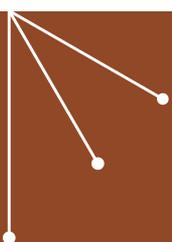


Governança Cooperativa  
**Diretrizes para boas práticas de  
Governança em Cooperativas de Crédito**



**BANCO CENTRAL DO BRASIL**





Governança Cooperativa  
**Diretrizes para boas práticas de  
Governança em Cooperativas de Crédito**

Brasília, agosto de 2008



# Sumário

<b>Apresentação</b>	<b>5</b>
<b>O Projeto Governança Cooperativa</b>	<b>7</b>
Equipe do projeto	8
Etapas do projeto	8
<b>Governança Cooperativa</b>	<b>11</b>
Governança Corporativa: conceito e aplicações	11
Singularidades da governança em cooperativas	12
<b>Estrutura das diretrizes</b>	<b>15</b>
<b>Seção 1. Representatividade e participação</b>	<b>17</b>
Assembléia Geral	17
Pauta e documentação da Assembléia	19
Regras de votação	21
Processo eleitoral	22
Participação dos associados	26
Formação cooperativista, desenvolvimento de lideranças e responsabilidade social	26
<b>Seção 2. Direção estratégica</b>	<b>29</b>
Definição de papéis e atuação	29
Funções do órgão de administração estratégica	31
Funcionamento dos órgãos de administração	34
<b>Seção 3. Gestão executiva</b>	<b>37</b>
Atuação e responsabilidades	37
Código de conduta e padrões éticos	38
Políticas de risco e crédito	40
Prestação de informações	41
<b>Seção 4. Fiscalização e controle</b>	<b>43</b>
Associados	43
Auditorias	44
Conselho Fiscal	45
Organização sistêmica	50
<b>O desafio de boas práticas de governança</b>	<b>53</b>



## • Apresentação

A adoção de boas práticas de governança tem se mostrado fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, principalmente no que tange à segurança e ao retorno aos associados. Diante disso, e tendo em vista a missão do Banco Central do Brasil de garantir a solidez e a eficiência do sistema financeiro, foi desenvolvido o projeto estratégico denominado “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil”. O objetivo principal do projeto é disseminar diretrizes para boas práticas de governança nessas cooperativas.

Elaborado com base em estudos e pesquisas desenvolvidos no âmbito do projeto, especificamente para as características e necessidades das cooperativas de crédito operando no país, este documento apresenta recomendações gerais sobre governança – denominadas “diretrizes”.

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, que é citado apenas quando reforça a idéia de uma boa prática de governança. Guardam também obediência aos princípios e valores cooperativistas e aos princípios da boa governança, alicerces na construção do documento. Nesse sentido, a necessidade de segregação de funções na administração e valores como Transparência, Equidade, Ética, Educação Cooperativista, Responsabilidade Corporativa e Prestação de Contas são bases para as diretrizes.

Importante ressaltar que as diretrizes são dinâmicas, de modo que novos cenários ou demandas poderão resultar em adequações no documento, principalmente depois de discutidas e implementadas nas cooperativas.



## • 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 cooperativismo de crédito no país.

Idealizado pela Diretoria de Normas e Organização do Sistema Financeiro (Dinor) e coordenado pelo Departamento de Organização do Sistema Financeiro (Deorf), o projeto conta com a participação do Departamento de Normas (Denor) e do Departamento de Supervisão de Cooperativas e de Instituições Não-Bancárias (Desuc) em suas definições e implementação. Importante destacar que o projeto também teve o apoio e a colaboração 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 do projeto é que a solidez e a eficiência do sistema financeiro, de forma geral, e a do segmento de cooperativas de crédito, em particular, passam por uma boa governança. Nesse sentido, boas práticas podem viabilizar o crescimento sustentado do segmento no Brasil, principalmente no cenário de aumento da competição no sistema financeiro.

## Equipe do projeto

Comitê Executivo:	Luiz Edson Feltrim Marden Marques Soares Gilson Marcos Balliana Cleofas Salviano Junior Helio Fernando Siqueira Celidônio
Gerente do projeto:	Elvira Cruvinel Ferreira Ventura
Equipe do projeto:	Alexandre Martins Bastos Daniel Maia Fabiano Costa Coelho José Carlos Marucci Márcia Maria Rezende de Oliveira Maria de Fátima Cavalcante Tosini Mauro José de Oliveira Rodrigo Pereira Porto
Colaborador técnico:	Abelardo Duarte Melo Sobrinho
Consultor externo:	Joaquim Rubens Fontes Filho

## Etapas do projeto

O projeto buscou identificar as questões de governança das cooperativas e verificar como a adoção de boas práticas poderia 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 um 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 (cooperativas 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 Mondrágón.

Os principais modelos e códigos de melhores práticas de governança, de diferentes tipos de organizações, existentes no Brasil e no mundo – como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o *Bank for International Settlements* (BIS), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), 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.

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 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 foi realizado um segundo *workshop*, em junho de 2007, com a presença de cerca de trinta dirigentes de cooperativas singulares de várias partes do país. O objetivo foi promover debate entre dirigentes de diferentes tipos de cooperativas de crédito sobre as principais questões identificadas, visando ao refinamento do instrumento de pesquisa preparado para a etapa subsequente.

Assim, 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 cem 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 ao 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 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 fonte de pressão e de monitoramento da gestão –, foi realizada, nos meses de novembro e dezembro de 2007, pesquisa amostral com associados de trinta cooperativas, por telefone, sendo entrevistados quatorze associados de cada cooperativa, que responderam a trinta e cinco perguntas com o objetivo de investigar a sua percepção em relação à 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 Cooperativa

Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas.

### 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 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, que foi o propósito do projeto Governança Cooperativa.

### **Singularidades da governança em cooperativas**

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 de crédito deve envolver 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 sociedades 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, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os “donos do negócio”, tendo cada associado direito a um voto, independentemente do valor de seu capital. Ainda, não há o objetivo de lucro e as metas devem ser de longo prazo, uma vez que o foco principal é o atendimento às necessidades dos proprietários da cooperativa.

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, mantêm-se, segundo natureza diversa, problemas clássicos de governança.

A separação entre decisão estratégica e execução é um exemplo. 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.). A interpretação do marco legal brasileiro faz com que as cooperativas não possuam essa separação obrigatoriamente – o modelo mais utilizado é aquele em que a Diretoria Executiva é constituída a partir de membros do Conselho de Administração. Nesse caso, os conselheiros que não ocupam cargos executivos podem ter dificuldade em acompanhar as propostas e decisões dos executivos, dado que estes, em geral, têm mais fácil acesso à informação e maior conhecimento das práticas e operações da cooperativa. Reduzir esses desequilíbrios na capacidade de decidir é uma questão fundamental de governança.

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 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.

Além dessas, as cooperativas de crédito trazem uma característica importante para análise de sua governança, que é o fato de serem, além de associações, instituições financeiras, caracterizadas por exposição a riscos que podem levar à contaminação de um sistema. Entretanto, diferentemente de outras instituições pertencentes ao sistema financeiro, as cooperativas de crédito não têm seu capital negociado em mercado de ações, não estando, assim, sujeitas a escrutínio de investidores, o que aumenta ainda mais a necessidade de adoção de boas práticas de governança.

Em cooperativas de crédito, os proprietários são também clientes (tomadores de crédito, de produtos e de serviços) e fornecedores (depositantes) de recursos à organização. As decisões na gestão da cooperativa podem gerar conflito de interesse, por exemplo, entre os grupos de poupadores e os de tomadores líquidos de recursos. Ainda, o instituto da distribuição das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, gera uma pressão interna por eficiência e orientação pela maximização do resultado econômico, uma vez que o resultado positivo é capturado de forma individual pelo associado.

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 de pertencimento.

## • Estrutura das diretrizes

As diretrizes estão divididas em quatro seções, que buscam evidenciar grupo de questões da governança consideradas essenciais para as cooperativas. Embora os assuntos perpassem a segmentação estabelecida, esta foi realizada para direcionar o leitor ao seu ponto de maior interesse. As seções tratam dos seguintes assuntos:

- 1) Representatividade e participação;
- 2) Direção estratégica;
- 3) Gestão executiva;
- 4) Fiscalização e controle.

