



Projeto Governança Cooperativa

**Diretrizes e Mecanismos para o
Fortalecimento da Governança em
Cooperativas de Crédito no Brasil**

Diretrizes para boas práticas de governança em Cooperativas de Crédito no Brasil

SUMÁRIO

<i>INTRODUÇÃO</i>	3
Governança Corporativa: conceito e aplicações.....	3
O Projeto Governança Cooperativa.....	4
Governança em cooperativas de crédito: singularidades a serem consideradas.....	6
Estrutura do documento.....	8
<i>1. REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO</i>	9
Assembléias.....	9
Pauta e documentação da Assembléia.....	9
Regras de votação.....	10
Processo eleitoral.....	10
Participação dos associados.....	12
Formação cooperativista, desenvolvimento de lideranças e responsabilidade social.....	12
<i>2. DIREÇÃO ESTRATÉGICA</i>	13
Definição de papéis e atuação.....	13
Funções do órgão de administração estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria).....	13
Funcionamento dos órgãos de administração.....	15
<i>3. GESTÃO EXECUTIVA</i>	16
Atuação e responsabilidades.....	16
Código de conduta e ética.....	16
Políticas de risco e crédito.....	17
Prestação de Informações.....	17
<i>4. FISCALIZAÇÃO E CONTROLE</i>	19
Associados.....	19
Auditorias.....	19
Conselho Fiscal.....	19
Organização sistêmica.....	21

INTRODUÇÃO

O objetivo desse documento é apresentar recomendações gerais sobre governança – denominadas “diretrizes” –, elaboradas com base em estudos e pesquisas desenvolvidos pelo Banco Central do Brasil, especificamente para as características e necessidades das cooperativas de crédito operando no país. Seu desenvolvimento ocorreu no âmbito do projeto estratégico denominado “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil”.

Desenvolvidas por equipe de servidores do Banco Central e referendadas por representantes do segmento de cooperativas de crédito, parceiros no projeto, as diretrizes indicam caminhos para que as cooperativas obtenham êxito em suas práticas de governança. Para tanto, foram elaboradas em um nível de detalhamento que busca respeitar a heterogeneidade das cooperativas de crédito brasileiras.

A adesão às diretrizes é voluntária, no sentido de que não há obrigação por parte das cooperativas em adotá-las, uma vez que não possuem caráter normativo. Assim, sua adoção deve ser precedida de discussão interna, visando à reflexão para adequação, tendo em vista o tipo e o porte de cada cooperativa. Não se trata, portanto, de uma lista de conferência, pois, em alguns casos, determinada diretriz pode não se adequar à realidade da cooperativa.

As diretrizes estão em harmonia com o marco legal e regulamentar, mas no documento são enfatizados aspectos legais somente quando esses reforçam a idéia de uma boa prática de governança, visando compor conjunto lógico, integrado e coerente de práticas, sejam elas obrigatórias ou não.

As diretrizes guardam obediência aos princípios e valores cooperativistas e aos princípios da boa governança. Dessa forma, embora não apareçam explicitamente, esses valores foram alicerces na construção do documento. Nesse sentido, a necessidade de segregação de funções na administração e os valores da Transparência, Equidade, Ética, Educação Cooperativista, Responsabilidade Corporativa e Prestação de Contas perpassam todo o documento, embora a maioria deles não apareça como item específico.

Importante ressaltar que as diretrizes não são estáticas. Novos cenários ou demandas resultarão em adequações periódicas no documento, principalmente depois de discutidas e implementadas nas cooperativas.

Governança Corporativa: conceito e aplicações

No momento em que ocorre a separação entre a propriedade e a gestão das empresas se iniciam os problemas de governança, decorrentes de questões envolvendo alinhamento de interesses entre as partes, motivação, assimetria de informação e propensão a risco. É função principal das práticas de governança corporativa assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos proprietários ou pelos responsáveis pelas decisões estratégicas, e não seus próprios interesses. Para evitar esses problemas – denominados na literatura como 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.

No ambiente das empresas privadas, as denominadas “boas práticas” de governança corporativa passaram a ser perseguidas, exigidas e vistas como uma forma de o investidor assegurar o tratamento adequado de seus interesses, principalmente o retorno do investimento. Estudos posteriores, mostrando que essas boas práticas geram valor para os acionistas, foram importantes propulsores para que se multiplicassem a elaboração de códigos e diretrizes e a adoção de boas práticas de governança corporativa.

Como existem modelos organizacionais diferenciados em relação à distribuição do controle de capital, as pesquisas sobre governança têm se orientado para propor soluções para questões abrangentes, resultantes das interações entre os grupos de influência sobre a organização – proprietários, gestores, conselhos –, e da forma como o poder é compartilhado e as decisões são tomadas, inclusive quanto aos aspectos de prestação de contas, transparência, representatividade, direitos e equidade.

