

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

MIRIAM CECHIN DA SILVA

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, ADERÊNCIA AO GUIA DE
BOAS PRÁTICAS DO IBGC PARA COOPERATIVAS: ESTUDO DE CASO
BANRICOOP**

**PORTO ALEGRE
2015**

Miriam Cechin da Silva

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, ADERÊNCIA AO GUIA DE BOAS
PRÁTICAS DO IBGC PARA COOPERATIVAS: ESTUDO DE CASO BANRICOOP

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Área de Concentração: Governança e Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. João Zani

Porto Alegre

2015

S586p Silva, Miriam Cechin da

Práticas de governança corporativa, aderência ao guia de boas práticas do IBGC para cooperativas: estudo de caso BANRICOOP / Miriam Cechin da Silva. – 2015.

176 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2015.

Orientador: Prof. Dr. João Zani.

1. Governança corporativa. 2. Governança - Estrutura. 3. Cooperativa de crédito. 4. Conflito de interesse. 5. Cooperado. 6. Cooperativa. I. Título. II. Zani João.

CDU 658.012.43

Miriam Cechin da Silva

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, ADERÊNCIA AO GUIA DE BOAS
PRÁTICAS DO IBGC PARA COOPERATIVAS: ESTUDO DE CASO BANRICOOP

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Área de Concentração: Governança e Gestão de Pessoas.

Aprovado em 18 de junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Prof. Dr. Francisco Antônio Mesquita Zanini

Prof. Me. Antonio Brasil Medeiros Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Orientador, Professor João Zani, pela confiança e, em especial pela sua compreensão e apoio no momento em que foi necessária a mudança de percurso neste trabalho.

À Professora Patrícia Cabral, que sempre esteve disponível para auxiliar e amenizar as angústias de uma pesquisadora inquieta.

À querida colega Andréia Bonato, que não mediu esforços para fazer a tutoria da disciplina de metodologia, disponibilizando-se a todos e socorrendo muitos, como eu.

Às novas amigas construídas nesta trajetória, repleta de altos e baixos, como bem nos sinalizou nosso grande Professor Luiz Paulo Bignetti, a quem também quero agradecer, pois não passou um dia sequer neste curso sem que eu lembrasse uma de suas primeiras aulas quando demonstrou graficamente, a curva de motivação com o MPGN. Vivenciei intensamente esta curva, e sabia que não poderia desistir! Obrigada Querido Bignetti!

Aos diretores da Banricoop, Cirilo Thomas, Antonio Brasil e Elson Gewehr, por continuarem apostando na minha capacidade e investindo no meu desenvolvimento, oportunizando-me não só a participação neste Mestrado como também a realização da pesquisa junto à Banricoop. Registro um especial agradecimento ao meu amigo e Mestre Brasil, que foi o grande incentivador desta trajetória.

À equipe da Banricoop, razão pela qual busco sempre atualização, conhecimento e inspiração para continuarmos a construir um negócio cada vez mais eficiente e efetivo sem perder o caráter humano. Em especial aos gestores e minha assessora, que não mediram esforços nestes dois anos para minimizar o impacto para o negócio do meu envolvimento com o curso e ausências.

Ao amigo e consultor Maximiliano Carlomagno, que me incentivou e demonstrou total apoio nos momentos mais críticos.

A todos os participantes da pesquisa, com quem obtive excelente receptividade e sem os quais não seria possível chegar aos resultados obtidos.

À minha ajudante Ivone, com quem compartilho a atenção dos meus filhos e quem deu a eles os cuidados nos momentos de maior ausência.

À minha grande família, fonte de energia, alegria, suporte, apoio e união.

Aos meus pais, inspiradores dos caminhos mais corretos, éticos e de todo grau de comprometimento que assumo com minhas escolhas, inclusive este Mestrado.

E, especialmente:

- ao Gladimir, fonte inabalável de apoio, pelo carinho dedicado e pela tolerância com a absorção a que o curso me condicionou;

- aos meus filhos, Pedro e Mariana não só agradeço por aceitarem (a contragosto, eu sei) compartilhar a mãe com as exigências do Mestrado, mas a quem também dedico este trabalho. Foram muitos aprendizados pra nós.

Obrigada!

“Para todo problema econômico há uma solução cooperativa.”

Charles Gide

RESUMO

O tema da governança corporativa tem ganhado dimensão entre as sociedades cooperativas, dada a relevância dos impactos positivos esperados a partir de um conjunto de condutas e comportamentos aplicáveis aos agentes envolvidos neste tipo de organização. No contexto das cooperativas de crédito, em que a competitividade do setor financeiro é alta e o atendimento aos interesses dos cooperados deve ser equilibrado através de um regime de autogestão, torna-se ainda mais pertinente o estudo do assunto. Neste cenário desenvolveu-se a presente pesquisa motivada a avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Banricoop frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014), sinalizando na sequência, ações para o seu aprimoramento. As instâncias da governança analisadas foram delimitadas à propriedade, conselho de administração, gestão, e, conduta e conflito de interesses. A estratégia da dissertação, de delineamento qualitativo, utilizou-se de estudo de caso por ser apropriado para compreensão em profundidade do ambiente único da unidade de estudo escolhida para a pesquisa. Os dados foram coletados a partir de documentos e realização de entrevistas semiestruturadas com o grupo da alta administração da Cooperativa, tendo sido tratados através da análise qualitativa. Constatou-se em cada uma das instâncias analisadas, que diversas condutas da Unidade estudada estão alinhadas com o referencial teórico utilizado, no entanto, o ponto crítico de desencontro está na constituição da estrutura de governança e gestão, em que não há segregação, gerando algumas inconformidades em relações às práticas recomendadas pelo documento referenciado. Esta situação resultou em recomendação de melhoria na estrutura de governança corporativa da Banricoop, propondo-se a separação entre o conselho de administração e a diretoria executiva, com conseqüente distinção dos papéis estratégico da gestão.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Cooperativa de Crédito; Estrutura de Governança; Conflito de Interesses; Cooperado.

ABSTRACT

The theme corporative governance has gained dimension among cooperative societies due to the relevance of the positive impacts expected from a group of practices and behaviors applicable to the agents involved in such kind of organization. Within the context of the credit unions, in which the financial sector competitiveness is high and the attendance to the members interests shall be equilibrated through an auto management regime, the study of such matter becomes even more pertinent. In this scenario the present research was developed, motivated to assess the adherence of Banricoop corporative governance practices in face of the recommendations of IBGC Cooperatives Guide of Governance Best Practices (2014), signaling afterwards, for actions for its improvement. The governance instances analyzed were restricted to property, administration council, management, and, practices and interest conflict. The dissertation strategy, of a qualitative design, used a case study as it is proper to comprehend deeply the sole environment of the unity of study chosen for the research. The data were collected from documents and semi-structured interviews performance with the high administration board of the Cooperative, and they are analyzed qualitatively. It was determined in each of the analyzed instances, that several practices of the studied unity are aligned with the theoretical references used, however, the critical disagreement point lies in the constitution of governance structure and management, in which there is no segregation, generating non-conformities regarding the recommended practices related within the previously mentioned document. This situation resulted in a recommendation of improvements in Banricoop corporative governance structure, proposing a division between the administration council and the executive board of directors, with a consequent distinction of the management strategic roles.

Keywords: Corporative Governance; Credit Union; Governance Structure; Interest Conflict; Member.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tríade das relações na organização cooperativa	16
Figura 2 - Etapas da Pesquisa	46
Figura 3 - Etapas da análise qualitativa	58
Figura 4 - Organograma proposto para a estrutura de governança da Banricoop ..	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos	35
Quadro 2 - Atribuições da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração	40
Quadro 3 - Síntese dos objetivos, norteadores teóricos e autores.....	43
Quadro 4 - Distribuição de Entrevistados por Cargos	49
Quadro 5 - Listagem de documentos analisados	53
Quadro 6 - Códigos Hierarquizados	57
Quadro 7 - Composição do Conselho de Administração da Banricoop.....	70
Quadro 8 - Experiência dos Conselheiros de Administração	71
Quadro 9 - Quadro síntese de aderência das práticas de governança da Banricoop às Recomendações do IBGC.....	97

LISTA DE SIGLAS

BACEN - Banco Central do Brasil

BANRICOOP - Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul

CMN - Conselho Monetário Nacional

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICA - *Internacional Co-operative Alliance*

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development*

OIT - Organização Internacional do Trabalho

WOCCU - *World Council of Credit Unions*

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.1 Justificativa e contribuições	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 Teoria da Firma.....	18
2.2 Governança Corporativa.....	21
2.2.1 Histórico da Governança	24
2.3 Cooperativismo	25
2.3.1 Cooperativismo de crédito.....	32
2.4 Governança em cooperativas	36
3 METODOLOGIA	44
3.1 Delineamento da pesquisa	44
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	47
3.3 Técnicas de coleta de dados.....	49
3.3.1 Técnica de Entrevista	50
3.3.2 Técnica de pesquisa documental	52
3.4 Técnica de análise de dados	55
3.5 Limitações da Técnica	58
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
4.1 Práticas de Governança da Banricoop.....	60
4.1.2 Conselho de Administração.....	65
4.1.3 Gestão.....	83
4.1.4 Conduta e Conflito de Interesses	90
4.2 Síntese dos Resultados e Recomendações.....	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
5.1 Limitações e contribuições da pesquisa.....	106
5.2 Pesquisas Futuras	107
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	114

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO LIVRE E ESCLARECIDO	115
APÊNDICE C – TERMO DE COMPROMISSO.....	117
APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA	118
APÊNDICE E – TABELA DE ALOCAÇÃO DO QUADRO DE COOPERADOS	119
ANEXO A – GUIA DE MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS DO IBGC	120

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As práticas de gestão têm sido alvo de discussão permanente no contexto das organizações, principalmente em função do impacto que podem gerar sobre o seu desempenho. A partir dos anos 1980, os estudos dos padrões de gerenciamento adotados pelas empresas ganharam uma nova perspectiva, a da governança corporativa, que representa um arcabouço de medidas organizadas com o objetivo de dar longevidade ao negócio e aumentar o retorno para os sócios (SILVEIRA, 2010).