A primeira seção foca a questão das assembleias, o processo eleitoral, os canais de comunicação e informação e a formação cooperativista. Por se configurarem como sociedade de pessoas, as cooperativas devem dispor de mecanismos internos de participação, confiança mútua e voluntarismo nas ações. Um modelo adequado de participação, de baixo custo e alta representatividade, mostra-se essencial para o sucesso das cooperativas de crédito e para o próprio fortalecimento dos ideais cooperativistas.

A seção 2 e a seção 3 buscam enfatizar a necessidade de separação entre as funções estratégicas e as funções executivas, evidenciando em cada uma delas as principais atribuições e responsabilidades dos administradores.

A seção 4 trata de diferentes atores que também atuam, além do Conselho de Administração, como instrumentos de fiscalização e controle (associados, auditorias, conselho fiscal e organização sistêmica), evidenciando sua importância e os mecanismos utilizados por cada um deles.

Após cada diretriz é apresentado o detalhamento ou a fundamentação utilizada na análise para a construção e inserção da diretriz no conjunto das recomendações, visando fornecer elementos à necessária discussão previamente à sua adoção pela cooperativa.



## • Seção 1. Representatividade e participação

### Assembléia Geral

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

A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da cooperativa e zelar pelo seu desenvolvimento e defesa, sendo que, de acordo com a legislação vigente, suas deliberações vinculam todos, ainda que ausentes ou discordantes. Assim, partindo da premissa de que a Assembléia dos associados é a instância máxima de governança, todos os esforços devem ser realizados para que haja efetiva participação e representatividade.

Participação é entendida tanto no aspecto quantitativo, ou seja, número expressivo de associados, como principalmente do ponto de vista da contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão. Naturalmente que a participação efetiva envolve e exige diversas outras condições e preparações, tais como formação e instrumentação dos associados, divulgação de informações, motivação à participação, dentre outros, questões essas tratadas em outros tópicos destas diretrizes.

Representatividade refere-se à presença e manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesses quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa. Uma Assembléia Geral pode ter um *quorum* razoável, com boa participação, mas baixa representatividade caso determinados grupos de associados não estejam participando. Nestas diretrizes, entende-se que as Assembléias e pré-assembléias são fóruns convenientes para que as posições e expectativas sejam discutidas e alinhadas, do que decorre a importância da representatividade. Representatividade está implícita no princípio basilar de equidade, ou seja, o tratamento justo e igualitário de todos os grupos ou interessados legítimos sobre os destinos 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.**

A escolha do dia, da hora e do local deve ser cuidadosa, buscando viabilizar a presença dos associados, tendo também em conta que a assembléia deve ser realizada no município sede da cooperativa. Dependendo do perfil do associado, o dia da semana e o horário são fundamentais para sua decisão de participar da Assembléia Geral. Ainda, realizar as Assembléias Gerais nas instalações da organização que congrega o maior número de associados pode ser positivo; entretanto, é preciso considerar eventuais problemas, como a dificuldade de acesso de associados de outras vinculações ou regiões e o comprometimento da independência esperada para as discussões, frente a um ambiente de trabalho sujeito a estruturas hierárquicas diferentes daquelas da cooperativa.

Não seria adequado, nestas diretrizes, fixar prazo único para a antecedência de convocação para as Assembléias, dado que os canais de comunicação ou a amplitude geográfica das cooperativas têm grande variabilidade, mas é fundamental registrar que esse é um ponto crítico para a participação e a representatividade nas Assembléias.

**3. É desejável a realização de reuniões locais com os associados (pré-assembléias), anteriormente 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.**

A participação está associada principalmente à capacidade de contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão. A participação passiva foge ao próprio espírito cooperativista e pode representar inclusive um risco à organização.

Um direito e obrigação fundamental dos associados é definir os objetivos de sua cooperativa. É comum, no entanto, que, dados o tamanho da base de associados e a reduzida capacidade individual de influenciar nos destinos da cooperativa, os associados se distanciem da tomada de decisão – o que é conhecido como “efeito carona”. Esse processo pode levar a um ciclo vicioso de distanciamento da cooperativa e, também, muitas vezes, à captura do poder por um pequeno grupo, que passa a decidir isoladamente. Na maioria das vezes, isso decorre da boa intenção desse grupo em fortalecer a própria cooperativa, mas no decorrer do tempo pode contribuir para afastar ainda mais o associado das decisões em relação à estratégia e aos rumos da cooperativa.

As pré-assembléias têm sido adotadas com bons resultados pelo sistema cooperativista. Nelas são apresentados e discutidos o conteúdo da pauta da Assembléia e as questões da cooperativa. Esses momentos facilitam a manifestação de associados, que, por razões diversas

– dificuldade de deslocamento, pouca capacidade de analisar a situação da cooperativa, timidez etc. –, dificilmente o fariam na Assembléia Geral. Essas reuniões podem, ainda, auxiliar na solução do problema da insuficiência de tempo da Assembléia Geral.

**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.**

Os parágrafos 2º e 4º do artigo 42 da Lei nº 5.764/1971 permitem que cooperativas singulares, com número de associados superior a três mil ou que possuam filiados residindo a mais de cinquenta quilômetros da sede, disponham, em seu estatuto, que o processo de representação nas Assembléias se dará por meio de delegados.

Considerada a dificuldade de representatividade e participação nas Assembléias, é recomendável que as cooperativas, enquadradas no parâmetro legal, utilizem o modelo de representação por delegados. Além de reduzir custos do processo e facilitar sua coordenação, a representação por delegados tem se mostrado, nas cooperativas que já a adotam, uma prática significativa para melhorar a interlocução entre gestores e associados. Outro aspecto é o de que o instituto de representação por delegados proporciona equilíbrio à administração da cooperativa, uma vez que dificulta a manipulação de um quadro social com baixa participação, no caso de expressivo número de associados. É natural que, como qualquer processo de representação indireta, a qualidade da representação esteja associada ao nível de interlocução desses representantes com os representados. Assim, é fundamental que haja uma efetiva e constante interação dos associados com seus delegados, principalmente em momentos de definição de objetivos ou políticas da cooperativa.

## **Pauta e documentação da Assembléia**

**5. A pauta da Assembléia Geral 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.**

Dispor, no edital de convocação, sobre todos os temas que serão tratados na Assembléia Geral é uma boa prática de governança, pois permite que temas importantes sejam revelados com a devida antecedência, favorecendo, assim, o aprofundamento do debate e o melhor posicionamento dos associados; portanto, recomenda-se a não-inclusão do item “outros assuntos”, para evitar surpresas ou mesmo manipulações em relação à pauta. Uma crítica que pode surgir é a de que retirar o item “outros assuntos” pode tornar rígida a pauta ou burocratizar excessivamente o processo, exigindo por vezes minucioso detalhamento e grande capacidade de antecipação. Contudo, a disciplina na organização da pauta faz parte do processo de desenvolvimento institucional e da própria educação cooperativista. Uma pauta clara, objetiva e sem surpresas evidencia a transparência do processo, exigência da boa governança.

**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 Assembléia Geral.**

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

A organização da pauta das Assembléias é função precípua do órgão de administração estratégica. É recomendável, contudo, que sejam criados canais para permitir que grupos representativos do quadro social possam propor temas para serem deliberados nas Assembléias. Naturalmente, isso deve ocorrer de forma organizada e expressar o interesse de um conjunto razoável de associados, para evitar o risco de uma excessiva fragmentação do debate. Propostas individuais de associados devem passar pela prévia avaliação e legitimação de grupos locais e/ou setoriais de associados. Além disso, os canais instituídos devem possibilitar o encaminhamento de propostas com tempo adequado e, preferencialmente, devidamente fundamentadas, para que sejam convenientemente avaliadas antes da deliberação.

**7. Na Assembléia Geral Ordinária, a deliberação sobre a prestação de contas deve ser precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal.**

A leitura desses pareceres sinaliza a existência de uma boa política de prestação de contas, uma vez que facilita aos associados o entendimento da situação da cooperativa e permite orientar debates e deliberações para eventuais pontos críticos ou debilidades.

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

As atas de Assembléias Gerais são instrumentos de registro formal das deliberações e podem ser úteis para documentar o histórico dos processos decisórios, assinalando inclusive posições individuais e razões que motivaram determinadas escolhas. A Assembléia é soberana quanto às suas decisões e estas devem ser assumidas de forma coletiva, mesmo por aqueles com visões contrárias. O objetivo de relatar fatos ocorridos, deliberações e dissidências não é, absolutamente, acirrar antagonismos ou insuflar movimentos contrários às decisões coletivas. É, sim, uma forma de documentar e compreender melhor as análises, os interesses envolvidos e os argumentos – favoráveis e contrários – utilizados, com vistas a permitir que essas análises facilitem a posterior implementação das decisões. Importa observar o cuidado com os registros na ata, para que ela não perca a sua objetividade e relevância.