Todo tipo de organização, não somente a empresa privada, pode se beneficiar dos avanços no campo da governança. De fato, organismos internacionais têm assumido a liderança na divulgação de práticas de governança em organizações como fundos de pensão, empresas estatais e também cooperativas. Assim como na maioria das organizações contemporâneas, nesses tipos de organização também existe um conjunto de proprietários ou financiadores e um conjunto de gestores – proprietários ou não. Ajustar os interesses envolvidos, alinhando diferenças entre expectativas dos grupos de proprietários e orientando e acompanhando os gestores é a razão principal das preocupações da governança nas organizações. Um sistema de governança bem desenvolvido torna as relações mais transparentes, reduzindo riscos diversos e melhorando a segurança de todas as organizações do sistema.

É preciso, contudo, construir um modelo de governança respeitando as singularidades de cada tipo de organização. Foi esse o propósito do projeto Governança Cooperativa.

O Projeto Governança Cooperativa

“Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil” é um projeto estratégico do Banco Central do Brasil, idealizado para contribuir com o crescimento sustentado do segmento de crédito cooperativo.

O projeto é coordenado pelo Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf) e conta com a participação do Departamento de Normas (Denor) e do Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não-Bancárias (Desuc). O projeto contou também com o apoio e a participação de organizações ligadas ao cooperativismo no Brasil, bem como das próprias cooperativas de crédito e de seus associados.

Um dos motivadores do projeto foi o fato de que o segmento de crédito cooperativo brasileiro tem se caracterizado, nos últimos anos, pelo crescimento e pela mudança no seu perfil. Assim, visa contribuir para a construção de um sólido e adequado ambiente de governança, que considere as especificidades das cooperativas de crédito no sistema financeiro e na realidade socioeconômica brasileira.

O pressuposto é que a solidez e a eficiência do sistema financeiro, de forma geral, e a do segmento de cooperativas de crédito, particularmente, passam por uma boa governança. Nesse sentido, um adequado ambiente de governança pode viabilizar o crescimento sustentado do segmento no Brasil, principalmente no atual cenário de aumento da competição no sistema financeiro.

O projeto buscou identificar as questões de governança das cooperativas e verificar como a adoção de boas práticas poderiam equacioná-las, e não simplesmente transpor práticas de outros contextos organizacionais e de outros países. Para a elaboração das diretrizes – produto principal do projeto –, foram realizados estudos e pesquisas visando compor diagnóstico sobre a governança no segmento de cooperativas de crédito no Brasil. Entende-se por questões de governança temas como participação, representatividade, monitoramento e controle das ações dos gestores, relação entre conselheiros e executivos, auditorias e exposição a risco e, no caso particular das cooperativas, relacionamento com o sistema (centrais e confederações).

Assim, visando obter sólido referencial, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, entre agosto e novembro de 2006, para sistematizar informações sobre: 1) principais modelos e códigos de governança no mundo e no Brasil; 2) modelos de governança adotados pelas cooperativas de crédito no país; e 3) modelos de governança de cooperativas em outros países. Ainda, em outubro de 2006, foi realizado *workshop* com representantes dos sistemas de cooperativas de crédito para apresentação e debate sobre seu modelo de governança, importante para compor o quadro de análise. O evento contou ainda com a participação do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e da organização cooperativa espanhola Mondragón – reconhecida internacionalmente por suas práticas de governança.

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

Por exemplo, em relação à diretriz sobre a necessidade de clara separação das funções estratégicas das funções executivas, verifica-se que essa recomendação é recorrente nos principais códigos de melhores práticas de governança. O IBGC, por exemplo, recomenda que as atribuições do presidente do Conselho de Administração sejam diferentes daquelas do executivo principal, para que não haja concentração de poder em prejuízo da supervisão adequada da gestão. A CVM recomenda que o Conselho de Administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O BIS recomenda que o Conselho de Administração aprove a estratégia geral do banco, supervisione a diretoria executiva na implementação das estratégias e avalie o desempenho da gestão. A OCDE recomenda que a governança das sociedades deve assegurar a gestão estratégica da empresa, o acompanhamento e a fiscalização eficazes da gestão pelo órgão de

administração e sua responsabilização perante a empresa e os seus acionistas. Em todos esses casos, as recomendações vão no sentido de se estabelecerem atribuições diferenciadas para o Conselho de Administração e Diretoria Executiva, cabendo a cada um deles estrutura, composição e funções específicas, de modo a minimizar conflitos de interesse e atribuir responsabilidades pela condução dos negócios corporativos.

Na segunda etapa da pesquisa, entre novembro de 2006 e março de 2007, foram realizadas entrevistas em profundidade com representantes de 34 cooperativas singulares e onze cooperativas centrais em todo o país, objetivando conhecer, além dos documentos, suas práticas de governança. A seleção das cooperativas e das centrais entrevistadas contemplou os diversos tipos de cooperativas e de sistemas, buscando-se respeitar a proporcionalidade nas regiões do país. A seleção buscou também contemplar cooperativas de diferentes portes, tendo em vista que seus ambientes de governança podem ser diferenciados. Em média, as entrevistas contaram com a participação de quatro dirigentes, sendo, na maioria delas, um membro do Conselho de Administração, um dirigente executivo, um membro do Conselho Fiscal e um auditor ou responsável pelos controles internos – o que possibilitou obter visões diferenciadas em relação às questões de governança e ao posicionamento da cooperativa.