Segundo a ótica da governança, o valor das empresas e, conseqüentemente, o lucro dos acionistas, podem ficar diminuídos em razão de situações conflituosas entre os proprietários e os executivos contratados para gerir o negócio (JENSEN; MECKLING, 1976). Estas divergências são inerentes à natureza humana uma vez que cada pessoa busca satisfazer suas próprias necessidades, o que nem sempre vem ao encontro dos interesses dos diferentes integrantes de um negócio, pois nele encontram-se pessoas com distintas posições, objetivos e expectativas. Circunstâncias, portanto, que podem ocorrer em quaisquer ambientes organizacionais, independente de sua origem ou finalidade.

Tema este que inicialmente teve sua abordagem voltada sobretudo às empresas, mas que, ao longo dos anos, vem ampliando os estudos de práticas que possam trazer benefícios a outros formatos de organizações, como aquelas sem objetivo de lucro, por meio do alinhamento de interesses, visando contribuir para o sucesso e longevidade do negócio (IBGC, 2009).

Com um modelo de negócio autônomo, empreendedor e autogestionado, as cooperativas são organizações em ascensão no panorama contemporâneo. Constituem-se como sociedades de natureza jurídica própria, distinguindo-se das empresas mercantis principalmente por: não visar lucro; pela constituição societária em que cada cooperado tem direito a um voto, independente de seu capital; e pelo caráter participativo dos membros, tanto nas deliberações, quanto na gestão e fiscalização da organização (PINHO, 1977).

O princípio da autogestão somado ao caráter associativo, concede às cooperativas uma situação singular em que há um acúmulo de, no mínimo, dois papéis entre os seus membros, o de ser dono (associado-cotista) e o de ser cliente (usuário dos produtos e serviços), podendo ainda ser acumulada uma função de

gestor, enquanto conselheiro ou dirigente (PINHO, 1977). Reconhece-se nesta concentração de ofícios, a existência de diferentes expectativas, percepções e necessidades, que resultam em relações conflituosas devido aos distintos interesses de cada membro, configurando-se, em essência, no que vem a ser descrito por Jensen e Meckling (1976), como um custo de agência, o problema fundamental do tema da governança corporativa.

O desafio da governança nas cooperativas é o balanceamento dos diferentes interesses dos grupos de cooperados, em busca da sustentabilidade do negócio para o atingimento dos objetivos comuns. Neste aspecto, pode-se dizer que a governança neste ambiente está alinhada ao conceito de *stakeholders*. Freeman (1984) traz esta apreciação, defendendo que o gerenciamento dos diversos grupos ligados à organização é o que baliza o sucesso do negócio. O autor argumenta que a função-objetivo da empresa está voltada ao atendimento dos objetivos de todos os grupos interessados, direta ou indiretamente envolvidos, ou seja, acionistas, clientes, fornecedores, empregados e comunidade.

O modelo de negócio cooperativo é fundamentado num conjunto de valores e princípios e na participação econômica dos associados (PINHO, 1977). Ainda que não conste de seu escopo o objetivo de lucro, as cooperativas estão inseridas num cenário global de negócios em que a forma de gestão, a eficiência administrativa e a mitigação de riscos tornam-se elementos fundamentais para a sua competitividade e sustentabilidade. Daí a importância da adoção de diretrizes estratégicas que visem à criação de valor de longo prazo aos cooperados, de forma sustentável, evitando o microgerenciamento e buscando o equilíbrio no atendimento das expectativas de todos os *stakeholders* – cooperados, funcionários, fornecedores, dirigentes e comunidade envolvida.

A constante evolução do marco legal e regulatório do cooperativismo de crédito no Brasil vem impulsionando o segmento para a qualificação e profissionalização da gestão e para o controle e gerenciamento dos riscos associados. Em trabalho recentemente publicado pelo corpo técnico do Banco Central do Brasil, foram consolidadas diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança nestas organizações, tendo sido o impulso para outros estudos e iniciativas na área (VENTURA *et al.* 2009).

Recentemente, um conjunto de padrões e condutas de governança corporativa, aplicados especificamente às sociedades cooperativas foi publicado

pelo IBGC (2014), o Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas, com o objetivo de difundir padrões e diretrizes que auxiliem na preservação de tais instituições, bem como de sua identidade. O documento apresenta os princípios básicos da governança corporativa, identifica a natureza jurídica específica das sociedades cooperativas e sugere um sistema de governança para estas organizações, elencando, na sequência, um rol de práticas e recomendações para cada um dos órgãos do sistema proposto.

Desse modo, no âmbito das cooperativas de crédito, a relevância das boas práticas de gestão torna-se ainda maior, dado que atuam em um ambiente complexo e de alta competição, funcionando como um instrumento de desenvolvimento local, através do gerenciamento dos recursos nas próprias comunidades em que estão inseridas, pois este modelo de negócio prevê a participação não apenas econômica dos seus membros, mas também o controle e a gestão da cooperativa, o que exige a atuação responsável e transparente por parte de quem ocupa a posição de representante dos demais cooperados, seja na administração ou na fiscalização (VENTURA *et al.* 2009).

1.1 Justificativa e contribuições

Diante deste contexto, a presente pesquisa buscou avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Banricoop – uma Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo situada no Rio Grande do Sul, frente às recomendações do Guia de Melhores Práticas para Cooperativas do IBGC (2014)¹.

Além da contemporaneidade e da premência do tema, justifica-se este estudo em busca do reconhecimento do sistema de governança corporativa vigente na Banricoop, devido à crescente complexidade da gestão deste empreendimento e da necessidade de criação de mecanismos de organização e controle que sejam capazes de preservar a identidade cooperativa e garantir o atendimento balanceado dos diferentes interesses dos cooperados, tendo em vista sua natureza societária de ser cooperativa e também instituição financeira.

A análise e compreensão do sistema pelo qual a Banricoop efetivamente é dirigida e monitorada será de grande relevância para a pesquisadora enquanto membro executivo da instituição em estudo, para o aprofundamento teórico do tema

¹ Para referência, o Guia pode ser consultado no Anexo A.

e consequentes contribuições visando à melhoria das práticas de governança corporativa da organização.

Como explanado anteriormente, a natureza do negócio cooperativo encontra um problema de agência na tríade vivenciada pelo cooperado enquanto dono, usuário e ocasionalmente gestor, situação da qual a Banricoop não está isenta. Papeis desempenhados simultaneamente pelas pessoas da alta gestão que inevitavelmente implicam na existência de interesses diversos, e, neste sentido uma série de políticas e instrumentos de controles podem ser implementados a fim de minimizar quaisquer conflitos ou mesmo assimetria de poder ou informações.

A figura síntese representa a tríade vivenciada nesta situação:

Figura 1 - Tríade das relações na organização cooperativa



Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997).

A legitimidade desta pesquisa está amparada também na importância da produção de novos saberes da ciência social para qualificação das práticas de governança na Banricoop em benefício dos cooperados e das comunidades em que estão inseridos, os quais serão os beneficiários finais dos resultados propostos pela investigação, uma vez que os efeitos buscam alinhar interesses e otimizar o valor da organização, contribuindo para a sua sustentabilidade (IBGC, 2009).

Em consonância com isto, em nível sistêmico, o órgão máximo do cooperativismo mundial, Aliança Cooperativa Internacional prevê, entre os cinco grandes temas do seu plano de ação para uma década cooperativa, “elevar a participação e a governança dos membros a um novo patamar” (ICA, 2013a, p. 6),

estabelecendo estratégias para alcançar este propósito, o que indica a relevância do tema para o contexto cooperativo, assim como sua atualidade.

Diante do exposto, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte questão problema: **As práticas de governança corporativa adotadas pela Banricoop estão aderentes ao conjunto de recomendações indicadas pelo IBGC (2014) em documento aplicável às sociedades cooperativas?**

1.2 Objetivos

Para o desenvolvimento desta pesquisa são apresentados a seguir o objetivo geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a aderência das práticas de governança corporativa adotadas pela Banricoop frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014).

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos norteadores do estudo são:

- a) Identificar as práticas de governança corporativa adotadas pela Banricoop;
- b) Analisar as práticas de governança corporativa da Banricoop à luz do proposto no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014);
- c) Sinalizar ações para o aprimoramento da estrutura de governança da Banricoop.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fundamentação teórica deste estudo está amparada em quatro tópicos fundamentais: a teoria da firma, a governança corporativa, o cooperativismo e a

governança em cooperativas de crédito. A articulação entre estas reflexões permitiu o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 Teoria da Firma

A primeira questão elementar a ser estudada é o entendimento da definição de firma, que se configura como a base de sustentação conceitual da governança. Na gênese da concepção deste tema, encontramos o artigo seminal de Ronald Coase, de 1937, "*The Nature of the Firm*". No escrito, o autor amplia a visão econômica tradicional de considerar a firma apenas como uma função da produção, em que o único objetivo seja a maximização do lucro, introduzindo a noção de que a firma é uma relação entre diversos agentes, fundamentada em contratos que coordenados levam à execução da produção. Sob esta perspectiva, o autor postula que os agentes econômicos não atuam diretamente no mercado, mas sim, as firmas são criadas e estruturadas para o funcionamento deste (COASE, 1937).

Para Coase (1937), as firmas não irrompem apenas pela vontade empreendedora dos seres humanos. Elas surgem estruturadas de forma hierarquicamente organizada e com diversos processos internalizados, principalmente para minimizar os custos na obtenção de produtos e serviços no mercado de trocas. A alocação interna de recursos requer a coordenação e gerenciamento dos mesmos, incorrendo em alguns custos, como de aquisição de informação úteis e necessárias, de organização das atividades, de elaboração e formalização de contratos, de negociação e de monitoramento do desempenho da firma. Segundo o autor, as transações econômicas realizam-se em ambientes de instabilidade e incerteza, tornando necessária a aplicação de formalização de acordos jurídicos entre as partes que negociam.