### **Regras de votação**

**9. Os itens da pauta da Assembléia Geral devem ser apreciados e votados individualmente, na seqüência disposta no edital de convocação.**

A composição do edital de convocação é, por si só, um sistema de organização dos interesses envolvidos. Por essa razão, a escolha dos itens da pauta, sua disposição e o processo de deliberação devem estar tão transparentes e objetivos quanto possível.

É recomendável manter a deliberação nas Assembléias segundo a seqüência dos itens constantes do edital. A alteração dessa seqüência pode impactar no resultado das deliberações e na participação dos associados – embora se espere que os associados participem de toda a Assembléia, muitas vezes eles podem privilegiar apenas a parte na qual têm mais interesse pessoal. A alteração pode, ainda, influir na integração entre os itens a deliberar, já que é freqüente uma decisão depender de outra. A hipótese de a Assembléia deliberar por uma mudança na seqüência da pauta deve ser evitada, uma vez que não elimina os problemas mencionados, criando adicionalmente um novo problema, devido à dificuldade desse colegiado em compreender, nessas condições, todo o eventual impacto dessa mudança de seqüência, dado que não há tempo suficiente para uma adequada reflexão e análise.

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

Evitar o voto por aclamação – quando há uma avaliação visual das manifestações favoráveis ou desfavoráveis a um ponto de deliberação (por exemplo, mãos erguidas) – torna o pro-

cesso mais transparente. Dúvidas podem surgir quanto à contagem, dependendo da forma como os associados manifestam-se (mãos não muito erguidas, por exemplo) ou devido às abstenções. Como consequência da contagem, a implementação das decisões assembleares pelos administradores torna-se mais efetiva, pois aumenta o conhecimento sobre dúvidas e indecisões, sinalizando a complexidade do tema e a diversidade de interesses, bem como mostrando a necessidade de esclarecimentos e comunicações sobre os resultados. O registro do número de votos contrários pode facilitar o amadurecimento do debate, bem como uma eventual reavaliação do assunto.

## **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 Geral.

11.8. A comissão eleitoral deve atuar de forma autônoma e reportar-se operacionalmente ao órgão de administração estratégica, que é o responsável por nomeá-la.

11.9. Cabem 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.

O processo eleitoral é importante porque reflete o interesse e a coesão dos associados dentro do espírito cooperativista, dá transparência sobre as propostas para direcionamentos futuros da organização e deixa evidente os conflitos de interesses por ventura existentes.

A definição e formalização das regras eleitorais sinaliza a maturidade e a institucionalização dos mecanismos decisórios internos. A perenidade das regras dos processos deliberativos, particularmente dos eletivos, e seu amplo conhecimento por todos os envolvidos são características fundamentais dos modelos democráticos.

Um mecanismo de reconhecida efetividade para assegurar a qualidade dos processos eletivos é a existência de uma comissão criada com a finalidade específica de organizar esses processos: a comissão eleitoral. A essa comissão devem ser asseguradas plena independência e autonomia para a condução de seus trabalhos, reconhecida isenção de seus membros frente ao processo, e recursos necessários às suas atividades. Deve ser constituída com antecedência adequada para a execução dos trabalhos, e sua existência e composição devem ser conhecidas pelos associados. Cabe a ela verificar o cumprimento dos requisitos necessários às candidaturas e às garantias de segurança, transparência e oportunidade de participação no sufrágio, reportando à Assembléia Geral, anteriormente à votação, as atividades desempenhadas e os eventuais problemas, inclusive com recomendação de invalidação do processo, se preciso.

## **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.**

Essa diretriz tem como objetivo reforçar a importância da capacidade de as lideranças da cooperativa serem representativas dos diversos grupos de interesses de seus associados, por exemplo, pela composição demográfica ou área geográfica. Mecanismos que consigam lidar com a pluralidade dos interesses, promovendo a representatividade e o debate democrático, devem ser estimulados. A existência dos diversos interesses não deve ser negada, mas sim conciliada de forma a facilitar a participação dos grupos, inclusive de seus representantes.

## **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.**

A Lei nº 5.764/1971 dispõe, em seu artigo 56, sobre a obrigatoriedade da existência do Conselho Fiscal nas cooperativas brasileiras, enquanto nas sociedades anônimas ele assume

caráter não-obrigatório, mas que vem sendo implantado na maioria das empresas como uma exigência dos investidores, o que mostra sua importância como órgão independente de controle.

A qualidade do poder de fiscalização e controle do Conselho Fiscal está diretamente associada à qualificação de seus membros para as tarefas e, principalmente, à sua independência. Assim, é essencial que cada membro do Conselho Fiscal seja independente dos demais e dos órgãos de administração. A eleição por chapa limita essa independência ao induzir a criação de vínculos, mesmo nas situações em que os vínculos ocorrem em torno de propostas de programas e ações para a cooperativa.

Deve-se evitar a condição de o Conselho Fiscal ser um órgão utilizado como “porta de entrada” à cooperativa, visto como um passo na formação de dirigentes, ou, ainda, que seus candidatos sejam convidados ou tenham a candidatura promovida pela administração. Essa condição pode criar situação de submissão daquele órgão e colocar o conselheiro fiscal em posição de fragilidade frente a forças políticas consolidadas na cooperativa.

**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.**

É importante que todos os administradores, estratégicos ou executivos, e os conselheiros fiscais estejam aptos a lidar com as questões complexas que envolvem as organizações financeiras. Reconhecendo a diversidade das cooperativas, e da natureza e formação de seus participantes, e o fundamento basilar de assegurar a todos os associados o direito de participar nas decisões – Princípio da Gestão Democrática –, recomenda-se a prévia qualificação técnica dos membros eleitos, que, no entanto, pode ser obtida posteriormente à sua eleição – mas deve ser anterior à sua posse. Essa diretriz reforça também o princípio cooperativista da Educação, Formação e Informação dos associados.

**15. Os nomes e perfis dos candidatos devem ser divulgados previamente à Assembleia Geral.**

Como é natural em qualquer processo eletivo, é fundamental que os associados tenham conhecimento sobre os candidatos – sua trajetória, currículo e propostas – previamente

à Assembléia, a fim de que possam construir sua avaliação e decisão. Estas diretrizes não propõem um tempo fixo para a divulgação prévia, reconhecendo que o porte das cooperativas, sua distribuição geográfica e a interação natural dos associados exigem prazos diferenciados. A indicação é que cada cooperativa, reconhecendo essas variáveis, estabeleça prazos adequados.

**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.**

A Lei nº 5.764/1971 já dispõe, em seu artigo 56, acerca da separação entre membros do Conselho Fiscal e administradores quanto a grau de parentesco e acumulação de funções. O objetivo da recomendação é reforçar a independência dos membros do Conselho Fiscal dos órgãos de administração da cooperativa, não apenas em uma perspectiva formal. Não é compatível com os requisitos para o pleno desempenho de suas funções que os membros do Conselho Fiscal tenham qualquer dependência ou vinculação econômica – tais como empréstimos, fiança ou participação em sociedade – ou dependência funcional – a exemplo de subordinação hierárquica em uma empresa –, o que pode retirar ou limitar sua independência de avaliação e atuação.

**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.

O instituto da “quarentena”, definido como “o período subsequente à ocupação de um cargo público estratégico em que o ex-detentor do cargo fica impedido de empregar-se no setor privado, onde possa utilizar-se de informações privilegiadas em benefício próprio ou de outrem”, segundo o dicionário Houaiss, vem tendo sua utilização ampliada a vários outros contextos. No âmbito das cooperativas, a Lei nº 5.764/1971 dispõe, em seu artigo 4º, inciso IX, sobre a neutralidade política da cooperativa. Esse dispositivo tem como objetivo evitar que a cooperativa possa ser utilizada com finalidades eleitoreiras, em prejuízo da sociedade e de seus associados.

## **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 Assembléia Geral;
- b) reuniões periódicas e/ou pré-assembléias, 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.