Após as entrevistas, visando à fase seguinte do projeto, foi realizado um segundo *workshop*, em junho de 2007, dessa vez com a presença de cerca de trinta dirigentes de cooperativas singulares de várias partes do país.

Com base nesse primeiro diagnóstico – estudos, entrevistas e *workshops* –, que visou reconhecer as principais questões e problemas em relação à governança das cooperativas de crédito – pontos fortes e vulnerabilidades –, foi elaborado questionário com cerca de noventa questões, divididas nas seguintes seções: 1) Representatividade e Participação; 2) Direção; e 3) Gestão e Fiscalização. O questionário, aplicado via Internet entre os meses de setembro e outubro de 2007, foi direcionado a todas as cooperativas de crédito singulares. Cerca de 1.200 responderam o questionário, o que representa 86% do total de cooperativas de crédito singulares no país.

É importante salientar que foram dois os objetivos principais do questionário: o primeiro, provocar a discussão sobre o tema nas cooperativas, visando fazer com que seus dirigentes avaliassem e começassem a repensar os mecanismos de governança; o segundo, obter diagnóstico sobre a percepção desses dirigentes (conselheiros e executivos) e a prática atual de governança nas cooperativas.

Como o associado é a parte interessada fundamental em uma cooperativa – e também uma fonte de pressão e de monitoramento da gestão –, foi realizada, nos meses de novembro e dezembro de 2007, uma pesquisa amostral com associados de trinta cooperativas, por telefone, sendo quatorze associados de cada cooperativa, que responderam a cerca de trinta perguntas com o objetivo de investigar a sua percepção em relação a cooperativa e aos dirigentes.

Todo esse esforço de pesquisa possibilitou o embasamento necessário à definição das diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito no Brasil.

Governança em cooperativas de crédito: singularidades a serem consideradas

Os problemas centrais tratados na governança corporativa são semelhantes aos enfrentados pela grande maioria das organizações – em que não há um único proprietário que seja também o responsável pela gestão executiva. Em grandes organizações, há gestores que não são proprietários ou há uma pluralidade de

proprietários com capacidade de influência e interesses diferentes. As cooperativas têm também questões específicas associadas à sua governança, que devem ser adequadamente tratadas. A definição de boas práticas de governança em cooperativas deve tratar de mecanismos que venham a fortalecer suas estruturas e processos, de forma sistemicamente articulada, para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos.

Caracterizadas como sociedade de pessoas, e não de capital, as cooperativas têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros e na autonomia e independência, princípios basilares de sua gestão. Assim, ao contrário do que ocorre nas grandes empresas privadas, para as cooperativas “o funcionamento da empresa é controlado pelos seus sócios, que são os donos do negócio”.

A gestão pelos próprios associados elimina os problemas de agência no que se refere apenas à relação entre proprietários e gestores. Entretanto, os sócios podem não ter os mesmos objetivos e interesses, e, assim, cria-se a segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados. Ao ocorrer a delegação das decisões pelo conjunto dos cooperados, a um grupo eleito de dirigentes, mantém-se, segundo natureza diversa, problemas clássicos de governança.

A separação entre decisão estratégica e execução é um exemplo. O marco legal vigente permite entender que as cooperativas não têm separação obrigatória entre seus conselhos de administração e diretorias executivas. Em consequência, os conselheiros que não ocupam cargos executivos têm dificuldades em acompanhar as propostas e decisões dos demais, dado que os executivos têm mais fácil acesso à informação e maior conhecimento das práticas e operações da cooperativa. Reduzir esses desequilíbrios na capacidade de decidir, devido à assimetria de informação, é uma questão fundamental de governança.

Internacionalmente, a prática mais difundida, seja entre empresas ou cooperativas, é a de separação do órgão político-estratégico de representação na decisão dos associados – o Conselho de Administração – do órgão de execução – a diretoria ou outro órgão semelhante (superintendência executiva, gerência executiva etc.). Nesse sentido, é significativo observar as conclusões de um dos primeiros – e mais representativos – trabalhos sobre governança realizados. Constituído no Reino Unido, sob a coordenação do Banco Central inglês e participação de diversos organismos profissionais, o Comitê Cadbury apresentou, em 1992, a recomendação de que as empresas deveriam ter uma separação mais clara entre os papéis desempenhados por diretores executivos e não-executivos, atribuída a estes uma função de monitoramento dos primeiros. Mais que uma conclusão particular do ambiente privado inglês, essa orientação serve para pautar estruturas de governança em qualquer organização. A necessidade de separação clara entre essas duas funções aplica-se também às cooperativas de crédito brasileiras.

Um ponto fundamental da sustentação do modelo cooperativista é a participação dos associados, acompanhando a gestão e manifestando seus interesses. Entretanto, como observado nas pesquisas e experiências dos dirigentes, a participação é, em muitos casos, bastante tímida. Essa baixa participação reflete um conhecido problema de governança, denominado “efeito carona”, que se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição individual representa pouco para o todo ou que não lhe permite capturar benefícios particulares. Reforçar a importância da participação, do sentimento de pertencimento e propriedade, da representatividade é, portanto, essencial à boa governança das cooperativas.