A partir desta ideia, surgem as contribuições para o que vem a ser denominado mais tarde de "custos de transação" e amplamente difundido por Williamson (1975), que concebeu a noção de que as relações entre firmas não ocorrem através dos mercados, mas com base nos contratos que se estabelecem entre elas "[...] a transação é a unidade de análise" (1975, p. 27, tradução nossa).

Williamson (1975) promoveu rupturas em tradicionais concepções econômicas, entre as quais, a visão de que algumas intervenções dos organismos promotores da concorrência podem gerar ineficiência para as firmas; a consideração

de que a firma funciona como um tribunal elucidador de conflitos; e, principalmente, a ideia de oportunismo que está presente no comportamento humano. Este último conceito trouxe alguns desdobramentos para as discussões sobre o tema da governança e os inevitáveis conflitos de interesses nas organizações.

Jensen e Meckling (1976) que construíram um trabalho profícuo para o tema da governança, também mostraram alinhamento à ideia de Williamson (1975), ao ver a essência da firma nas relações contratuais, “As relações contratuais são a essência da empresa, não só com os funcionários, mas com fornecedores, clientes, credores, e assim por diante” (JENSEN, MECKLING, 1976, p. 313, tradução nossa). No entanto, o trabalho de Jensen e Meckling é bastante inovador no conceito de firma. Para os autores, a firma é uma espécie de ficção legal, pois na sua concepção ela nada mais é do que uma conexão entre as relações contratuais dos participantes que estão nela envolvidos.

The private corporation or firm is simply one form of legal fiction which serves as a nexus for contracting relationships and which is also characterized by the existence of divisible residual claims on the assets and cash flows of the organization which can generally be sold without permission of the other contracting individuals (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 314).

Outra contribuição importante dos autores foi a definição da relação de agência, sob a perspectiva de um contrato entre um ou mais indivíduos, em que o “principal” emprega outra pessoa, o agente”, para executar trabalhos delegados pelo primeiro e concedendo-lhe alguma autonomia na tomada de decisões. Neste contexto, a noção de oportunismo emerge, e segundo os autores, cada um dos atores desta relação tenderá a agir em prol de seus interesses e não necessariamente em busca de soluções que atendam às conveniências dos outros, mesmo que esta ligação não seja de principal-agente, isto é, qualquer tipo de vinculação que envolva esforços mútuos de mais de uma pessoa.

Em geral, a relação de agência gera um gasto para sua manutenção, podendo envolver dispêndios no monitoramento por parte do principal, despesas com formalização de contratos ou ainda custo residual, relacionada ao valor que o principal poderá deixar de ganhar em função de decisões adotadas pelo agente, que não venham ao encontro do esperado pelo principal, o que é definido pelos autores como “custos de agência”. (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 310, tradução nossa).

Alchian e Demsetz (1972) também trouxeram novos ingredientes à discussão sobre a teoria da firma, analisando o problema de medição da produtividade de equipe e dos custos de monitoramento inerentes à atividade produtiva. Para os autores, para além da internalização de processos organizados visando uma vantagem comparativa, a teoria da firma precisa dar conta de explicar em que condições o custo de gerenciar internamente os recursos torna-se efetivamente mais atrativo do que transacioná-los no mercado. Em suas proposições constam duas circunstâncias necessárias para o surgimento da firma: a primeira prevê que a produtividade pode ser aumentada através de um trabalho orientado de produção de equipe, no entanto, é dispendiosa a medição dos frutos produtivos coletivos. A outra, diz respeito a economia proporcionada pela produtividade marginal, obtida através do monitoramento das equipes de trabalho. Assim, a eficiência da firma estaria atrelada à possibilidade de uma menor assimetria de informações no ambiente interno.

O contexto produtivo em equipe dentro das firmas é explorado por Alchian e Demsetz (1972) analisando como se dá o comportamento dos indivíduos. Tomando por base que o esforço coletivo traz melhores resultados na produção de bens e serviços, resta gerenciar a produtividade de cada um para então poder remunerar os trabalhadores de acordo com os seus resultados. A dificuldade encontrada fica por conta da mensuração, uma vez que é difícil determinar qual a contribuição individual para se chegar à produção final. Segundo os autores, a assimetria de informações dentro do ambiente da firma, e o problema de mensuração da produtividade marginal que deveria determinar os subsídios e incentivos pagos aos trabalhadores, leva a um comportamento oportunista dos indivíduos, que buscarão, em primeiro lugar, os seus ganhos pessoais e não necessariamente a eficiência da equipe (ALCHIAN; DEMSETZ,1972).

A passagem por notáveis autores que remetem ao conceito da firma perfaz um caminho imprescindível para o entendimento dos fatores inerentes aos diferentes tipos de organização social, sejam elas com ou sem fins lucrativos, que dão conta da limitação da racionalidade entre os indivíduos, do comportamento oportunista e da assimetria de informações, fatores relevantes para o tema da governança corporativa.

2.2 Governança Corporativa

Conforme explanado anteriormente, um dos pontos fundamentais no estudo da governança foi abordado por Jensen e Meckling (1976), ao sustentarem existir uma relação conflituosa entre o principal – proprietário-acionista e o agente–gestor contratado para as funções executivas, tendo em vista que seus objetivos e expectativas em geral não são coincidentes. Estas divergências geram custos de agência, que poderão ser reduzidos com algumas medidas, tais como: monitoramento e auditorias, ressalvas contratuais e previsão de programas de incentivos que busquem maior alinhamento entre os propósitos das partes (JENSEN; MECKLING, 1976).

A partir do trabalho de Jensen e Meckling (1976), de sua contribuição para a teoria da firma anteriormente discutida, e, do estudo do problema de agência e do custo de agência, que vieram a integrar a teoria da agência, o conceito de governança foi sendo estruturado.

Shleifer e Vishny, que se dedicaram a extensa pesquisa no campo da estrutura de propriedade e os custos de agência relacionados, apresentaram uma definição de governança voltada a procedimentos que são adotados pelos investidores e pelas empresas para obter o melhor retorno sobre o capital investido: “Governança corporativa trata das maneiras pelas quais os fornecedores de financiamento a sociedades asseguraram-se de obter um retorno sobre o seu investimento” (SHLEIFER; VISHNY, 1997, p. 737, tradução nossa). Esta abordagem encontra respaldo na teoria da firma e traz a concepção da maximização dos lucros em favor do acionista, que em geral, não é quem está a frente das decisões na empresa, portanto, precisa ter seus interesses resguardados.

Tirole (2006) faz uma crítica a esta definição, tratando-a como limitada, uma vez que se preocupa apenas com o retorno para o investidor, enquanto no mercado, outros participantes como os fornecedores, os clientes, os empregados e as comunidades têm interesse no desempenho da organização.

Friedman (1962), em obra que trata do livre mercado e discute o papel do Estado na economia, trouxe à tona a discussão da função objetivo das empresas, defendendo que sua finalidade é o lucro, e que este, por consequência, trará os benefícios à sociedade através do desenvolvimento do mercado. O autor, reconhecido com o Prêmio Nobel de Economia na década de 70, seguiu seus

estudos a respeito do liberalismo econômico e sustentou a máxima de que a razão de existir das empresas é o lucro revertido aos acionistas:

There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud (FRIEDMAN, 1970, p. 214).

Em direção oposta à visão do objetivo único da empresa voltado apenas à maximização da riqueza dos acionistas, Freeman (1984) trouxe uma outra abordagem, introduzindo a ideia de que há um equilíbrio de interesses entre os diversos grupos ligados à empresa. Em sua definição inicial, o autor designa o termo *stakeholders* a tais grupos, que dariam o apoio necessário à existência da organização. Em publicação posterior, Freeman e Philips (2002) avançam no entendimento, apresentando a ideia de *stakeholder* como uma concepção de gestão da estratégia e ética organizacional, cujo objetivo central está na afirmação de que o adequado gerenciamento dos diversos grupos que estão relacionados à empresa, envolvendo os clientes, os fornecedores, os investidores, os funcionários e a comunidade, é que garantirá o sucesso da organização e a sua manutenção em longo prazo. Balancear os diferentes interesses de tais grupos seria o grande desafio.

A ‘stakeholder theory’ is one that puts as a primary managerial task the charge to influence, or manage, or balance the set of relationships that can affect the achievement of an organization’s purpose (FREEMAN; PHILIPS, 2002, p. 334).

De acordo com Silveira (2010) esta abordagem tem raízes fundamentalmente na sociologia e nos estudos do comportamento organizacional. O autor defende que a tarefa principal da empresa não seria exclusivamente o lucro, mas o gerenciamento dos interesses dos diferentes grupos ligados a ela. Neste âmbito, a teoria dos *stakeholders* amplia o foco da governança voltado ao controle em favor do acionista, uma vez que pressupõe um conjunto de interessados no negócio, passando a defender que haja um balanceamento entre as diferentes pretensões dos acionistas, clientes, fornecedores, administradores, funcionários e comunidades, para o alcance dos objetivos da empresa.

Jensen (2001), não endossa a teoria dos *stakeholders*, argumentando que ao aumentar o valor da empresa, todos os envolvidos saem ganhando. Por outro lado,

reconhece que é difícil alcançar bons resultados para o negócio quando alguma das partes importantes envolvidas está sendo prejudicada. Entretanto, o autor não vê esta inter-relação entre os integrantes do contexto dos negócios como o principal objetivo da empresa, creditando este à obtenção de lucro.

A origem conceitual do termo governança corporativa, segundo Becht, Bolton E Röell (2007), é uma derivação da analogia entre o governo de cidades, estados ou países e a administração das empresas privadas. Para Zingales (1998), a governança é um conjunto multifacetado de restrições, que baliza as relações da empresa.