A cooperativa, enquanto associação de pessoas, demanda o comprometimento e a participação de seus associados em sua organização. Essa participação é condição fundamental para sua plena existência e para o cumprimento de sua missão, pelo que todos os esforços devem ser empreendidos para estimulá-la. A participação contribui para a gestão democrática da organização, para a melhor fiscalização e conseqüente solidez e alinhamento dos interesses internos e atendimento às expectativas dos associados. Essa diretriz reforça o reconhecimento pleno do sistema cooperativista sobre a importância da participação.

## **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.

A educação cooperativista é fundamental para o desenvolvimento da cooperativa de crédito, pois evidencia ao associado a questão diferencial em sua relação com a cooperativa, ou seja, que não se trata de uma relação tradicional de um cliente com uma instituição financeira. Na educação cooperativista, deve ser enfatizado que o associado é proprietário da instituição, possuindo, por isso, direitos e deveres. O reforço de sua condição de proprietário impõe, ao mesmo tempo, maior dever ao associado e mais segurança à cooperativa, pois, com essa percepção, o associado poderá ter melhores condições de cuidar de seus interesses, qualificando-se para tarefas de controle, fiscalização e administração da cooperativa. A maior intensidade da participação e do acompanhamento adequado das atividades está relacionada a menores exigências de custos de controle e fiscalização. Quanto à educação financeira, ela pode contribuir para melhorar a qualidade e a capacidade de monitoramento pelos associados, auxiliar sua percepção para as vantagens oferecidas pela cooperativa, além de representar interessante instrumento de estímulo à participação.

A educação cooperativista fomenta a formação de futuros administradores e/ou conselheiros fiscais qualificados. Uma cooperativa corretamente administrada planeja o seu desenvolvimento e a continuidade de longo prazo. Nesse sentido, é fundamental preparar, adequadamente, a renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização.

A cooperativa de crédito contribui para o fomento de economias pequenas e locais ao promover o acesso aos serviços financeiros da população desassistida pelos meios tradicionais. O envolvimento com a comunidade é fundamental para o sucesso e a continuidade da cooperativa, pois, sendo beneficiada, a comunidade tende a participar mais ativamente. Esse envolvimento pode ser iniciado com a educação cooperativista nas escolas e em eventos sociais e educativos extensivos a toda a comunidade, não apenas aos associados. Os efeitos são benéficos, uma vez que aumentam a auto-estima das pessoas, difundem o espírito cooperativista e estimulam a união em prol do bem-estar comum.



## • Seção 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 por 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 o regimento interno devem disciplinar as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas e daqueles com funções executivas.

Uma das práticas de governança mais importantes refere-se à separação entre administradores com funções executivas e não-executivas. Em uma empresa aberta típica – e na maioria de outras organizações, como fundos de pensão, estatais e organizações do terceiro setor –, seu órgão máximo de administração é constituído por um grupo de pessoas que representam os proprietários ou financiadores (Conselho de Administração ou Deliberativo), cabendo a esse órgão a responsabilidade por definir estratégias e objetivos, escolher os executivos que irão implementá-los e acompanhar sua efetivação, trazendo assim as expectativas e os interesses dos proprietários. Aos executivos, cabe o máximo esforço para alcançar os resultados esperados pelos proprietários, articulados pelo Conselho. Essa separação mostra-se fundamental para evitar a excessiva concentração de poder na figura do executivo principal, uma vez que ele acumula amplo conhecimento sobre o negócio e controle sobre os processos decisórios operacionais.

Nas cooperativas, por restrições impostas pela legislação ou outros fatores, esses dois órgãos freqüentemente estão sobrepostos, com os membros executivos sendo também membros do Conselho de Administração. Na prática, isso pode produzir um desequilíbrio – de poder, de acesso à informação, de capacidade de controle, entre outros – entre os membros executivos e não-executivos. É natural que o executivo principal tenha muito mais informação sobre os negócios da cooperativa que os demais membros do Conselho, o que contribui sensivelmente para reduzir o poder de influência e capacidade de atuação desses membros não-executivos. A isso soma-se a renovação obrigatória, que incide principalmente sobre

membros não-executivos, gerando um cenário de elevada concentração de poder com o executivo principal. Como resultado, a distribuição do poder internamente à cooperativa fica fortemente direcionada à discricionariedade do executivo principal, e não a um mecanismo institucional.

É importante destacar que o principal objetivo dessa diretriz é fortalecer a capacidade de atuação dos administradores eleitos que não desempenham funções executivas, e que, portanto, têm como principal missão traduzir as expectativas dos cooperados em orientações e estratégias que serão desenvolvidas pelos executivos, além de acompanhar sua execução. Esse modelo está alinhado com práticas de governança reconhecidas internacionalmente como efetivas nos mais diversos setores, inclusive em cooperativas de crédito.

É recomendável, portanto, que seja atribuição desses administradores sem funções executivas – membros do Conselho de Administração ou Diretoria, conforme a opção da cooperativa – nomear os executivos que responderão pelas atividades diárias da cooperativa e que serão responsáveis por desenvolver os objetivos e as estratégias estabelecidas. Os executivos escolhidos devem ter dedicação exclusiva às atividades na cooperativa, para melhor conduzir a gestão operacional dos negócios e prestar contas às instâncias cabíveis.

**2. O órgão de administração estratégica da cooperativa deve ter práticas de organização interna e composição adequadas 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.**

Como o órgão de administração estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria) é órgão colegiado, propõe-se que seja formado por número ímpar de membros, de forma a sempre se obter maioria definida nas deliberações. Cabe ao órgão de administração estratégica escolher os executivos da cooperativa, orientar e supervisionar suas atividades e, se necessário, destituí-los.

É fundamental que haja reuniões exclusivas para administradores eleitos sem funções executivas. Isso permitirá que eventuais dúvidas ou questionamentos relativos a ações dos executivos sejam analisados com isenção, evitando conflitos desnecessários. Permitirá

também ampliar o poder desse órgão de representação, nivelando o conhecimento entre seus membros e fortalecendo a separação entre os níveis estratégico e executivo. Como os administradores com funções estratégicas – que normalmente possuem menor compreensão sobre as nuances do negócio, dado que não acompanham, nem devem, as atividades operacionais – têm a competência para deliberar sobre propostas encaminhadas pelos executivos, é necessário que tenham condições e tranquilidade para formarem seu conhecimento e opinião, recorrendo ao executivo principal apenas para dirimir dúvidas.

De forma a organizar as atividades do conjunto dos administradores com funções estratégicas, inclusive de interlocução com os executivos ou outras instâncias da cooperativa, deve ser apontado aquele que presidirá o órgão estratégico.

**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.**

Essa diretriz visa reconhecer que o administrador com funções estratégicas, e sem funções executivas, deve ser adequadamente remunerado, a fim de lhe permitir independência e comprometimento compatíveis com as responsabilidades atribuídas a ele e ao órgão estatutário. Visa também fornecer um parâmetro para o estabelecimento da remuneração desses administradores em consonância com a do executivo principal. Contudo, caso haja parcela de remuneração variável aplicável aos executivos, com o intuito de fornecer maior incentivo à consecução dos objetivos estratégicos definidos, esse mecanismo não deve alcançar os administradores com funções estratégicas, a fim de evitar um alinhamento de interesses que possa prejudicar a isenção na contínua atividade de avaliação dos executivos.

### **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 com funções estratégicas:

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

As principais funções do órgão de administração estratégica são o estabelecimento da estratégia organizacional, o acompanhamento da sua implementação e a avaliação dos resultados. Assim, é importante que as atribuições e responsabilidades decorrentes dessas funções essenciais estejam estabelecidas no estatuto social – principal regulamento interno da cooperativa.

Além de fixar a estratégia e os objetivos, o órgão de administração estratégica deve ser o responsável pela nomeação e destituição dos administradores executivos – a quem cabe a execução das estratégias estabelecidas. Assim, cabe-lhe acompanhar e avaliar periodicamente o desempenho da cooperativa, visando aferir o alcance dos objetivos estabelecidos e o desempenho da gestão.

Como os membros do órgão de administração estratégica exercem suas funções em mandatos fixos e delimitados, e a subsistência da organização é de longo prazo, cabe-lhes também preparar lideranças e administradores de forma a assegurar a continuidade dos negócios e da cooperativa.

