmas reflitam a realidade da posição econômica e financeira da cooperativa.

A Auditoria Independente deve revisar e avaliar os controles internos da cooperativa, registrando em relatório específico as recomendações sobre melhorias e aperfeiçoamento.

A Auditoria Independente deverá ter credenciamento[21] pela Organização das Cooperativas Brasileiras, conforme art. 112 da Lei 5.764/71.

Relatório dos auditores independentes

O relatório dos auditores independentes deve definir o escopo, os trabalhos efetuados, as demonstrações financeiras auditadas e a opinião do auditor emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

Contratação, remuneração, retenção e destituição

O Conselho de Administração/Diretoria e/ou Comitê de Auditoria devem estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o contrato de prestação de serviços.

O Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho/Diretoria a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente.

21 O credenciamento da Auditoria independente deverá seguir os procedimentos da Resolução 043/2015 da Organização das Cooperativas Brasileiras. Para acessar a norma, *clique aqui*.

Recomendações do auditor independente

Os auditores independentes se reportam ao Conselho de Administração/Diretoria e ao Conselho Fiscal, em conjunto com o Comitê de Auditoria, em relação aos seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria Executiva; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes e erros.

Contratação e independência

Os auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração/Diretoria, de sua independência e desempenho, observadas as normas profissionais, a legislação e os regulamentos em vigor.

As renovações com a empresa de auditoria externa são de responsabilidade do Conselho de Administração/Diretoria em conjunto com o Conselho Fiscal e recomenda-se que seja levada ao conhecimento da Assembleia Geral. Se houver recontratação contínua após cinco anos, o Conselho de Administração/Diretoria e Comitê de Auditoria devem confirmar que o auditor independente promove a rotação dos profissionais-chave da equipe.

Serviços extra-auditoria

É fortemente recomendável não contratar a empresa de auditoria independente para realizar trabalhos de consultoria, evitando-se conflito de interesse.

Normas profissionais de independência

O auditor independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à cooperativa. Esta manifestação deve ser feita por escrito ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, ao Conselho de Administração/Diretoria.

Ouvidoria e relacionamento da cooperativa com o cooperado

Ouvidoria

A Ouvidoria é uma unidade vinculada ao Conselho de Administração/Diretoria ou ao representante legal da cooperativa.

Sua missão é atuar no aprimoramento da estrutura e dos processos disponibilizados na cooperativa para atendimento aos cooperados e clientes.

É recomendável que a Ouvidoria evolua para acolher as manifestações dos cooperados, tais como elogios, sugestões, consultas e reclamações, de modo a tentar resolver conflitos que surjam no atendimento, e subsidiar aperfeiçoamento dos processos de trabalho da cooperativa, buscando sanar eventuais deficiências ou falhas em seu funcionamento.

Deve-se dar ampla divulgação da Ouvidoria, bem como fornecer informações completas sobre sua finalidade, competência, atribuições, prazos para resposta às demandas apresentadas, forma de utilização e canais de acesso para registro e acompanhamento das demandas.

Nos casos dos ramos que possuem exigências das Agências Reguladoras[22], a cooperativa deverá implantar serviços de ouvidoria. Nos demais ramos, recomenda-se que haja tal estrutura, podendo o comitê de cooperados (OQS) realizar tal atividade.

Atribuições da Ouvidoria

São atribuições da Ouvidoria:

- Receber, registrar, instituir, analisar e dar tratamento formal e adequado às manifestações dos cooperados, em especial àquelas que não foram solucionadas pelo atendimento habitual realizado pelas unidades de atendimento, presenciais ou remotas da cooperativa;
- Prestar os esclarecimentos necessários e dar ciência aos cooperados sobre o andamento de suas demandas e das providências adotadas;
- Informar aos cooperados o prazo previsto para resposta à demanda apresentada, não superior a 7 (sete) dias úteis para resposta conclusiva às demandas dos cooperados, sendo admitida a pactuação junto ao cooperado de prazo maior, não superior a 30 (trinta) dias úteis, nos casos excepcionais ou de maior complexidade, devidamente justificados;
- Receber demandas dos órgãos e associações de defesa do consumidor, respondendo-as formalmente;

22 As cooperativas de crédito deverão observar as disposições da Resolução 4.433/2015 – Banco Central do Brasil. Já as cooperativas de saúde, devem observar as disposições da Resolução Normativa – RN nº 323, de 03 de abril de 2013 da Agência Nacional de Saúde Suplementar.

- Apresentar ao Conselho de Administração/Diretoria ou representante legal da cooperativa, ao fim de cada exercício anual ou quando oportuno, relatório estatístico e analítico do atendimento, contendo no mínimo:
    - dados e informações sobre o que a Ouvidoria recebeu no período;
    - ações desenvolvidas pela Ouvidoria;
    - recomendações de medidas corretivas e de melhoria do processo de trabalho da cooperativa.

Relacionamento com cooperados

É recomendável que a cooperativa instale um organismo de relacionamento e comunicação entre sua estrutura de governança e seu quadro social, reforçando a ideia de pertencimento do cooperado, compartilhamento de informações, transparência e educação cooperativista, dentre outros focos possíveis de serem trabalhados.

As ações de relacionamento devem buscar:

- Incentivar a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa;
- Prestar aos cooperados orientações e informações claras e confiáveis, de forma transparente, bem como estabelecer um canal de comunicação eficaz para a divulgação de informações;
- Promover programas de educação continuada, sobretudo os que estimulem a cultura do cooperativismo, a partir de seus princípios básicos e técnicos;
- Promover a aproximação dos cooperados com as entidades representativas de classe.

Periodicamente, recomenda-se, também, como mecanismo de boa prática de gestão, a aferição da satisfação dos cooperados com a cooperativa, bem como seus produtos/serviços, atendimento, imagem, entre outros. Para tanto, pode-se utilizar processo de pesquisa interno e/ou externo, com metodologia adequada a essa finalidade.

São mecanismos mínimos de relacionamento com cooperados:

Mecanismos de Integração

Combinação de ações de relacionamento realizadas desde a sensibilização até a admissão de novos cooperados, valorizando a disseminação dos princípios cooperativistas.

Mecanismos de Manutenção

Combinação de ações de relacionamento para aproximar a cooperativa do cooperado, incentivando o conhecimento da prestação de contas e a participação em fóruns de discussão.

Mecanismos de Desligamento

Combinação de ações que tornem o processo de desligamento menos desgastante, minimizando recursos e manifestações em Assembleia ou ações judiciais prejudiciais à cooperativa, dentre outras medidas que o cooperado/ex-cooperado insatisfeito possa promover.

Cooperativas
constroem um
mundo melhor

OCB
Organização das Cooperativas Brasileiras

SESCOOP
Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I
CEP 70070-936, Brasília, DF
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121
www.brasilcooperativo.coop.br