É também natural e desejável que nas cooperativas a cultura associativista seja um forte elemento de coesão e participação, com reflexos na criação de um clima de confiança entre associados e gestores. Entretanto, para exemplificar a importância da consolidação das boas práticas de governança, essa mesma confiança pode trazer uma percepção de menor necessidade de acompanhamento e fiscalização por parte dos associados, fragilizando um dos principais mecanismos de controle da organização. Pode, ainda, conduzir a uma concentração de poder e influência em determinados dirigentes, reduzindo a capacidade de atuação dos demais membros do conselho de administração e da diretoria executiva.

Seguindo essa linha, é certo que participar exige informação, conhecimento e capacidade de decidir. O princípio da transparência define, nas práticas de governança, 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. Isso conduz à necessidade de serem incluídas recomendações para a criação de canais eficazes de informação e de recebimento de críticas e sugestões.

Do ponto de vista dos associados, as questões de governança visam promover condições que facilitem a tomada de decisão coletiva, reduzindo seus custos e potenciais de conflitos. Com o crescimento do segmento das cooperativas de crédito e, principalmente, com a introdução da possibilidade de livre admissão de associados, será cada vez mais freqüente o surgimento de conjuntos variados de interesses entre os associados de uma mesma cooperativa. Nesse sentido, a tomada de decisão pela maioria pode ser origem para uma série de problemas futuros, tais como desmotivação de um grupo específico de associados, desinteresse na participação e conflitos entre grupos.

Deve ser ressaltado que a definição de um conjunto de diretrizes de Governança Cooperativa tem, entre seus papéis mais importantes, o compartilhamento de práticas já utilizadas por essas organizações, visando disseminar e fortalecer sua utilização, e também a indicação de caminhos para aprimorar aspectos estratégicos para uma boa governança.

Cabe reconhecer, por fim, que a melhoria das práticas de governança de uma cooperativa representa não apenas benefícios individuais, mas para todo o segmento cooperativista de crédito, por melhorar a segurança, reduzir custos de fiscalização e controle, melhorar a imagem e fortalecer o espírito cooperativista da participação, ação coletiva e pertencimento.

Estrutura do documento

Embora os assuntos perpassem a segmentação estabelecida para o documento, esta foi realizada para direcionar o leitor ao seu ponto de maior interesse. Assim, as diretrizes estão divididas em quatro seções:

- 1) Representatividade e Participação;
- 2) Direção Estratégica;
- 3) Gestão Executiva;
- 4) Fiscalização e Controle.

1. REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO

Assembléias

1. A administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas deliberações da Assembléia Geral, uma vez que este é o órgão supremo da cooperativa.

2. O local, a data e a hora de realização das Assembléias Gerais devem ser escolhidos e divulgados de forma a facilitar a presença dos associados.

2.1. No caso de a pauta da Assembléia Geral conter assuntos complexos – tais como alteração na área de ação, mudança nas condições estatutárias de admissão de associados, transformação, fusão, incorporação, desmembramento, liquidação e demais assuntos considerados relevantes –, sua divulgação deve ser feita com maior antecedência do que em casos comuns.

3. É desejável a realização de reuniões locais com os associados (pré-assembléias), anteriores às Assembléias Gerais, como mecanismo para fortalecer a participação e o ativismo dos associados, a fim de discutir os assuntos constantes da pauta da Assembléia.

4. É desejável a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados ou onde haja baixa representatividade ou pouca participação efetiva dos associados nas Assembléias Gerais.

4.1. Em cooperativas com regime de representação por delegados, deve haver reuniões prévias para discussão dos assuntos da cooperativa junto aos seus representados, de modo a subsidiar seu posicionamento nas deliberações.

Pauta e documentação da Assembléia

5. A pauta das Assembléias Gerais deve ser detalhada e, preferencialmente, não incluir o item “outros assuntos”, a fim de que todos os temas a serem discutidos sejam de conhecimento prévio dos associados.

5.1. Caso a pauta apresente o item “outros assuntos”, este deve contemplar tão-somente matérias informativas ou pontuais, de caráter não deliberativo.

5.2. A linguagem utilizada no texto da pauta da Assembléia Geral deve ser adequada às características dos associados da cooperativa, possibilitando a fácil compreensão dos assuntos a serem tratados.

6. É recomendável que sejam implantados mecanismos que permitam à cooperativa receber, antes da publicação do edital de convocação, propostas de temas que associados tenham interesse de incluir na pauta da Assembleia Geral.

6.1. Os normativos internos devem assegurar que temas propostos por conjunto significativo de associados sejam necessariamente incluídos na pauta da Assembleia Geral.

7. Nas Assembleias Gerais Ordinárias, a deliberação sobre a prestação de contas deve ser precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal.