No Brasil, o conceito amplamente utilizado para o termo governança corporativa é do IBGC (2009, p. 19):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Para Silveira (2010) a governança corporativa está centrada no contexto das decisões que são adotadas pelas empresas, através dos cargos de gestão e controle. Qualquer que seja o formato da empresa poderão estar presentes no seu contexto três situações: o “conflito de interesses”, onde o tomador de decisão poderá adotar caminhos que venham ao encontro mais de suas expectativas pessoais do que dos objetivos da organização; as “limitações técnicas individuais” do tomador de decisão, que diz respeito às restrições de conhecimento técnico quando da concentração do poder decisório em alguns membros; e, “vieses cognitivos”, que seriam erros de julgamento do tomador de decisão, ainda que não propositais, mas inerentes a condição humana (SILVEIRA, 2010, p. 2). Estas situações podem ser minimizadas com um sistema de governança, que é definido pelo autor como:

Conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio (SILVEIRA, 2010, p. 2).

Para situar o assunto da governança no contexto atual, a seguir será abordado brevemente o histórico deste tema.

2.2.1 Histórico da Governança

O tema da governança passou a ser foco de discussão tanto acadêmica como corporativa, a partir dos anos 80, ainda que sua origem possa ter sido na década de 30, com as contribuições de Berle e Means sobre os aspectos de separação entre propriedade e controle nas organizações (SAITO; SILVEIRA, 2008).

De acordo com Silveira (2010), a governança ganhou maior atenção a partir de alguns eventos mundiais, envolvendo principalmente organizações dos Estados Unidos, Reino Unido e Europa, entre os quais, fraudes e escândalos corporativos que levaram grandes empresas a crises e falências. A década de 80 foi marcada pela forte movimentação dos investidores institucionais que buscavam obter resultados de longo prazo em suas posições de mercado, e por vezes, discordavam das decisões adotadas pelos gestores das corporações. Também este período foi palco de ondas de privatizações no Reino Unido, assim como de aquisições hostis entre as empresas americanas. Outro ponto levantado pelo autor foram as crises de mercados emergentes, que no final dos anos 90 trouxeram preocupação e busca de proteção aos investidores.

Um importante marco para a governança corporativa foi a publicação do *The Cadbury Report*, conduzido por membro do Banco da Inglaterra, inspirado na prática de mercado de capitais norte-americano e que se transformou num código de melhores práticas de governança, tendo sido publicado em 1992. O documento tratava-se de um Relatório abordando, em linhas gerais, as responsabilidades do conselho de administração, a sua composição, os comitês de apoio ao conselho e os comitês de auditoria, tornando o conselho o centro de discussão da governança corporativa (LODI, 2000).

Em 1999, a OECD² divulgou os princípios da governança corporativa, contendo diretrizes e recomendações de boas práticas a serem adotadas pelas empresas.

No contexto legal, a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley pelo congresso dos Estados Unidos em 2002, ocorreu em resposta aos tumultos oriundos de fraudes em grandes empresas do País.

² A OECD foi criada em 1961 a partir da Organização Europeia de Cooperação Econômica. Sua missão é promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social das pessoas em todo o mundo. Atualmente congrega 34 países e seus membros buscam identificar problemas, discutir e analisá-los, além de promover políticas para resolvê-los (OECD, 2014).

No Brasil, o marco inicial da governança corporativa foi no final dos anos de 1990, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que em 1999 lançou o documento balizador sobre o tema no País, denominado Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. No final do ano de 2002 a Comissão de Valores Mobiliários lançou oficialmente os segmentos diferenciados de governança corporativa assim como recomendações da entidade sobre o assunto (SILVEIRA, 2010).

As diretrizes da OECD são orientadas para os princípios sobre os quais os membros que dela participam entendem que constituem boas práticas de governança corporativa. Em geral, são direcionadas às empresas de capital aberto, mas de acordo com Fontes Filho (2009) também são aplicáveis a estatais e a empresas que não negociam ações na Bolsa de Valores, podendo ser utilizadas também para organizações sem fins mercantilistas ou lucrativos:

Embora a denominação governança corporativa seja orientada para o universo das corporações, sua proposta central de disciplinar os papéis e as responsabilidades entre proprietários e investidores ante a administração da empresa encontra aplicação a amplo conjunto de organizações de governança democrática – nas quais a participação nas decisões é um valor basilar – e de autogestão, a exemplo das cooperativas (FONTES FILHO, 2009, p. 34).

De acordo com Bialoskorski Neto (2006) as cooperativas por essência caracterizam-se por não ter objetivo de lucro, no entanto, possuem objetivos econômicos e de obtenção de resultados para manutenção de sua existência e atingimento dos fins sociais e de seus membros, o que as insere no contexto da necessidade de controle, tanto de processos como de estrutura.

A seguir será abordado o contexto histórico e conceitual deste tipo de organização, possibilitando a compreensão de sua especificidade.

2.3 Cooperativismo

A Revolução Industrial foi cenário de grandes mudanças sociais. Na Europa, altos níveis de desemprego, concentração de renda e exclusão social eram problemas que emergiam numa sociedade estável até então, na desigualdade econômica e social. Mas as transformações deste movimento, impulsionadas pelo advento da máquina a vapor e consequentes mudanças significativas do processo

produtivo e da força de trabalho, levou a uma polarização da sociedade em duas classes sociais, os “capitalistas-proprietários” e os “proletários-vendedores” (SCHNEIDER, 1999, p. 35), instalando-se um forte desnível social. Por um lado a concentração da riqueza numa minoria, e por outro, a maioria em situação de extrema pobreza e exploração. Era a hegemonia do capital sobre quaisquer outros fatores produtivos, fato que trouxe desenvolvimento mas também dificuldades sociais.

Foi com o objetivo de reverter este quadro socioeconômico adverso que, em 1844 se reuniram 28 tecelões em Rochdale-Manchester na Inglaterra, para constituir a cooperativa precursora do movimento cooperativo mundial, a “*Rochdale Equitable Pioneers Society Ltd*” do setor de consumo. A pequena localidade inglesa, um tradicional centro da indústria têxtil e de fiação, sofria com a grande imigração do meio rural, apresentando condições habitacionais precárias, desemprego e carência de alimentos. Diversos movimentos sociais ocorreram na tentativa de superar a crise, como formação de associação de trabalhadores e greves. No entanto, as iniciativas não surtiam efeitos duradouros e muitos dos moradores de Rochdale acompanhavam a corrente migratória para os Estados Unidos, que estava fortalecida também pelos irlandeses (PINHO, 1977, p. 75).

A decisão de criar a cooperativa não surgiu de repente, mas culminou de diversas iniciativas anteriores de alguns membros pioneiros, que já se reuniam com trabalhadores em busca de melhores condições de trabalho, bem como de igualdade na distribuição dos ganhos auferidos. A realidade vivida pelos trabalhadores colocou em evidência a oposição entre os interesses individuais e o interesse social. De uma mescla de reações socialistas e intervencionistas, resultou o cooperativismo, moldado pelos “socialistas utópicos”, com base em ideais e sonhos, levados adiante e consolidados na doutrina da cooperação (GUIMARÃES, 2010, p. 156).

De acordo com Pinho (1977), Robert Owen, Charles Fourier, Benjamin Buchez e Louis Blanc foram os precursores destas ideias. Eles propuseram um movimento alternativo ao individualismo provocado pelo conflito estabelecido entre o capital e o trabalho, através de empreendimento alternativo à empresa capitalista, o que veio a alicerçar o cooperativismo. As principais ideias sobre as quais se desenvolveram a doutrina cooperativa a partir da metade do século XIX foram: de cooperação como reunião de forças para alcançar objetivos comuns; de organização

do trabalho para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores; de livre iniciativa dos interessados como uma libertação do paternalismo estatal; de prestação de serviços sem finalidade de lucro; do capital apenas como um meio para atingir um objetivo maior e social; de que a cooperativa é uma forma de economia coletiva; de continuidade do empreendimento cooperativo, através do fortalecimento de fundos coletivos; e, finalmente, de reforma social, promovida pacificamente através do associativismo (PINHO, 1977).

O primeiro empreendimento cooperativo formal foi então naturalmente conduzido por estes propósitos e pelo espírito equitativo, em que todos tinham direitos igualitários na sociedade. Além disto, os fundadores reuniram princípios isolados de experiências anteriores e lhes deram expressões definitivas, que resultaram no importante norte que orienta as cooperativas de qualquer segmento ou local do mundo até os dias atuais (PINHO, 1977).

De acordo com Schneider (2012) estes princípios sofreram pequenas reformulações ao longo dos anos sem nunca perder sua essência, até culminar na sistematização e adoção pela *International Co-operative Alliance*, em seu décimo congresso, realizado em Basileia em 1921. Tais princípios, já eram adotados por grande parte das cooperativas no mundo e naquele momento passaram então a ser formalmente recomendados pela ICA.

Atualmente, os sete princípios norteadores das cooperativas validados pela assembleia da ICA de 1995, realizada em Manchester, são (OCB, 2014):

1º - Adesão voluntária e livre - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

2º - Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

3º - Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível;

- benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e
- apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º - Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

5º - Educação, formação e informação - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

6º - Intercooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º - Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Além destes princípios, os pioneiros de Rochdale conceberam um conjunto de valores que norteiam a doutrina cooperativa e auxiliam estas organizações a desenvolver suas atividades em prol da realização dos objetivos dos seus cooperados até os dias atuais. Segundo Meinen e Port (2012), não há uma convergência absoluta em torno dos valores do cooperativismo. A ICA (2013b) dissemina o seguinte elenco: “ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade”. Além destes, são difundidos valores éticos como “honestidade, transparência e responsabilidade social”.