As cooperativas de crédito não visam ao lucro, portanto não podem ser avaliadas exclusivamente pelo resultado apurado em relação ao patrimônio. O contexto de avaliação de uma cooperativa de crédito é certamente mais complexo do que o de uma organização que vise lucro. Entretanto, isso não deve levar a uma situação de acomodação em relação

às ineficiências existentes. Por isso é que a disponibilização de dados comparativos sobre o desempenho das cooperativas singulares reveste-se de elevada importância, como uma forma de referenciar a atuação de cada uma das singulares, evidenciar as deficiências e oportunidades de melhoria e incentivar a adoção das medidas apropriadas.

**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.

O órgão de administração estratégica deve assegurar que a estrutura da cooperativa esteja preparada para identificar, preventivamente, a possibilidade de ocorrerem fatos que coloquem em risco a instituição. Assim, é seu dever questionar os administradores executivos, periodicamente, sobre fatos ou procedimentos que ameacem a posição da cooperativa. Adicionalmente, deve avaliar e deliberar sobre o plano de atuação em situações de risco (plano de contingência), a ser proposto pelo executivo principal. Nesse sentido, é importante identificar se todos os aspectos estão envolvidos, inclusive os de conduta dos administradores executivos.

O órgão de administração estratégica pode, periodicamente ou estruturalmente, incentivar os administradores executivos na consecução dos objetivos estabelecidos para a cooperativa, propondo vinculação de parcela de sua remuneração ao alcance de metas específicas. Ressalte-se que um pré-requisito para a existência da remuneração variável é a separação das funções estratégicas e executivas, uma vez que deve haver avaliação do desempenho dos administradores executivos por aqueles que definiram os objetivos e metas.

O órgão de administração estratégica deve zelar para que o código de conduta e os padrões éticos da cooperativa sejam seguidos por todos os membros da cooperativa – incluindo os próprios administradores e o quadro funcional.

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.

Em consonância com o objetivo de assegurar a continuidade dos negócios e da organização, é recomendado que os administradores suplentes eleitos estejam suficientemente informados sobre a administração da cooperativa, tanto para o caso de necessidade em realizar sucessão ou substituição, quanto para a formação de lideranças e dirigentes da cooperativa.

### **Funcionamento dos órgãos de administração**

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

As regras de funcionamento do órgão de administração estratégica, instância máxima da administração da cooperativa, devem ser perenes e não podem ser definidas casuisticamente. Formalizá-las facilita que todos os seus membros – novos e antigos – e o conjunto dos associados conheçam sua forma de funcionamento. Nesse sentido, devem ser explicitadas as responsabilidades, atribuições e rotinas de trabalho.

O órgão de administração executiva também deve possuir regras de funcionamento definidas claramente.

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 à prestação de contas aos associados em reuniões assembleares.

O poder e as responsabilidades do órgão de administração estratégica devem ser compartilhados por todos os seus membros. A função de seu presidente deve ser coordená-lo, sem que haja predominância de poderes sobre os demais membros. A eleição do presidente do órgão pelos seus membros, e não diretamente pela Assembléia Geral, faz com que esse

“coordenador” esteja subordinado ao conjunto do órgão e permite que ele possa ser destituído da presidência pelos seus pares, quando e caso conclua que ele não reúne mais as condições necessárias para o desempenho do cargo.

**9. As decisões dos órgãos de administração devem se sobrepor 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.**

É fundamental que os administradores estejam também imbuídos do espírito associativista no momento das decisões e que busquem o melhor para o conjunto da cooperativa, e não apenas para si. Nesse sentido, os normativos da cooperativa devem, por exemplo, contemplar mecanismos para que sejam explicitados a todos os eventuais benefícios/prejuízos individuais que os administradores obteriam com as decisões a serem tomadas. Além disso, para evitar constrangimentos nas discussões que envolvem interesses pessoais diretos de algum membro, é adequado adotar procedimentos como o seu afastamento do recinto.

**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.**

Principalmente em cooperativas de maior porte e/ou complexidade, a capacidade de tomada de decisões por parte do órgão de administração estratégica poderá ser fortalecida se parte de seus membros e/ou assessores puderem se dedicar a assuntos específicos.

**11. Os novos membros do órgão de administração estratégica empossados devem receber informações necessárias à efetividade de sua atuação – que incluem conhecimento da história da cooperativa, estrutura, processos, sistemas, mercados e concorrentes, conhe-**

cimento das políticas dos órgãos reguladores, regras de funcionamento do órgão – e receber documentos como: relatórios anuais, atas das Assembléias e das reuniões ordinárias, pareceres do Conselho Fiscal e das Auditorias, planejamento estratégico, situação econômico-financeira detalhada, entre outros.

A diretriz foca nos novos membros do colegiado, pois prepará-los é fundamental para que eles possam identificar e apresentar questões, trazendo contribuições efetivas para o órgão. Além disso, a democratização da informação entre o conjunto dos administradores evita que um ou mais destes se torne “insubstituível”, em decorrência de seu maior acesso às informações internas da cooperativa. Por fim, a disseminação do conhecimento entre os administradores evita que algum(ns) deles possua(m) poder superior a outros que detenham menos conhecimento acerca do conjunto dos assuntos da cooperativa.

**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.**

As auditorias, interna e externa, fornecem visão alternativa àquela apresentada pela administração executiva sobre o funcionamento da cooperativa. Assim, os administradores com funções estratégicas não devem apenas ter acesso aos relatórios, mas também consultar os auditores, caso necessário, a fim de obterem esclarecimentos ou explicações.

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

Para exercer suas responsabilidades, é importante que cada administrador, com ou sem função executiva, disponibilize tempo suficiente para o exercício de suas funções. Essa diretriz precisa, portanto, ser vista em conjunto com outras disposições deste documento, uma vez que para que o administrador, principalmente o não-executivo, tenha tempo adequado para suas atribuições e responsabilidades para com a cooperativa, ele deve ter condições adequadas, inclusive remuneração compatível. Nesse sentido, a dedicação voluntária às atividades de administrador da cooperativa deve ser vista como desejável apenas na situação de o candidato ter as condições necessárias para o pleno desempenho das atividades exigidas pela função, mesmo na ausência de qualquer remuneração.

## • **Seção 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.

O exercício da gestão operacional por administradores com dedicação em tempo integral às atividades proporciona dinamismo à administração. A cooperativa passa a ter a presença constante dos responsáveis pela condução dos negócios, o que evita transferência indesejável de responsabilidade para outros níveis de administração, devido à ausência ou ao desconhecimento da rotina por parte dos responsáveis.

A execução das atividades operacionais é de responsabilidade dos administradores com funções executivas, devendo os membros não-executivos evitar interferir nessas atividades, para resguardar a segregação de funções, a consecução das metas e a avaliação do trabalho dos executivos. O executivo principal é o responsável por coordenar as atividades dos demais executivos e do órgão executivo, devendo responder pelo desempenho da cooperativa e pela prestação de contas perante os administradores não-executivos, e perante o Conselho Fiscal, por solicitação individual de qualquer de seus membros ou do colegiado.

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.

As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções executivas devem estar descritas no estatuto, inclusive em relação às exigências quanto à formação e experiência, não apenas em decorrência de responsabilidades legais, mas também em virtude da clareza de suas atribuições para os quadros de associados e funcional da cooperativa.

O conjunto de exigências normativas, legais e estatutárias, pressupõe que os executivos devem estar tecnicamente capacitados. É desejável que o administrador executivo tenha compromisso com os interesses dos associados e da cooperativa, experiência para o exercício da função que lhe cabe, habilidade para conduzir, motivar e trabalhar em equipe e capacidade para tomada de decisão.

**3. Os administradores com funções executivas, de acordo com suas responsabilidades, devem certificar a adequação de 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.**

Encontra-se entre as principais atribuições da administração executiva assumir a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultados da organização, sendo que esses documentos sintetizam os resultados por ela obtidos. Também é sua função levantar e expor ao órgão de administração estratégica as vulnerabilidades e os riscos da cooperativa. Para tanto, é necessário observar a pertinência e a confiabilidade do conteúdo dos relatórios encaminhados, além daqueles direcionados às demais partes interessadas, de forma a permitir adequada avaliação dos assuntos.

### **Código de conduta e padrões éticos**

**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.**

É tarefa do órgão de administração estratégica definir os padrões éticos que nortearão as atividades da cooperativa, por meio de documento destinado a ser referência formal e institucional para a conduta pessoal e profissional de cada integrante da cooperativa, independentemente do cargo ou função que ocupe, reduzindo a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos. Esse código tem também o objetivo de criar padrão de relacionamento com os diversos públicos de interesse da cooperativa: associados, empregados, parceiros, fornecedores, prestadores de serviços, concorrentes, sociedade, governo e comunidade onde atua.