8. A ata da Assembleia Geral deve ser transparente – relatando todos os fatos ocorridos e as deliberações dos associados, inclusive dissidências – e ser amplamente divulgada.

Regras de votação

9. Os itens da pauta das Assembleias Gerais devem ser apreciados e votados individualmente, na seqüência disposta no edital de convocação.

10. As cooperativas devem adotar o procedimento de contagem e divulgação dos votos, em vez do voto por aclamação.

Processo eleitoral

11. O processo eleitoral deve estar regulamentado nos normativos da cooperativa.

11.1. As regras eleitorais devem ser de amplo conhecimento dos associados.

11.2. A condução do processo eleitoral deve ser de responsabilidade de comissão criada especificamente para essa finalidade.

11.3. A comissão eleitoral deve ser formada com antecedência suficiente para atender a todos os prazos necessários à organização do processo eleitoral.

11.4. A comissão eleitoral deve ser formada por um número ímpar de associados, com no mínimo três integrantes, que não tenham sido eleitos para os mandatos estatutários vigentes e que não sejam parentes até segundo grau destes e nem dos candidatos.

11.5. Cabe à comissão eleitoral verificar o atendimento aos critérios estabelecidos para a candidatura aos cargos eletivos.

- 11.6. Cabe à comissão eleitoral zelar pela segurança no processo, pela transparência e igualdade de oportunidade de participação.
- 11.7. Na ocorrência de problemas na condução do processo eleitoral, a comissão deve elaborar parecer, a ser lido quando da realização da Assembléia.
- 11.8. A comissão eleitoral deve atuar de forma autônoma e se reportar operacionalmente ao órgão de administração estratégica, que é o responsável por nomeá-la.
- 11.9. Cabe à comissão eleitoral o planejamento e a responsabilidade pela execução das atividades inerentes ao processo eleitoral, tais como organização do local de votação, convocação de empregados e/ou associados como mesários e escrutinadores, contagem dos votos, divulgação/publicação do resultado.
12. A cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação, no órgão de administração estratégica, dos diferentes grupos de interesse – regionais, setoriais, profissionais, tomadores e poupadores etc. – formados por integrantes do quadro social.
13. A eleição dos membros do Conselho Fiscal deve ser individual, e não por chapa, sendo empossados os candidatos mais votados, a fim de favorecer a independência do órgão.
- 13.1. A eleição dos membros do Conselho Fiscal deve ser desvinculada e independente da eleição para o órgão de administração estratégica.
14. É desejável que os candidatos atendam a condições mínimas para se candidatar, tais como: capacitação técnica adequada; conhecimento do sistema financeiro, do negócio e respectivos riscos; participação em treinamento ou programa de preparação para dirigentes de cooperativas de crédito; boa reputação no segmento cooperativista e na comunidade local.
- 14.1. A administração da cooperativa deve assegurar aos candidatos eleitos o acesso a treinamento para capacitação ao exercício de suas funções.
15. Os nomes e perfis dos candidatos devem ser divulgados previamente à Assembléia Geral.
16. Os normativos da cooperativa devem prever critérios que assegurem a não-existência de vinculação econômica ou funcional entre os membros do(s) órgão(s) de administração e do Conselho Fiscal.
17. Os normativos da cooperativa devem conter dispositivos estabelecendo:
- a) prazo de desincompatibilização prévia de cargos eletivos ou executivos ocupados na cooperativa, para candidatura a cargo público eletivo;

- b) prazo para concorrer a cargos eletivos na cooperativa após ter ocupado cargo público eletivo;
- c) proibição do exercício concomitante de cargo político-partidário por ocupante de cargo eletivo na cooperativa.

Participação dos associados

18. A participação dos associados na cooperativa deve ser estimulada, criando-se ambientes e instrumentos que permitam que eles se expressem e sejam ouvidos, principalmente com o objetivo de desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa. São exemplos:

- a) canais de fornecimento de informações aos associados, alternativos e complementares à Assembleia Geral;
- b) reuniões periódicas e/ou pré-assembleias, de forma a esclarecer aos associados sobre atividades ou resultados da cooperativa e criar ambiente favorável a capturar suas críticas e propostas;
- c) canais de recebimento de sugestões e reclamações, devendo ser dado retorno ao associado acerca do andamento de suas contribuições.

Formação cooperativista, desenvolvimento de lideranças e responsabilidade social

19. As cooperativas devem promover permanentemente a educação cooperativista e a educação financeira dos seus associados.

19.1. Devem ser desenvolvidos e implantados mecanismos para:

- a) fortalecer os vínculos associativistas que serviram de base para a constituição da cooperativa;
- b) estabelecer política de envolvimento com a comunidade;
- c) estimular a emersão de lideranças setoriais ou regionais, que servirão de elo entre cooperativa e associado;
- d) buscar a renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização.

2. DIREÇÃO ESTRATÉGICA

Definição de papéis e atuação

1. Deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, Superintendência ou Gerência).

1.1. As deliberações estratégicas, a definição de políticas para a cooperativa e a prestação de contas aos associados devem ser funções desempenhadas por conselheiros de administração ou diretores que não ocupem funções executivas.