Um importante sistematizador do pensamento cooperativo foi o economista francês Charles Gide (1847-1932), que liderou um grupo de discussões sobre as ideias cooperativistas na cidade de Nîmes na França, por volta do ano de 1886, onde ficou estabelecida a “Escola de Nîmes” (PINHO, 1977, p. 101), que se propunha a estudar e difundir este movimento crescente na França e Inglaterra. Muitas das concepções ligadas a este tema têm origem nos estudos de Gide e deste grupo.

Esta base, por assim dizer, filosófico-doutrinária do cooperativismo foi delineando este modelo diferenciado de organização que tem o desafio de equilibrar-se entre as dimensões, econômica do contexto empresarial, e social do contexto de associação de pessoas (SCHNEIDER, 1999).

Pinho (1977, p. 19) em seus estudos sobre a racionalidade econômica do cooperativismo, conceitua cooperativa “como uma sociedade de pessoas,

constituída e dirigida pelos usuários, em bases rochdaleanas, com o fim de prestar serviços aos seus membros e à comunidade”. A autora resgata nesta definição, a importância do legado dos pioneiros de Rochdale. Contudo, apresenta também o caráter empresarial do negócio, uma vez que os associados exercem uma atividade econômica, portanto, assumem os riscos do empreendimento, e, por outro lado, repartem entre si os ganhos ou as perdas decorrentes do desempenho.

Lauschner (1982) compartilha da visão da cooperativa como uma empresa, postulando que isto não fere a sua doutrina. Para o autor, os preceitos doutrinários antecedem a função empresarial do negócio sem, no entanto, perdê-la de vista. Os princípios cooperativos devem expressar a condição socioeconômica da organização, a preocupação com a produtividade, os métodos e os processos. Caracterizam a cooperativa como um organismo técnico e econômico e, a necessidade de controle e gestão sobre a origem e aplicação dos capitais, dão às cooperativas o caráter de organismo financeiro. Por fim, o fato de ser integralmente gerida por seus associados, torna a cooperativa um organismo administrado coletivamente.

Documento recentemente publicado pela ICA em 14 línguas, o *Blueprint for a Co-operative Decade*, logo após ter sido vivenciado o ano Internacional das Cooperativas em 2012, apresentou um ambicioso plano de ação do segmento até o ano de 2020, prevendo um novo patamar para este modelo de negócio: “Ser o líder reconhecido em sustentabilidade econômica, social e ambiental; ser o modelo preferido pelas pessoas; ser o tipo de empresa de mais rápido crescimento” (ICA, 2013a, p. 3, tradução nossa).

O mesmo documento, também ratifica o caráter voluntário e associativo das cooperativas, enfatizando a propriedade coletiva e a autogestão. A definição de cooperativa é reafirmada (ICA, 2013a, p. 41):

A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Observa-se nesta definição, o reforço de três dos princípios basilares do empreendimento cooperativo, assim como a ideia de que sua função econômica e social está a serviço de seus membros. Ademais, enfatiza o caráter empresarial

aplicado ao contexto cooperativo, dado que há capital investido pelos associados para viabilizar uma atividade econômica.

Outra valorosa conceituação de cooperativa pode ser acompanhada na Recomendação 127 da Organização Internacional do Trabalho, em trabalho publicado em 1966, sobre o papel das cooperativas no desenvolvimento econômico e social dos países em desenvolvimento (OIT, 2001, p. 164):

[...] características essenciais de uma cooperativa: a de ser uma associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para alcançar um objetivo comum mediante a formação de uma empresa controlada democraticamente; que contribuem com uma quota equitativa do capital que se requer, e assumem uma justa parte nos riscos e benefícios; e em cujo funcionamento os sócios participam ativamente.

A definição mais uma vez reconhece a cooperativa como uma empresa. Entretanto, é necessário destacar que alguns aspectos fundamentais diferenciam a empresa cooperativa, das demais sociedades empresariais. De acordo com Pinho (1977), pelo menos cinco fatores caracterizam esta distinção: 1. as cooperativas não visam lucro; 2. o cooperado exerce uma dupla função, a de ser o usuário e também o proprietário do negócio; 3. a singularidade da forma de participação, uma vez que cada associado tem direito a um voto, independente do seu capital; 4. a existência de fundo de reserva indivisível; e, finalmente, 5. o tratamento do capital como um fator produtivo, a serviço do quadro social e não do lucro.

Schneider, estudioso da doutrina cooperativista e grande defensor da aplicabilidade dos princípios e valores do cooperativismo, reconhece em recente análise deste tema, que as cooperativas distinguem-se em objetivos e aspectos ideológicos-doutrinários das empresas, no entanto, alega que sua existência fundamenta-se pelo resultado econômico almejado pelos associados, tornando-as uma “[...] empresa a serviço de uma associação de pessoas” (SCHNEIDER, 2012, p. 253).

A cooperativa é uma entidade que, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se pela racionalidade econômica, com clara definição de objetivos e meios, e que demanda disciplina interna, ordem, planejamento, uso adequado dos recursos e hierarquia na busca dos seus objetivos. Busca resultados econômicos, segundo critérios de crescente produtividade e qualidade.

Reconhecidamente pelo pioneirismo, a experiência de Rochdale configurava-se como uma cooperativa de consumo, funcionando como um armazém cooperativo

em que seus associados compravam e vendiam produtos de forma coletiva e obtinham uma participação nos ganhos auferidos, após pagas as despesas da sociedade. A partir desta experiência, o movimento cooperativo ganhou força tanto na Inglaterra como na França, que passaram a sediar novos negócios cooperativos assim como estudos e congressos envolvendo esta temática.

Conforme anteriormente mencionado, Gide (1894) foi um importante disseminador da ideia cooperativa, ficando conhecido por difundir diversas virtudes do movimento cooperativo, como por exemplo: melhorar o nível de vida dos associados através do auxílio mútuo; pagar em dinheiro e evitar o endividamento, o que na visão de Gide (1894, apud PINHO, 1977, p. 103) é “uma das formas de escravidão”; poupar sem sacrificar a satisfação das necessidades; eliminar intermediários, visando beneficiar o consumidor e também o produtor. Observam-se, já nas ideias de Gide, fundamentos de outros tipos de cooperativas, que não apenas de consumo, pois há preocupação com os aspectos de cunho financeiro dos trabalhadores.

Atualmente, as cooperativas atuam em todos os setores da economia, incluindo agricultura, indústria, serviços, trabalho, varejo, pesca, saúde, habitação e crédito. Em relatório³ que reúne dados estatísticos do cooperativismo de 2010, a ICA (2013b) retratou um panorama dos impactos do cooperativismo na economia mundial, reunindo mais de 1 bilhão de membros, com volume de negócios apenas entre as 300 maiores cooperativas do mundo, de 1,6 trilhões de dólares. O setor de crédito é o quarto segmento que reúne maior número de cooperativas, com 7% do total.

No Brasil, segundo o relatório da OCB (2012) que apresenta o panorama do cooperativismo, existem treze ramos de atuação do cooperativismo: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer. Em 2011, os ramos reuniam cerca de 6,6 mil cooperativas, representantes de um grupo de mais de 10 milhões de pessoas associadas. O documento aponta que o número de cooperativas apresentou retração nos últimos anos, tendo atingido seu pico em 2008, com mais

³ No relatório *World Co-Operative Monitor: Exploring the Co-Operative Economy. Explorative Report 2012*, a Aliança Cooperativa Internacional (ICA) apresentou análise do resumo dos principais setores do cooperativismo mundial e uma lista das maiores cooperativas de cada setor. Os dados foram considerados parciais e não exaustivos, uma vez que a maior disponibilidade de informações é do continente europeu (ICA, 2013b).

de 7,6 mil organizações em funcionamento. Entretanto, de acordo com a análise da OCB, a redução não significa perda de representatividade do sistema, mas um ganho de competitividade resultante dos processos de fusão e incorporação que vem ocorrendo a partir dos reflexos da crise mundial de 2008. Demonstração disto encontra-se no número de cooperados, que em 2001 somava 4,8 milhões de pessoas, passando para 6,8 milhões em 2005, 7,9 milhões em 2008 e atingindo mais 10 milhões em 2011.

O crédito é um segmento de representatividade não apenas no cenário brasileiro. Segundo o WOCCU⁴, em 2012 este setor detinha uma penetração⁵ de 7,72% na população mundial economicamente ativa, somando ativos de 1,693 trilhões de dólares e 1,293 trilhões de dólares de cotas de capital e poupança nas mais de 55 mil cooperativas no mundo (WOCCU, 2013).

Neste estudo, o foco está voltado à governança em cooperativa de crédito, portanto no próximo subitem este segmento é estudado em maior detalhe.

2.3.1 Cooperativismo de crédito

As cooperativas de crédito tiveram diferentes origens, destacando-se as europeias, sobretudo da Alemanha e da Itália e, na América, o modelo canadense. O primeiro movimento surgiu na Alemanha em 1849, com o modelo *Schulze-Delitzch*, voltado ao atendimento de crédito da população urbana da cidade de Delitzch. Neste mesmo período organizou-se outro movimento voltado ao atendimento das necessidades financeiras dos agricultores alemães, que veio a constituir o modelo *Raiffeisen*, a partir de 1847. Baseado na referência do alemão *Schulze-Delitzch*, a partir de 1864, Luigi Luzzatti fundou os Bancos Populares na Itália, que tinham propósitos parecidos com a fonte inspiradora, mas que também traziam novos conceitos, como auxílio inicial do estado até a estabilidade da cooperativa e a destacada valorização para o senso de responsabilidade e comportamento dos cooperados dentro de padrões morais, expressado pela máxima

⁴ O WOCCU foi fundado em 1971 com a missão de representar as cooperativas de crédito a nível mundial. Com sede em Madison nos EUA, reúne mais de 200 mil membros representantes de 55.952 cooperativas de crédito de 101 países (WOCCU, 2013).