A existência de uma cultura organizacional que determine e incentive o comportamento ético é tão ou mais importante do que qualquer declaração escrita de valores e padrões éticos. Dessa forma, todos os dirigentes da cooperativa devem assumir a responsabilidade pela aplicação dos padrões éticos no dia-a-dia, ajudando a disseminá-los, sobretudo pelo exemplo. Mas, em que pese ser responsabilidade dos administradores estratégicos zelar pelo cumprimento das orientações do código, são os administradores executivos que podem melhor acompanhar e avaliar sua aplicação no cotidiano da cooperativa.

É fundamental que o código de conduta agregue os princípios cooperativistas, além de tratar de conflitos de interesse, meio ambiente, segurança no trabalho, nepotismo, empréstimos a partes relacionadas, corrupção, divulgação de informações, comportamentos ilegais e atividades políticas; que seja, acima de tudo, um instrumento prático a guiar as relações internas e externas.

A cooperativa deve divulgá-lo nos diversos veículos internos de comunicação e criar canais para esclarecer dúvidas ou dar conhecimento sobre os pontos de conflitos. Aos novos associados e funcionários, recomenda-se dar conhecimento do código assim que eles ingressarem na cooperativa.

**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.**

Transações com partes relacionadas são aquelas que ocorrem entre entidades nas quais uma delas, ou seus administradores, detenha algum tipo de participação ou influência que possa lhe assegurar preponderância nas deliberações da outra. Essa diretriz tem o objetivo de assegurar que a cooperativa crie mecanismos de divulgação das transações entre as partes relacionadas nas demonstrações financeiras, visando fornecer, ao associado ou leitor, informações para que possam compreender seus efeitos sobre a situação financeira da cooperativa e a regularidade da operação, inclusive do ponto de vista ético.

**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.**

É recomendável que os administradores, inclusive os executivos, não participem de decisões que envolvam transações financeiras nas quais sejam partes interessadas. O mesmo procedimento deve ocorrer nas cooperativas centrais, em decisões que envolvam os interesses de determinada cooperativa singular, com o representante dessa singular não participando da respectiva deliberação.

O papel a ser desempenhado pelos administradores com funções executivas, quando de suas participações em reuniões do órgão de administração estratégica, resume-se a informar e prestar esclarecimentos, sem jamais lhe caber a coordenação dos trabalhos e muito menos a condução e/ou a participação em processos decisórios.

## **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, ponderadas sua relevância e adequação ao porte da cooperativa.**

A política de gestão de riscos objetiva proporcionar segurança aos associados, pela percepção de que suas aplicações serão geridas segundo normas preestabelecidas pela cooperativa, construídas de acordo com a técnica mais adequada. Tais normas determinam formas de conduta, responsabilização e segregação de funções, e devem ser amplamente divulgadas ao quadro funcional da cooperativa, buscando assegurar os interesses dos associados.

O objetivo é demonstrar aos associados que os seus investimentos, bem como os procedimentos internos da cooperativa, estão sendo realizados de forma segura, obedecendo a regras claras e rígidas, seja na concessão do crédito, seja em aplicações no mercado. Tais regras buscam a mitigação do risco contra práticas fraudulentas e uso de informações privilegiadas. A política e os procedimentos de gestão de risco devem estar pormenorizadamente documentados, inclusive em relação às garantias ofertadas. É desejável a contínua busca por transparência, de forma que os sistemas de informações e de política dos diversos riscos sejam continuamente aperfeiçoados, podendo ser amplamente divulgados e fornecer, assim, valiosa contribuição às decisões dos associados e dos membros do órgão de administração estratégica.

## 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.

O princípio da transparência pressupõe não apenas informar, mas assegurar que essa informação seja a mais efetiva, para que os interessados possam compreender a real situação da cooperativa. O essencial não é, portanto, a quantidade de informação, mas o destaque que é dado aos pontos controversos ou que exigem atenção.

É papel dos administradores com funções executivas fazer com que o fluxo de informações para os órgãos da cooperativa seja transparente e confiável, oferecendo condições para o aprofundamento das investigações necessárias, pela facilitação do acesso físico às instalações ou outros meios, de forma a viabilizar satisfatória prospecção da informação.

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.

Os associados têm o direito e o dever de compreender a real situação da cooperativa, verificando o que é divulgado pela administração por meio de informativos internos, inclusive aqueles divulgados em meios eletrônicos, ressalvado que os detentores de informação sigilosa devem seguir as disposições da lei em relação ao tratamento dispensando a esse

tipo de informação. A administração executiva deve informar eventuais contingências que não estão refletidas em balanços, bem como as informações relevantes, entendidas como aquelas cuja omissão ou declaração errônea poderia influir nas decisões econômicas dos usuários da cooperativa.

A divulgação dos resultados financeiros deve considerar também informações que possam esclarecer o futuro desempenho da cooperativa, de forma a permitir o monitoramento pelos associados e pelo mercado, bem como a subsidiar as decisões de possíveis investimentos e, principalmente, auxiliar a percepção, pelas partes interessadas em geral, dos reflexos sociais derivados da atuação da cooperativa.

**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.**

A utilização de parâmetros de comparação é uma prática usual em todos os tipos de organizações – cooperativas ou não –, configurando-se uma importante ferramenta na tomada de decisões estratégicas.

Constitui-se uma boa prática a divulgação de tais parâmetros aos associados, de modo que possam acompanhar o desempenho da sua cooperativa, compará-lo ao de outras e, se for o caso, cobrar dos administradores mudanças que visem à melhoria contínua dos indicadores de desempenho.

**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.**

A remuneração dos ocupantes dos cargos da administração deve estar preferencialmente conciliada com os objetivos, as estratégias e a valorização da organização no longo prazo. Se não for possível a divulgação individual da remuneração, é desejável que seja feita globalmente, para cada órgão estatutário e função de direção. É interessante que a publicidade seja feita de forma a facilitar a avaliação do impacto da remuneração nos resultados da cooperativa.

## • Seção 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 assegurada a todos os associados ciência de seus direitos e deveres legais e estatutários, especialmente em casos de perda e/ou prejuízo.

O objetivo dessa diretriz é evidenciar que os associados são agentes da boa governança, por intermédio da conscientização de suas responsabilidades legais como sócios de uma cooperativa. As cooperativas de crédito, como instituições prestadoras de serviços e produtos financeiros, têm o dever fiduciário para com a administração de recursos dos poupadores, bem como com o capital social dos associados e isso, por si só, dá-lhes o direito de analisar, com acuidade, os relatórios econômico-financeiros das cooperativas.

Como os usuários dos serviços das cooperativas de crédito são também os donos do negócio, assumem riscos e responsabilidades que extrapolam os dos usuários de outro tipo de instituição financeira. Em decorrência do previsto no artigo 1.095 da Lei nº 10.406/2002 (Novo Código Civil) e nos artigos 89 e 80 da Lei nº 5.764/1971, o sócio de uma cooperativa passa a responder não somente pela parcela correspondente às quotas de capital por ele integralizadas, mas também pelos prejuízos porventura verificados, na proporção das operações que tiver realizado. O § 2º do mencionado artigo do Código Civil reforça essa responsabilidade ilimitada dos sócios, ao estabelecer que “É ilimitada a responsabilidade na cooperativa em que o sócio responde solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais”. Além disso, o artigo 36 da Lei nº 5.764/1971 estabelece que “A responsabilidade do associado perante terceiros, por compromissos da sociedade, perdura para os demitidos, eliminados ou excluídos até quando aprovadas as contas do exercício em que se deu o desligamento”. Aos associados empregados, aplica-se ainda a perda do direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que deixou o emprego (artigo 31 da Lei nº 5.764/1971).

Diante disso, o pleno exercício do direito de fiscalização e controle pelos sócios, traduzido em sua participação direta nas Assembléias Gerais, na avaliação dos relatórios gerenciais e de prestação de contas, dentre outros mecanismos, contribui para a boa governança cooperativa.

## 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.

Para realizar a fiscalização e o controle de forma satisfatória, é necessário que a auditoria tenha sua independência garantida e atue com qualidade. Para tanto, seu trabalho deve ser embasado em sistemas adequados de controle.

A subordinação da auditoria interna ao presidente do órgão de administração estratégica visa evitar conflitos de interesse com os conselheiros ou diretores com funções executivas.