1.2. O estatuto ou regimento interno deve disciplinar as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas e aqueles com funções executivas.

2. O órgão de administração estratégica da cooperativa deve ter práticas de organização interna e composição adequada para facilitar o processo decisório, sendo preferencialmente constituído por número ímpar de associados eleitos.

2.1. As reuniões dos administradores com funções estratégicas – definidos como aqueles que não exercem funções executivas – devem acontecer, via de regra, sem a participação de administradores com funções executivas, salvo quando chamados a prestar esclarecimentos.

2.2. Os administradores com funções estratégicas devem eleger, entre seus pares, o presidente do colegiado, que não deve ter funções executivas e responderá pelas atividades do órgão, principalmente perante os associados.

3. É desejável que a remuneração dos administradores com funções estratégicas, quando não se tratar de trabalho voluntário, tenha relação com a remuneração atribuída ao executivo principal, não computados benefícios e eventual remuneração variável desse último, segundo critérios aprovados em Assembléia Geral.

Funções do órgão de administração estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria)

4. As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, em harmonia com as políticas do sistema associado, devem constar do estatuto da cooperativa, especialmente em relação aos seguintes pontos:

a) orientação geral e estratégica de atuação da cooperativa;

- b) definição dos objetivos da cooperativa, que devem considerar, dentre outros, aqueles que visem à perenidade dos negócios;
- c) acompanhamento do desempenho dos administradores com funções executivas, sendo, no mínimo uma vez ao ano, registrado em documento próprio. A avaliação deve ser realizada com base em objetivos previamente definidos e de acordo com o planejamento estratégico;
- d) definição de critérios claros e transparentes de remuneração dos executivos, de forma compatível com a capacidade financeira da cooperativa e com a remuneração praticada no mercado para funções semelhantes;
- e) definição de mecanismo de entrega, para todos os administradores, do conteúdo das atas de reuniões do Conselho Fiscal, formal e individualmente.

4.1. O estatuto das cooperativas centrais de crédito deve prever as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores:

- a) política de relacionamento entre as cooperativas singulares filiadas, por exemplo, em relação à área de atuação;
- b) política de divulgação de dados comparativos sobre o desempenho de suas filiadas.

5. Devem também ser consideradas atribuições e responsabilidades do órgão de administração estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria), constantes ou não do estatuto da cooperativa:

- a) assegurar que os administradores com funções executivas identifiquem preventivamente – por meio de sistemas de informação adequados – os principais riscos para a cooperativa e sua probabilidade de ocorrência;
- b) aprovar o plano de contingência para os riscos da cooperativa, proposto pelos administradores com funções executivas;
- c) em harmonia com os princípios cooperativistas, analisar a conveniência de vincular parcela da remuneração dos administradores com funções executivas ao cumprimento dos objetivos estratégicos;
- d) zelar pelo cumprimento das orientações do código de conduta da cooperativa.

6. Os suplentes do órgão de administração estratégica devem ser atuantes e em número reduzido.

6.1. Os suplentes devem estar familiarizados com os problemas da cooperativa para o exercício de suas funções.

6.2. É desejável que os suplentes, mesmo quando não estejam substituindo os titulares, participem das reuniões do órgão colegiado, com a faculdade de expressar suas opiniões, mas sem direito a voto.

Funcionamento dos órgãos de administração

7. As regras de funcionamento dos órgãos de administração devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa.

8. O presidente do órgão de administração estratégica tem como função principal coordenar as atividades do colegiado, incluídas aquelas relativas ao acompanhamento da atuação dos administradores com funções executivas e a prestação de contas aos associados em reuniões assembleares.

9. As decisões dos órgãos de administração devem se sobrepôr aos interesses individuais de seus membros.

9.1. É desejável que sejam definidos critérios formais para evitar constrangimentos nas reuniões em que haja discussão de assuntos que envolvam interesses pessoais de seus membros.

10. É recomendável que o órgão de administração estratégica, desde que o porte e as condições financeiras da cooperativa assim permitam, constitua comitês não operacionais responsáveis pela análise de questões estratégicas ou pelo acompanhamento da gestão da cooperativa, tais como risco, política de crédito, remuneração de administradores executivos, reorganização societária etc.

10.1. As análises e propostas dos comitês devem ser sistematicamente submetidas à avaliação do órgão de administração estratégica.

10.2. Os comitês não devem concorrer com o trabalho de responsabilidade dos administradores com funções executivas, evitando interferir em sua autoridade e responsabilidade.

11. Os novos membros do órgão de administração estratégica empossados devem receber informações necessárias à efetividade de sua atuação – que inclui conhecimento da história da cooperativa, estrutura, processos, sistemas, mercados e concorrentes, conhecimento das políticas dos órgãos reguladores, regras de funcionamento do órgão – e receber documentos tais como: últimos relatórios anuais, atas das Assembleias e das reuniões ordinárias, pareceres do Conselho Fiscal e Auditorias, planejamento estratégico, situação econômico-financeira detalhada, dentre outros.