⁵ A taxa de penetração foi calculada pelo WOCCU dividindo-se o número total de cooperativas de crédito reportado pela população economicamente ativa com idade entre 15 a 64 anos de idade (WOCCU, 2013).

“*convertire in capital l’onestà*”. Este sistema ficou conhecido posteriormente como o modelo *Luzzatti* (PINHO, 1966, p. 43).

Outra iniciativa no início dos anos 1900 surgiu em Lévis, no Estado de Quebec no Canadá, impulsionada por Alphonse Desjardins através da criação das Caixas Populares. Segundo Pinho (1996), este modelo resultou de longos anos de estudos de Desjardins, inspirado nos modelos alemão e italiano, visando o espírito de poupança e o financiamento das atividades dos trabalhadores.

No Brasil, o cooperativismo de crédito chegou logo após o surgimento do movimento no Canadá, em 1902, em Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, com a então Caixa de Economia e Empréstimos Amstad⁶. A denominação foi uma homenagem ao seu incentivador, o Jesuíta suíço Theodor Amstad, que foi ordenado padre na Inglaterra e mudou-se para o Brasil aos 34 anos, com a missão de doutrinar os imigrantes que chegavam ao Estado à época. Amstad se deparou com inúmeras situações de necessidades e contingências socioeconômicas, circunstâncias que o levaram a colocar em prática as ideias associativistas e de cooperação trazidas da Europa, formando a cooperativa pioneira no Brasil, inspirada no modelo alemão *Raiffeisen*, tendo como associados os produtores rurais da região. Logo em seguida, em 1906, Amstad liderou a constituição de outro modelo de cooperativa no município de Lajeado, também no Rio Grande do Sul, criando a primeira cooperativa de tipo *Luzzatti*, caracterizada por ser de livre associação (MEINEN; PORT, 2012). O modelo *Desjardins* aqui se instalou a partir 1946, na capital Gaúcha, com a fundação da então Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Matriz do Bannrisul⁷, caracterizada pela associação de trabalhadores assalariados da iniciativa privada, fundada pela iniciativa de um grupo de funcionários do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (MEINEN, 2002).

Desde a chegada das cooperativas no Brasil até o momento atual, muitos fatores impactaram positiva e negativamente em seu desenvolvimento. Atualmente, o segmento de cooperativas de crédito é o mais representativo no Brasil, em número de cooperados. Segundo levantamento estatístico da OCB (2012), em dezembro de

⁶ Atualmente denomina-se Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados – Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira RS, e é mais antiga cooperativa de crédito da América Latina. No Brasil, ocupa a 8ª posição nacional em número de ativos e operações de crédito, 5ª em depósitos e 9ª em patrimônio líquido (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2014).

⁷ Atualmente denomina-se Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Bannrisul. Possui abrangência nacional e reúne 6,9 mil cooperados (BANRICOOP, 2014).

2011 o ramo crédito reunia 4,7 milhões de associados em mais de mil cooperativas, sendo o terceiro em número de empregados, com 34 mil pessoas vinculadas.

De acordo com o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU, 2014), as cooperativas de crédito não visam lucro e são de propriedade de seus próprios cooperados, para quem desenvolvem suas atividades financeiras. Os membros, que são poupadores e mutuários, pertencem a determinados grupos ou comunidades que se unem através da cooperativa para realizar negócios que vão além da esfera financeira, pois a oportunidade de fazer parte de sua própria instituição financeira dá a eles a condição de criar espaço de desenvolvimento econômico, através do financiamento de suas atividades, e também de desenvolvimento social, por meio da educação e benefícios à família.

Pinho (1962, p. 81) traz a conceituação sociológica das cooperativas de crédito:

A cooperativa de crédito tem por objetivo principal proporcionar a seus associados, crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando de modo particular o pequeno trabalho em qualquer ordem da atividade na qual ele se manifeste.

No Brasil, as cooperativas são regidas pela Lei 5.764 de 1971, que define o escopo jurídico destas organizações e as distingue das demais sociedades, por um conjunto de onze características guiadas pelos princípios norteadores da doutrina cooperativa, entre os quais, o retorno das sobras auferidas aos associados proporcionalmente às suas operações, e, a singularidade do voto independente da quantidade de quotas de capital que cada um detenha na sociedade (BRASIL, 1971).

Em particular, as cooperativas de crédito atuam no setor financeiro, com regulação e normatização do Conselho Monetário Nacional, através do seu órgão executivo, o Banco Central do Brasil. De acordo com Meinen e Port (2012), ainda que integrantes do sistema financeiro, as cooperativas de crédito em muito se diferenciam dos bancos convencionais. Inicialmente por sua origem, uma vez que as cooperativas nascem a partir da necessidade e do desejo dos associados, que se reúnem para constituí-la, e, a partir dela, realizar negócios para eles mesmos, sem a finalidade de lucro, enquanto os bancos surgem a partir do interesse individual de seus proprietários para obter ganhos sobre o capital investido, disponibilizando seus serviços a quaisquer clientes. Assim, a convivência das cooperativas com as demais

instituições financeiras sob o mesmo marco regulatório e supervisão do BACEN, não as equipara entre si, contudo, as une em diversos aspectos regulamentares.

Os autores propõem um quadro diferencial entre as instituições (MEINEN; PORT, 2012, p. 51):

Quadro 1 - Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos

Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos	
Bancos	Cooperativas de Crédito
a) São sociedades de capital	a) São sociedades de pessoas
b) O poder é exercido na proporção do número de ações	b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
c) As deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
d) Os administradores são terceiros (homens do mercado)	d) Os administradores-líderes são do meio (associados)
e) O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é o próprio dono (cooperado)
f) O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	f) Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
g) Podem tratar distintamente cada usuário	g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei n° 5.764/71)
h) Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	h) Não discriminam, servindo a todos os públicos
i) Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
j) Têm propósitos mercantilistas	j) A mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei n° 5.764/71)
k) A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	k) O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
l) Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	l) O relacionamento é personalizado/ individual, com o apoio da informática
m) Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo	m) Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
n) Avançam pela competição	n) Desenvolvem-se pela cooperação
o) Visam ao lucro por excelência	o) O lucro está fora do seu objeto, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 3o da Lei n° 5.764/71)
p) O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	p) O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
q) No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	q) São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria

Fonte: Meinen e Port (2012, p. 51).

Observa-se no quadro distintivo, que o propósito da cooperativa de crédito não é o mercantil, como o dos bancos. Além disto, a essência jurídica de constituir-se como uma sociedade de pessoas e não de capital, faz de seus objetivos também diferentes, ainda que seus serviços, de caráter financeiro, possam ser similares. O relacionamento de um cliente com um banco, por exemplo, em nada pode ser comparado ao relacionamento de um cooperado com a cooperativa uma vez que os interesses das partes em muito divergem. No caso do banco, o interesse de seus proprietários, está voltado a obtenção de lucros, enquanto na cooperativa, o interesse está voltado à satisfação das necessidades de seus cooperados, que por sua vez ocupam o lugar de donos e também de usuários dos serviços (MEINEN; PORT, 2012).

Neste sentido, os autores destacam que a cooperativa, e, por conseguinte seus administradores, não podem descuidar-se em atender as expectativas dos cooperados, pois correm o risco de, com isto, não exercerem sua principal função. Eis um ponto de conflito de interesses, ponto de partida dos estudos sobre governança.

Williamson (1995), que já havia introduzido a ideia do oportunismo inerente à condição humana, trouxe para discussão das práticas de gestão, entre as diversas razões que constituem as necessidades de governança, de acordo com a estrutura de propriedade da organização, a questão de que as prioridades dos proprietários são condicionadas por suas próprias características. Do ponto de vista da gestão e da propriedade das cooperativas, este papel fica acumulado num mesmo membro – o associado – onde há um potencial conflito de agência, pois os gestores poderão agir mais em prol de seus próprios interesses, do que em benefício de todos os proprietários, o conjunto de associados.

Este é o ponto fundamental à discussão dos aspectos de governança no âmbito das organizações cooperativas, cujos principais aspectos serão abordados a seguir.

2.4 Governança em cooperativas

Como visto na seção anterior, as cooperativas de fato têm uma base conceitual que as difere em essência das empresas, principalmente em seus propósitos. Não obstante, um importante desafio se impõe para que elas consigam

manter-se e cumprir o seu papel no mundo competitivo dos negócios atuais, voltado ao desenvolvimento econômico e social de seus membros. De acordo com Davis (1995), este desafio está ligado à qualidade de sua gestão, que depende, essencialmente, da capacidade e habilidade profissional dos envolvidos na organização e de sua vocação cooperativista.

Para o autor, os valores do cooperativismo amplamente difundidos pela ICA são deficientes quanto à natureza do papel da gestão no contexto cooperativo. Sua proposta, em complemento aos valores já disseminados, é sob o aspecto da gestão das cooperativas na prática, que deve ser realizada por profissionais que estejam atentos aos valores e princípios do cooperativismo e que possam exercer suas atribuições baseados não em autoridade, mas no sentido de estimular o envolvimento e a participação dos cooperados, assim como preocupar-se com a formação de novas lideranças, para que o grande propósito cooperativo seja alcançado (DAVIS, 1995).

Para Davis (2001), o modelo de negócio cooperativo está centrado na estrutura de governança um homem um voto, o que caracteriza a forma societária particular das cooperativas e o possível centro das questões ligadas à governança corporativa.

Em trabalho aprofundado que analisa como as perspectivas teóricas da governança corporativa das empresas podem ser estendidas para a governança das cooperativas ou associações de mutualidade financeira, Chris Cornforth (2004) apresenta um quadro conceitual das diferentes teorias que balizam as boas práticas e sua aplicação para o contexto cooperativo. Sob a perspectiva democrática, que se apresenta aproximada da realidade das cooperativas, alguns preceitos são discutidos, como: a participação através do voto (um cooperado um voto), o pluralismo de representação, em que o conselho eleito irá representar interesses diferentes, e, a prática de prestação de contas.