No escopo de atuação da auditoria interna devem estar incluídas ações de apoio também aos administradores executivos e ao Conselho Fiscal. Seu papel é fundamental para o bom funcionamento de sistemas de controles internos, principalmente aqueles voltados para a avaliação do cumprimento de regulamentos, instruções e políticas definidas pelos órgãos de gestão da cooperativa.

Um risco que pode ser mitigado por meio da auditoria interna é o risco operacional, também conhecido como risco de processo – riscos de falhas humanas, defeito de equipamento ou processo e risco de fraude e/ou omissão. Especialmente em cooperativas onde não há controles informatizados, o gerenciamento desse risco depende muito da auditoria, que pode, com independência, relatar irregularidades e fatos relevantes ao órgão de administração estratégica e ao Conselho Fiscal.

Quanto à auditoria externa, o foco da ação é o exame das demonstrações contábeis da cooperativa. O resultado dos trabalhos colabora para a existência de adequados níveis de transparência e credibilidade e, ainda, permite comparações entre diversos períodos, de forma a auxiliar o desempenho individual e também a comparação com outras cooperativas.

Para tanto, é necessário manter a uniformidade dos processos de auditoria, especialmente quanto à utilização de procedimentos técnicos, o que dá segurança e qualidade ao trabalho, e também garantir sua independência, para evitar sobreposição de interesses políticos e individuais ao interesse coletivo. Considerando a abrangência e as potenciais ações resul-

tantes dos trabalhos das auditorias interna e externa, é fundamental que estas se reportem ao órgão de administração estratégica da cooperativa, de modo a resguardar as atividades quanto a eventuais conflitos de interesse.

## **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.**

O objetivo dessa diretriz é reforçar o papel do Conselho Fiscal como o mais importante órgão de fiscalização e controle por parte dos associados, uma vez que ele não é subordinado ao órgão de administração da cooperativa. O Conselho Fiscal está subordinado exclusivamente à Assembléia Geral, portanto menos sujeito a conflitos de interesse.

O Conselho Fiscal é visto por muitos, de forma equivocada, como um órgão que deve se ater apenas a assuntos de natureza contábil, por meio da análise de balancetes e das demonstrações financeiras do exercício social, emitindo sua opinião. No entanto, a primeira e a mais importante competência do Conselho Fiscal é a de fiscalizar os atos dos administradores, estratégicos e executivos, e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, entendendo como atos dos administradores qualquer ato de gestão praticado, seja pelo administrador ou, por delegação de autoridade, por qualquer funcionário da organização.

**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.**

O objetivo dessa diretriz é deixar claro que o escopo de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser o mais amplo possível, em virtude das responsabilidades legais que lhe são impostas, em caso de má conduta identificada no âmbito da cooperativa. O artigo 1.070 da Lei nº 10.406/2002 equipara os conselheiros fiscais às mesmas responsabilidades do Administrador, podendo responder às ações oriundas de associados ou terceiros.

Para o bom exercício de sua função fiscalizadora, o Conselho Fiscal precisa de autonomia para acessar informações pertinentes à sua atribuição, podendo comunicar à Assembléia Geral as situações em que os órgãos da administração estejam dificultando ou impedindo esse acesso, a exemplo do inciso IV do artigo 163 da Lei nº 6.404/1976 e do inciso IV do artigo 1.069 da Lei nº 10.406/2002, que dão poderes ao Conselho Fiscal para denunciar, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembléia Geral, erros, fraudes ou crimes que descobrirem e sugerir providências úteis à companhia.

Os administradores não podem omitir informações ao Conselho Fiscal, devem prestar contas de seus atos à Assembléia Geral e ao próprio Conselho Fiscal, inclusive fornecendo cópia integral das atas de todas as suas reuniões.

Contudo, ao criar seus mecanismos de controle, a cooperativa deve considerar que estes resultam de um processo de arbitragem entre os custos/perdas provocados pelos comportamentos oportunistas dos diversos agentes envolvidos com a cooperativa e os custos de controle desses comportamentos. Portanto, qualquer proposta de estrutura de controle e fiscalização dentro de uma cooperativa deve considerar a relação custo/benefício do processo. Assim, o Conselho Fiscal, ao solicitar informações, deve sempre ponderar o custo e o benefício desse controle, bem como a capacidade financeira da instituição.

#### **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.**

A eficácia da atuação do Conselho Fiscal depende de sua independência e imparcialidade na realização dos trabalhos. Assim, o estatuto da cooperativa e/ou o regimento do Conselho Fiscal devem estabelecer regras para isso. A própria legislação brasileira estabeleceu parte das regras citadas para assegurar a independência do Conselho Fiscal (§ 1º do artigo 1.066 da Lei

nº 10.406/2002). Ao permitir que qualquer associado seja membro do Conselho Fiscal, sem criar limitações, cria-se a possibilidade de gerar um conflito entre os interesses do conselheiro fiscal e os interesses da cooperativa, comprometendo os trabalhos de fiscalização. Dentro dos limites legais e visando assegurar a independência do Conselho Fiscal, a cooperativa pode estabelecer outras limitações, levando em consideração suas características.

**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 dessa diretriz.**

**6.2. Os novos conselheiros devem tomar ciência, formalmente, de suas responsabilidades.**

Essa diretriz baseia-se nas responsabilidades e atribuições do Conselho Fiscal recomendadas pelas boas práticas de governança, bem como pelas disposições legais. O artigo 53 da Lei nº 5.764/1971 estabelece que os componentes da Administração e do Conselho Fiscal se equiparam aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal. Nesse caso, os novos conselheiros, ao assumirem suas funções, devem obter todas as informações necessárias ao seu desempenho, sob pena de, por falta de informação suficiente, não identificarem problemas ou irregularidades relevantes que possam comprometer a situação econômico-financeira da cooperativa e, assim, correrem o risco de responder criminalmente por atos de ação ou omissão.

Por outro lado, o escopo do trabalho do Conselho Fiscal não se limita a analisar dados contábeis e econômico-financeiros, e sim a fiscalizar e opinar sobre tudo o que é pertinente à gestão da cooperativa. A própria legislação brasileira amplia a atuação do Conselho Fiscal – como no caso da Lei nº 6.404/1976 – ao estabelecer competência ao Conselho Fiscal para opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembléia Geral, relativas à modificação do capital social, planos de investimento ou orçamentos de capital, transformação, incorporação, fusão ou cisão. A atuação do Conselho Fiscal é

importante para a organização e, para que os conselheiros possam exercer tal competência, devem possuir informações, inclusive do ambiente externo à cooperativa, tais como: dados macroeconômicos, dados sobre a economia do setor em que a cooperativa atua e aspectos econômicos da região.

**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.

O objetivo dessa diretriz é institucionalizar as regras de funcionamento do Conselho Fiscal para assegurar uma atuação independente na produção dos seus trabalhos, transparente perante a cooperativa e prestando contas aos associados dos trabalhos realizados.

Ao serem incluídas nos normativos da cooperativa, as regras de atuação do Conselho Fiscal passam a ser de conhecimento comum, induzindo a sua perenidade e tornando-se referência para atuação dos conselheiros fiscais, para o apoio da organização e para a prestação de contas aos associados. As regras devem orientar os trabalhos do Conselho Fiscal sem inibir a liberdade de ação dos conselheiros.

Sendo também função do Conselho Fiscal fiscalizar a atuação do órgão de administração estratégica, deve-se evitar que a comunicação entre esses dois órgãos seja informal e circunstancial, mas sim institucional. Essa formalização assegura a autonomia do Conselho Fiscal e a segregação de funções com o órgão de administração estratégica, permitindo o fornecimento de informações e a prestação de esclarecimentos ao Conselho Fiscal, bem como a comunicação entre os dois órgãos quando o Conselho Fiscal tiver dificuldades de obter informações do órgão de administração executiva, auditoria e/ou qualquer membro do corpo funcional.

**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.**

O objetivo dessa diretriz é mostrar a importância de se disciplinar o trabalho do Conselho Fiscal, estabelecendo um padrão mínimo de trabalho, e, assim, evitar que o Conselho deixe

de executar trabalhos básicos que permitam identificar problemas e situações mais prováveis de ocorrer na respectiva cooperativa de crédito. O plano deve estar de acordo com as expectativas dos associados, uma vez que são os maiores interessados nesse trabalho. É desejável que a agenda contenha a relação das reuniões ordinárias, bem como as informações mínimas a serem enviadas periodicamente ao órgão de administração estratégica e demais interessados.