12. O órgão de administração estratégica deve utilizar-se dos trabalhos das auditorias interna e externa como fonte de informação sobre o funcionamento da cooperativa, independentemente das informações reportadas pelos administradores com funções executivas.

13. Os membros dos órgãos de administração devem dispor de tempo adequado para cumprir com suas atribuições e responsabilidades.

3. GESTÃO EXECUTIVA

Atuação e responsabilidades

1. Os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, devem dedicar tempo integral às atividades da cooperativa.

1.1. Esses administradores são responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo órgão de administração estratégica e devem prestar contas de sua atuação ao executivo principal, e todos, sempre que solicitados, àquele órgão, ao Conselho Fiscal e às instâncias de auditoria.

2. Os requisitos de capacitação técnica, as atribuições e as responsabilidades dos administradores com funções executivas devem constar do estatuto da cooperativa.

2.1. Os administradores com funções executivas devem ter competência técnica e gerencial compatível com a complexidade das funções exercidas.

3. Os administradores com funções executivas, de acordo com suas responsabilidades, devem certificar a adequação das demonstrações financeiras e relatórios encaminhados ao órgão de administração estratégica, Conselho Fiscal, associados e órgãos externos de controle, atestando que não existem omissões ou falsas declarações nesses documentos e que eles expressam a real situação da cooperativa.

Código de conduta e ética

4. A cooperativa deve dispor de código de conduta para pautar as ações dos administradores com funções estratégicas e executivas, do Conselho Fiscal e dos empregados, no qual deve estar registrado o posicionamento ético da cooperativa e sua aplicação nas atividades diárias.

4.1. O código de conduta deve contemplar mecanismos que resguardem de punições ou retaliações aqueles que, de boa-fé e com intuito de promover o cumprimento do código e a atuação da cooperativa, apresentem eventuais denúncias.

5. Transações com partes relacionadas devem estar documentadas e refletidas nas demonstrações financeiras e devem ser realizadas nas mesmas condições aplicáveis àquelas realizadas com os demais associados ou com qualquer outra organização.

5.1. A cooperativa deve regulamentar a realização de transações comerciais com administradores ou seus parentes ou empresas com as quais detenham vínculo relevante.

6. Os administradores devem se abster de participar das decisões que envolvam transações financeiras da qual sejam parte interessada, de forma a melhor garantir o tratamento igualitário aos associados e a redução de conflitos de interesse nas decisões.

6.1. Caso os administradores com funções executivas participem também do órgão de administração estratégica, é recomendável que abdicuem do direito de voto sempre que as discussões envolverem matérias pertinentes à fixação de diretrizes de gestão.

Políticas de risco e crédito

7. A cooperativa deve possuir política de gestão de riscos amplamente divulgada para o quadro funcional da cooperativa, documentando critérios e procedimentos.

7.1. Devem ser segregadas áreas de enfoques conflitantes, como a de risco de crédito e a de concessão.

7.2. A política de gestão de riscos deve contemplar todos os tipos de riscos que envolvem a atividade cooperativista de crédito, ponderados sua relevância e adequação ao porte da cooperativa.

Prestação de Informações

8. Os administradores com funções executivas devem assegurar aos membros dos órgãos de administração estratégica e fiscal acesso a instalações, informações e documentos da cooperativa necessários ao desempenho das respectivas funções.

8.1. As informações encaminhadas pelos administradores com funções executivas para análise dos demais órgãos colegiados devem enfatizar os pontos mais importantes e ser disponibilizadas de forma tempestiva, regular e confiável, permitindo comparações e avaliação da gestão.

8.2. O Conselho Fiscal deve ter acesso aos documentos necessários com antecedência suficiente para a execução de suas tarefas.

9. Os administradores com funções executivas devem assegurar que os associados conheçam a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, informando, de forma clara e com linguagem adequada, todos os fatos relevantes.

9.1. Devem ser realizados os melhores esforços para tornar públicos os dados econômico-financeiros da cooperativa e os indicadores de desempenho.

9.2. A divulgação das informações deve atender às expectativas dos associados, mediante uso de canais de comunicação adequados, respeitada a melhor relação custo-benefício.

9.3. Os pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal devem ser divulgados previamente à realização da Assembléia Geral.

10. Os administradores com funções executivas devem estabelecer parâmetros de comparação com outras cooperativas, especialmente em temas como custos administrativos frente à receita, nível de exposição a riscos e índices de inadimplência.

10.1. Essas comparações devem estar disponíveis aos associados.

11. Os valores e critérios de remuneração dos administradores devem estar disponíveis a qualquer associado, inclusive nos casos em que houver parcela de remuneração variável.

11.1. Os relatórios anuais devem descrever esses critérios e divulgar os percentuais dessas remunerações em relação ao total das despesas administrativas.

4. FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

Associados

1. Os administradores com funções executivas devem assegurar a existência e eficácia de canais institucionais para que os associados exerçam efetivamente seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa.

1.1. Deve ser assegurado a todos os associados ciência de seus direitos e deveres legais e estatutários, especialmente em casos de perda e/ou prejuízo.