A respeito desta diversidade de papéis de representação do conselho, o autor destaca as tensões-chave enfrentadas pelos conselheiros: a de representantes de determinados grupos de cooperados; a de especialistas com a missão de conduzir o desempenho da cooperativa, gerindo-a de forma prudente e cumprindo as conformidades; e, a de contraste entre apoio à gestão executiva e ao mesmo tempo controle dos executivos. Estes diferentes encargos do conselho geram importantes

implicações sobre a forma de gestão e a governança das cooperativas (CORNFORTH, 2004).

Para o contexto cooperativo, o maior desafio está na representação, uma vez que o papel do conselho é o de traduzir o interesse de diferentes grupos de cooperados. Este órgão, responsável pela política global da organização e eleito pelos membros associados, tem em sua prática pelo menos dois dilemas centrais. O primeiro, ligado à competência profissional, dado que foi designado por integrar o quadro social, sendo requisito fundamental sua capacitação. O outro, relacionado à defesa do interesse dos cooperados em detrimento de seus próprios interesses individuais. Neste âmbito o elo é com a teoria da agência, para o qual o autor traça um paralelo com o modelo de *compliance*, em que a principal função do conselho se concentra no controle dos executivos, o que não se aplica diretamente ao contexto cooperativo, visto que o objetivo da organização não é o de maximização do lucro, então, suas medidas de desempenho não são exatamente equiparadas as das empresas mercantis. Neste ambiente, em que as ações dos gerentes estão menos suscetíveis às pressões do mercado, o desafio do conselho é administrar os diferentes interesses dos grupos de cooperados (CORNFORTH, 2004).

No Brasil, o marco legal das cooperativas, a Lei 5.764, além de conceituar estas organizações estabelece suas características, diferenciando-as das demais sociedades civis: “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971, art. 4º). Os atributos, em essência, fazem referência aos princípios cooperativistas e evidenciam as particularidades da sociedade.

A seção IV do capítulo que trata dos órgãos sociais na referida Lei (BRASIL, 1971, art. 47º) prevê que “A sociedade cooperativa será administrada por uma diretoria ou conselho de administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela assembleia geral [...]”. Este dispositivo deu margem para que ao longo dos anos as cooperativas brasileiras adotassem formatos de gestão em que o papel da diretoria se sobrepusesse ao do conselho de administração, ocasionando um “problema clássico de governança” (MELO SOBRINHO; BASTOS; FONTES FILHO, 2009, p. 117), dado que as atribuições estratégicas não ficaram segregadas das funções executivas.

Soares e Ventura (2008) enxergam que este dispositivo legal auxiliou na construção de um modelo pouco equilibrado em termos de poder e acesso às informações entre as funções do conselho de administração e executivas nas cooperativas de crédito brasileiras, causando conseqüentemente, problemas para as boas práticas de gestão. Os autores defendem que uma adequada governança neste tipo organização se dá a partir da profissionalização do órgão executivo e total autonomia e independência do conselho de administração, que deve então assumir o controle da estratégia na cooperativa.

Este de fato é um ponto central da discussão da governança corporativa no contexto das cooperativas de crédito. Tanto esta abordagem, como um extenso diagnóstico da governança deste segmento no Brasil foi publicado pelo Bacen em 2009 (VENTURA et al, 2009), em trabalho que reuniu a consolidação de referenciais teóricos acerca do tema; os resultados de pesquisas realizadas junto às cooperativas a partir de 2006 e junto aos cooperados vinculados a estas organizações em 2007. O trabalho, denominado de “Projeto Governança Cooperativa” trouxe também, uma definição de governança aplicada ao segmento:

Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados, definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas (VENTURA et al. 2009, p. 69).

A partir das descobertas e resultados foi estruturado um conjunto de diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança nas cooperativas de crédito brasileiras, apoiado em quatro diretrizes: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, e, fiscalização e controle (VENTURA et al, 2009). Para cada uma delas foram registrados bons exemplos que se tornaram sugestões de boas práticas para o segmento, tornando-se o primeiro por assim dizer, documento formalizado de recomendações para as cooperativas do setor.

No âmbito da representatividade e participação, encontramos situações singulares nas cooperativas que suscitam controles e iniciativas de boas práticas de governança. Como já mencionado anteriormente a característica de autogestão faz do negócio participativo, no entanto, quando há baixa participação por desinteresse do cooperado ou por ele entender que não terá benefício individual em tomar parte das discussões e acompanhar o que ocorre na cooperativa, o “efeito carona” (VENTURA; SOARES, 2008, p. 13), pode ocasionar concentração de poder, sendo

prejudicial à governança. Em tais situações faz-se importante que a instituição recorra a diversos mecanismos para estimular e viabilizar a efetiva participação do quadro de cooperados, aproximando-o dos temas propostos e criando condições para sua interação com os membros representantes da sociedade.

No que tange a direção estratégica e gestão executiva, evidencia-se a necessidade de separação dos órgãos e de suas funções como uma boa prática para as cooperativas, com definição de papéis que deixe clara a representatividade do quadro social exercida pelo conselho de administração, com papel estratégico, portanto, enquanto a gestão deve ocupar-se da execução e operacionalização das decisões (VENTURA; SOARES, 2008).

Os autores contribuem com a explicitação das diferentes atribuições, através do quadro ilustrativo a seguir demonstrado.

Quadro 2 - Atribuições da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração

(continua)

Diretoria Executiva	Conselho de Administração
Propõe a estratégia	Analisa e homologa a estratégia, promovendo ajustes, se necessário
Gestão e apuração confiável de resultados	Avalia o desempenho da gestão
Implementa planos operacionais	Avalia e monitora os resultados
Antecipa-se com medidas corretivas necessárias no caso de desvios de metas	Examina causas de desvios e respalda correções necessárias
Expõe os riscos	Recomenda como enfrentá-los e monitora as tendências
Age fortemente alinhada às diretrizes de um líder	Considera que o fortalecimento é produto de diversidade de visões, de complementariedade de conhecimentos, de independência para julgamentos sem contaminação e sem conflito de interesses

Fonte: Ventura *et al.* (2008, p. 119)

A informação, tanto em quantidade quanto em qualidade, igualmente é uma preocupação do tema da governança. Nesta situação em que os papéis dos órgãos ficam mais claramente definidos de acordo com Ventura *et al.* (2008) é essencial que se viabilizem reuniões exclusivas do conselho em que este tenha acesso completo à documentação necessária e informações para tomada de decisão. Os

diretores executivos podem ser chamados para prestar esclarecimentos, porém, as deliberações estratégicas não são de sua alçada. De acordo com Charan (2010), as sessões executivas podem servir para ajudar o conselho a aumentar a sua responsabilidade na tomada de decisões, pois em algumas circunstâncias os conselheiros não se sentem à vontade de se expor ou fazer questionamentos na presença dos executivos, inibindo a participação e o debate.

Para a gestão executiva, além da definição das responsabilidades e atuação Ventura *et al.* (2008) apontam recomendações que abordam aspectos da necessidade de sua capacitação técnica, uma vez que são pessoas indicadas a assumir o controle de áreas específicas da cooperativa e com metas estratégicas estabelecidas pelo conselho de administração a cumprir. Ademais, por tratar-se de instituição financeira, a qualificação requerida pelo próprio Bacen em seus normativos já constitui-se num pressuposto para o preenchimento dos cargos executivos.

Outros pontos abordados pelos autores como boas práticas por parte da gestão executiva indicam a adoção de código de conduta, o estabelecimento de políticas de risco de crédito e a transparência na prestação de informações (VENTURA *et al.* 2008).

Todos estes aspectos foram igualmente incorporados a um conjunto de boas práticas reunidas em documento recentemente lançado pelo IBGC para audiência pública, o Guia das Melhores Práticas de Governança para as Cooperativas (2014). A publicação objetiva além de propagar as diretrizes elaboradas, também estimular que as cooperativas adotem padrões e mecanismos de decisão que possam preservar o seu maior bem, que é da sua natureza societária – a identidade cooperativa. O Guia preconiza:

Organizações que seguem os princípios da Governança Corporativa aprimoram a profissionalização de sua administração e gestão, ampliam a eficácia de seus controles, mitigam riscos, melhoram a competitividade e criam um diferencial na condução de seus negócios (IBGC, 2014, p.7).

Os princípios básicos da governança corporativa em cooperativas não diferem, na nomenclatura, dos apresentados para as empresas com fins lucrativos e com ações negociadas na bolsa de valores. Tratam-se da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. No entanto, o IBGC fez pequenos ajustes em suas definições para adaptar à realidade das

cooperativas, ressaltando ao final que todos eles encontram-se inter-relacionados com os princípios e valores do cooperativismo divulgados pela ICA.

O Guia (IBGC, 2014) propõe uma estrutura para o sistema de governança das cooperativas, composto por seis instâncias: propriedade, que se refere aos cooperados; conselho de administração; gestão; conselho fiscal; conduta e conflito de interesses. Para cada órgão do sistema de governança está arrolado um conjunto de recomendações aplicáveis a um ou mais agentes que podem estar envolvidos, todas visando melhorar a qualidade da gestão, garantir o direito dos cooperados e minimizar os conflitos de interesses inerentes ao tipo de sociedade, conforme já explanado anteriormente.