Embora o Conselho Fiscal e as auditorias sejam órgãos pertencentes à estrutura de fiscalização e controle, suas funções dentro da cooperativa são distintas e complementares. O Conselho Fiscal é um instrumento de fiscalização e responde diretamente à Assembléia Geral, enquanto os trabalhos da auditoria estão subordinados aos órgãos da administração. Pode ocorrer superposição de funções entre o Conselho Fiscal e as auditorias, sem que estas sejam descaracterizadas. As auditorias prestam contas ao órgão de administração estratégica e o Conselho Fiscal presta contas à Assembléia Geral. Por isso, o Conselho Fiscal pode e deve usar relatórios, pareceres e recomendações das auditorias – interna e externa – como fonte de informação para realização e conclusão de seus trabalhos, bem como se reunir com elas de forma a buscar a colaboração mútua.

**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.**

A prestação de contas do Conselho Fiscal deve ser formal e com um padrão mínimo para evitar que aspectos relevantes observados nas análises não sejam divulgados. É desejável que o relatório de trabalho guarde coerência e atenda ao plano de trabalho. Além disso, tendo em vista que os trabalhos da auditoria e do Conselho Fiscal são complementares, os relatórios do Conselho Fiscal devem fazer referência sobre as recomendações da auditoria, emitir parecer, dar esclarecimentos sobre o acompanhamento das providências tomadas ou não pela administração etc.

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

Um dos objetivos da existência do Conselho Fiscal é assegurar aos associados fiscalização e controles independentes. Para isso, os conselheiros devem ter poderes e condições necessárias para exercer suas funções, inclusive qualificação profissional compatível com a função. Faz-se necessária, então, remuneração suficiente para atrair pessoas qualificadas. Por outro lado, deve-se considerar que o Conselho Fiscal, hierarquicamente, possui poderes semelhantes aos do órgão de administração estratégica e responde legalmente por seus

atos e omissões, tanto na esfera civil quanto na criminal. O artigo 56 da Lei nº 5.764/1971 determina que as cooperativas sejam fiscalizadas assídua e minuciosamente. Uma fiscalização com essa profundidade e frequência só será possível com pessoas qualificadas, que só prestarão seus serviços se houver remuneração suficiente e atrativa. Portanto, não há o que justifique remunerações diferentes para os administradores sem função executiva e para os conselheiros fiscais.

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

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

A cooperativa deve adotar canais institucionais para que os associados possam acompanhar e cobrar o trabalho do Conselho Fiscal, devendo os conselheiros prestar contas aos associados e à Assembléia Geral como órgão soberano da cooperativa.

## **Organização sistêmica**

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

**12.1. As confederações ou cooperativas centrais, ao cumprirem suas 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 cooperativas centrais e, ainda, entre estas e as respectivas cooperativas singulares.**

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

O objetivo dessa diretriz é reforçar a importância e a contribuição de um rigoroso sistema de supervisão e de regulação para a boa governança e segurança de todo o segmento. A organização sistêmica segue a lógica de que o risco incorrido por uma instituição repercute em todas as demais do sistema e proporciona benefícios em relação a custos operacionais e representação coletiva.

A participação em um sistema organizado permite fortalecer as dimensões do controle externo, inserir as cooperativas num sistema de supervisão e regulação rigoroso e atuante que, por ser idealizado e conduzido pelos próprios pares, contribui para identificação e tratamento de problemas específicos. Assim, o vínculo a um sistema cooperativista organizado que possui mecanismos de regulação e supervisão próprios complementa a estrutura de controle e supervisão, contribuindo para a boa governança das cooperativas.

Uma vez que os administradores com funções executivas devem se dedicar em tempo integral à cooperativa, não poderão atuar em mais de uma organização.

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

É fundamental que os resultados de desempenho da gestão sejam avaliados e comparados com aqueles obtidos por organizações semelhantes, para que a qualidade seja devidamente apreciada. É interessante também que esses indicadores não sejam utilizados apenas internamente, pela própria confederação, central ou respectivas cooperativas filiadas ao sistema, mas que sirvam como fonte de comparação para as diversas partes interessadas – associados, funcionários, comunidade, órgãos de supervisão e controle, instituições financeiras fornecedoras de recursos etc.



## • O desafio de boas práticas de governança

Certamente, o desafio da consolidação das boas práticas de governança no segmento de cooperativas de crédito não termina com a divulgação deste documento. Novas idéias e propostas irão surgir com o crescimento da adoção dessas práticas pelas cooperativas, produzindo mais experiências e práticas de sucesso que serão incorporadas em sucessivas versões destas diretrizes. É, portanto, um processo dinâmico, que deve ser construído por todos, para todos.

A construção da governança cooperativa não pode ser percebida como um processo possível apenas às grandes cooperativas ou a suas lideranças. A governança cooperativa representa o legítimo processo pelo qual os associados escolhem, de forma democrática, participativa, informada e consciente, sobre os objetivos que pretendem para sua organização e a forma de implementá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho.

É um processo democrático porque busca reforçar os mecanismos para o exercício da pluralidade de interesses, reconhecendo a importância de propostas divergentes, mas estimulando o estabelecimento de processos de convergência e apoio aos objetivos estabelecidos com vistas à maior eficiência e efetividade da atuação gerencial. Participativo porque assume que a democracia se constrói apenas dessa forma, sendo fundamental, portanto, segundo as boas práticas de governança, facilitar e estimular a participação dos associados nos processos de tomadas de decisão, principalmente nas assembleias, fortalecendo canais para que sua opinião e interesse sejam capturados pelos instrumentos de decisão coletiva.

Mas democracia e participação devem estar juntos com informação e consciência. É a qualidade das informações prestadas pelos gestores, considerada não em termos de quantidade, mas da capacidade de assegurar que os participantes tenham conhecimento da real situação da cooperativa, para que possam formar uma avaliação compreensiva quanto aos melhores caminhos a tomar. Assim, de forma consciente, entendendo seu papel na construção do futuro da cooperativa e sabedor das oportunidades e dificuldades, poderá exercer um papel cada vez mais positivo na construção de uma organização sólida e capaz de atender aos seus anseios.

Desse movimento de democracia, participação, informação e consciência fortalecem-se as bases para a governança das cooperativas, decorrência desses fundamentos. O exercício de monitoramento dos executivos e técnicos, alinhamento de interesses, redução de problemas

de assimetria de informação e risco moral tornam-se, em conseqüência, instrumentos efetivos para operacionalizar esses fundamentos e assegurar seu atendimento.

Não se trata de modismo gerencial, pois as boas práticas de governança trazem contribuições para reduzir os desafios da tomada de decisão coletiva e do acompanhamento da ação executiva, e para assegurar aos cooperados o direito, e o dever, de definirem sobre os caminhos futuros da cooperativa. A adoção dessas boas práticas contribuirá para melhorar ainda mais a segurança do sistema cooperativista de crédito, reduzindo seus custos financeiros e operacionais e aumentando sua competitividade no âmbito do Sistema Financeiro Nacional.

É útil lembrar que os benefícios da disseminação das boas práticas de governança serão tão maiores quanto mais amplamente aplicados pelas cooperativas de crédito. A qualidade e a segurança de um sistema são observadas sempre pelo coletivo, o que torna importante enfatizar que quanto mais ampla sua utilização maiores serão os benefícios colhidos.

Na conclusão desta cartilha devemos destacar o compromisso do Banco Central com a difusão e utilização dessas práticas e sua atualização constante, reconhecendo que boas práticas de governança em cooperativas de crédito caracterizam um processo dinâmico, de ação continuada, que deve incorporar as experiências de todos os atores envolvidos. As diretrizes devem se adequar constantemente aos novos cenários e demandas que possam surgir, sendo fundamental que, nessa primeira fase, elas sejam debatidas e, após implementadas, o resultado seja conhecido de todos.

Assim, todos estão convocados para participar do processo de aperfeiçoamento das diretrizes aqui divulgadas, enviando suas contribuições para [governanca.cooperativa@bcb.gov.br](mailto:governanca.cooperativa@bcb.gov.br).

[www.bcb.gov.br/?govcoop](http://www.bcb.gov.br/?govcoop)

[governanca.cooperativa@bcb.gov.br](mailto:governanca.cooperativa@bcb.gov.br)