Auditorias

2. A contratação de auditoria externa e interna deve ser aprovada pelo órgão de administração estratégica, preferencialmente em deliberação exclusiva dos membros sem funções executivas.

2.1. A auditoria interna deve estar subordinada diretamente ao presidente do órgão de administração estratégica e a auditoria externa a ele deve se reportar.

2.2. Os relatórios das auditorias devem ser encaminhados a todos os órgãos estatutários da cooperativa.

2.3. Os normativos da cooperativa devem conter dispositivos que assegurem a independência das auditorias externa e interna.

Conselho Fiscal

3. O Conselho Fiscal deve ser órgão independente da administração da cooperativa, com o objetivo de fiscalizá-la como representante dos interesses dos associados.

3.1. Cabe ao Conselho Fiscal verificar as obrigações legais e estatutárias e o exame da gestão e dos atos que tenham impacto sobre os resultados da cooperativa.

4. Devem ser assegurados ao Conselho Fiscal os recursos necessários para a efetiva fiscalização da cooperativa.

4.1. O Conselho Fiscal pode requerer à administração os recursos humanos, materiais e financeiros para consecução de suas funções.

- 4.2. O Conselho Fiscal, a pedido de qualquer de seus membros, poderá solicitar à administração esclarecimentos ou informações, desde que relativos à sua função fiscalizadora, bem como a elaboração de relatórios e demonstrações financeiras ou contábeis especiais.
- 4.3. O Conselho Fiscal, a pedido de qualquer de seus membros, poderá solicitar aos auditores internos esclarecimentos ou informações, bem como aos auditores externos a apuração de fatos específicos.
- 4.4. O Conselho Fiscal pode convocar ou convidar, em conjunto ou separadamente, qualquer parte interessada às atividades da cooperativa, a fim de prestar esclarecimentos.
5. Os membros do Conselho Fiscal não devem ter negócios com a cooperativa além daqueles realizados na condição de associados.
- 5.1. Os membros do Conselho Fiscal não devem ser empregados ou ter participação relevante em entidade ou empresa que esteja oferecendo algum serviço ou produto à cooperativa e também não devem ser cônjuges ou parentes até segundo grau dos membros dessa entidade/empresa.
6. Os novos conselheiros fiscais empossados devem receber, dos administradores e dos conselheiros fiscais remanescentes, informações necessárias à efetividade de sua atuação. Devem receber informações, no mínimo, sobre:
- Ambiente interno: histórico, estrutura e planejamento da cooperativa; regras de funcionamento do Conselho Fiscal e legislação pertinente ao exercício do cargo; processos e sistemas gerenciais e de controle, relatórios anuais, atas das Assembléias e das reuniões dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal.
 - Ambiente externo: características do mercado financeiro e de crédito, características do segmento de cooperativas de crédito, como a estrutura do sistema, os principais concorrentes e as políticas dos órgãos reguladores.
- 6.1. O regimento interno deve especificar os procedimentos para cumprimento desse ponto.
- 6.2. Os novos conselheiros devem tomar ciência, formalmente, de suas responsabilidades.
7. As regras de funcionamento do Conselho Fiscal devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa e conter, no mínimo:
- a) a definição de linhas institucionais de comunicação com os órgãos de administração;
 - b) a forma de divulgação dos resultados de sua atuação, que poderá ser por meio de pareceres, opiniões, recomendações, encaminhamento de denúncias recebidas etc.
8. O Conselho Fiscal deve estabelecer seu plano de trabalho anual.

8.1. O Conselho Fiscal deve conhecer e acompanhar o plano de trabalho das auditorias externa e interna e a discussão sobre eventuais pontos de discordância entre auditores e administradores.

9. O relatório de trabalho do Conselho Fiscal deve expressar a atuação do órgão, abordando os aspectos relevantes constatados em suas análises e fazendo referência às recomendações dos auditores.

10. A remuneração dos membros do Conselho Fiscal deve ser equivalente à dos administradores com funções estratégicas.

11. O Conselho Fiscal deve fornecer aos associados, sempre que solicitadas, informações sobre matérias de sua competência.

11.1. Pelo menos um dos membros efetivos do Conselho Fiscal deverá comparecer às reuniões da Assembléia Geral e responder a eventuais pedidos de informações formulados pelos associados.

Organização sistêmica

12. É recomendável que a cooperativa esteja vinculada a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito.

12.1. As confederações ou centrais, ao cumprirem suas próprias responsabilidades relativas à governança, têm a tarefa de liderar a conciliação das estratégias individuais de suas filiadas.

12.2. Os sistemas organizados devem estabelecer e divulgar a política de relacionamento entre suas filiadas, buscando mitigar conflitos de interesses entre centrais e, ainda, entre essas e as respectivas singulares.

12.3. Não deve ser permitido acumular funções de natureza executiva, por uma mesma pessoa, em cooperativas singulares, centrais e/ou confederações.

13. Os sistemas organizados e as cooperativas centrais de crédito devem produzir e divulgar classificações e indicadores de suas cooperativas filiadas.