Este levantamento bibliográfico foi desenvolvido para atender o propósito do trabalho, tendo sido construído a partir de norteadores teóricos relevantes advindos dos objetivos da pesquisa. A síntese com os autores referenciados na revisão apresentada pode ser visualizada no quadro a seguir:

Quadro 3 - Síntese dos objetivos, norteadores teóricos e autores

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Norteadores Teóricos	Autores
Avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Banricoop frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014)	Identificar as práticas de governança corporativa da Banricoop	Teoria da Firma Governança Corporativa	Coase (1937), Williamson (1975), Jensen e Meckling (1976), Alchian e Demsetz (1972) Jensen e Meckling (1976), Shleifer e Vishny (1997), Tirole (2006), Friedman (1962), Zingales (2001), Saito e Siveira (2008), Freeman (1984) Freeman e Philips, (2002), OCDE (2014), Charan (2010), Silveira (2010), IBGC (2009)
	Analisar as práticas de governança corporativa da Banricoop à luz do proposto no Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014)	Cooperativismo e Cooperativas de Crédito Cooperativas de crédito	Schneider (1999, 2012), Pinho (1962, 1966, 1977), ICA (2013, 2014), WOCCU (2013), Meinen (2002), Meinen e Port (2012, 2014), Cornforth (2004), Davis (1995, 2001), VENTURA <i>et al.</i> (2009) Pinho (1966, 1977), Meinen e Port (2012, 2014), Cornforth (2004), VENTURA <i>et al.</i> (2009), Melo Sobrinho, Bastos e Fontes Filho (2009), Ventura e Soares (2008)
	Sinalizar ações para aprimoramento da estrutura de governança da Banricoop	Governança corporativa e Governança cooperativa Governança corporativa aplicada às cooperativas de crédito	Jensen e Meckling (1976), (2001), Freeman (1984) Freeman e Philips, (2002), Charan (2010), Silveira (2010), IBGC (2009, 2014) Meinen e Port (2012, 2014), VENTURA <i>et al.</i> (2009), Ventura e Soares (2008), Charan (2010), IBGC (2014)

Fonte: Elaborado pela autora

3 METODOLOGIA

Este capítulo está estruturado de modo a explicitar o conjunto de procedimentos utilizados pela pesquisadora para a operacionalização do método adotado para realização desta pesquisa. Inicialmente encontra-se descrito o delineamento da pesquisa, identificando em que abordagem está amparada, que tipo de estratégia foi adotada para o seu desenvolvimento e demonstrado as etapas percorridas até a sua finalização. Na seção seguinte apresenta-se a unidade de análise que foi objeto da pesquisa, bem como os sujeitos participantes, seguido de outro ponto, em que estão delimitadas as técnicas de coleta e análise de dados utilizados. O fechamento do capítulo se dá com a indicação das limitações da técnica utilizada.

3.1 Delineamento da pesquisa

Cabe explicitar que, originalmente, o projeto de pesquisa defendido por esta autora, visava como objetivo geral, identificar e sinalizar quais as práticas essenciais indicadas a compor um código de governança aplicável às cooperativas de crédito do Brasil. No entanto, logo no início da sua execução foi lançado pelo IBGC (2014), para audiência pública, o texto do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, reunindo os princípios básicos de governança em cooperativas e um rol de seis perspectivas: propriedade; conselho de administração; gestão; auditoria; conselho fiscal; e, conduta e conflito de interesses com inúmeras recomendações associadas a cada uma delas. Tal publicação, ainda que não conclusa e definitiva, motivou a mudança de rumo no projeto de pesquisa, tendo sido aproveitado o seu escopo e conteúdo, para fins de referência ao novo direcionamento da pesquisa, que está voltado a avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Banricoop frente às recomendações deste Guia prático (IBGC, 2014).

Para atender a este objetivo o estudo está amparado em uma abordagem de pesquisa qualitativa, dispondo-se a entender os fenômenos que ocorrem num contexto organizacional particular. De acordo com Richardson (1999, p. 80) estes estudos “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...]”.

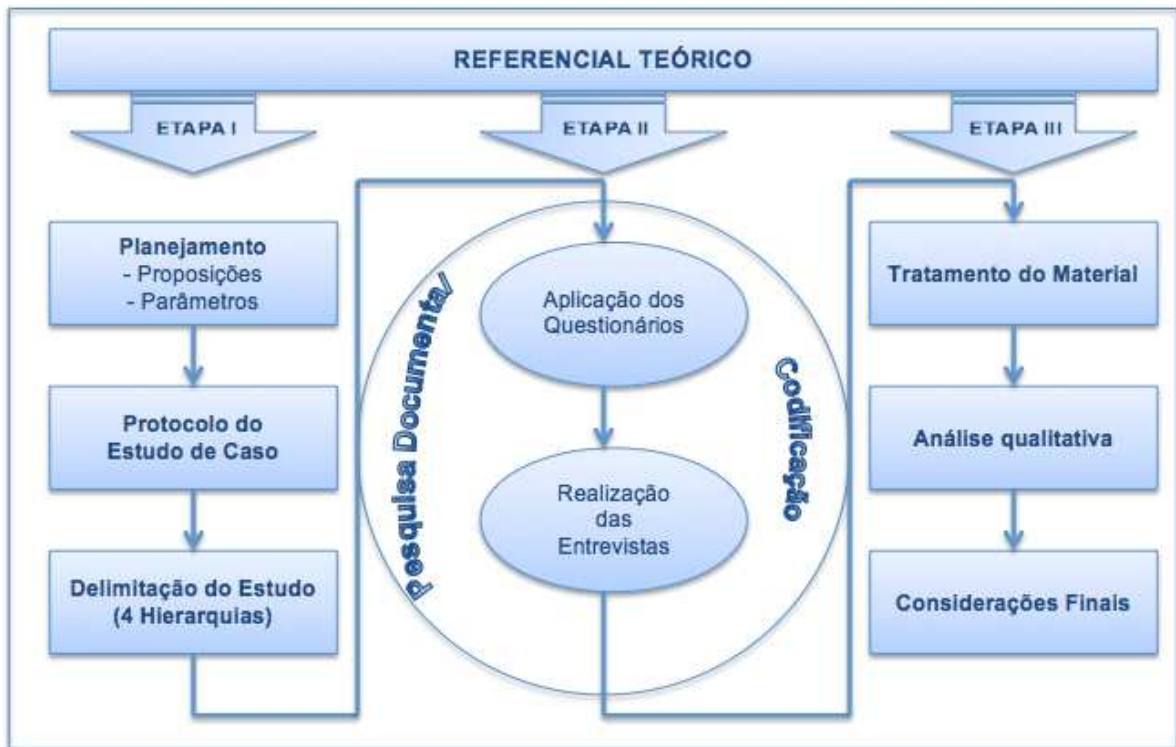
Além disto, este tipo de estudo, de cunho social em que se busca o entendimento do que ocorre nas organizações, possui características únicas e revela situações e interações práticas apropriadas à abordagem qualitativa, conforme afirmado por Flick “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais (2009, p. 37)”.

Optou-se pela compreensão das diversas dimensões no que tange à Governança, do ambiente único de uma instituição, a Barricoop. Para tanto, utilizou-se a estratégia de estudo de caso. Segundo Martins (2008), o estudo de caso possibilita uma apreensão e exaustão de um objeto bem delimitado, de forma que um estudo amostral ou quantitativo não teria profundidade para retratar aquela realidade social. De acordo com Godoi *et al.* (2010) este método aplica-se a situações particulares em que é possível entender e desvelar o fenômeno, sendo um método adequado para compreender um contexto organizacional frente a um referencial teórico existente.

O estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa pode ser caracterizado como descritivo e avaliativo, uma vez que apresenta com riqueza de informações o objeto investigado, num espaço de tempo delimitado e, concomitantemente, visa à aplicabilidade prática a partir das contribuições dos resultados obtidos (GODOI *et al.*, 2010).

A seguir, a figura demonstra as etapas percorridas durante a execução deste trabalho até a sua conclusão.

Figura 2 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente foi traçado o percurso do trabalho de campo e de coleta de dados, para organização e referência durante sua execução. De acordo com Yin (2001), este é um passo fundamental para a confiabilidade do estudo de caso. O protocolo constitui-se num instrumento que contém regras e procedimentos que garantem a confiabilidade do estudo, regulando e orientando a estratégia de pesquisa durante a sua execução (MARTINS, 2008). Portanto, a etapa inicial foi de construção do protocolo do caso para início da coleta de dados.

A fixação de parâmetros e premissas é fundamental para dar um norte ao estudo, tendo em vista que não é possível pesquisar tudo dentro de um caso (MARTINS, 2008). Deste modo, com base no aprofundamento teórico sobre o tema da governança corporativa, buscou-se o entendimento e a abrangência do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC, 2014), e a partir das perspectivas e recomendações deste referencial teórico foram hierarquizados os códigos analíticos da pesquisa com suas respectivas sub-hierarquias (GIBBS, 2011).

Devido à amplitude de cada hierarquia codificada, o volume de práticas a serem analisadas e o tempo disponível para desenvolver qualitativamente a investigação, neste momento decidiu-se por concentrar o estudo em quatro

hierarquias consideradas mais relevantes para o contexto do negócio. Uma flexibilidade que segundo Martins (2008) é pertinente ao modelo de pesquisa de estudo de caso, em que no momento de obtenção dos dados surgem situações indicativas da necessidade de alteração do rumo inicialmente delimitado.

Após este ajuste, iniciou-se a busca de campo através da pesquisa documental, investigando-se evidências sobre as práticas da Banricoop em documentos publicados ou de uso interno da Cooperativa, que atendessem às hierarquias e respectivas sub-hierarquias pré-estabelecidas. Esta atividade transcorreu durante todo o período de coleta de dados.

Na sequência, organizou-se um questionário enviado aos participantes por meio eletrônico, que subsidiou o roteiro das entrevistas semiestruturadas realizadas a seguir, de forma presencial, mediante agendamento prévio, com cada um dos entrevistados. A próxima fase foi de transcrição das entrevistas e de codificação e hierarquização do material das mesmas, para posterior análise comparativa dos resultados e conclusões finais.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise do presente estudo compreendeu a Banricoop – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Bannisul, uma sociedade cooperativa, portanto sem fins lucrativos, caracterizada como instituição financeira, que atua no mercado há mais de 68 anos. A instituição tem por objeto social, encorajar o hábito de poupança entre seus cooperados, proporcionando-lhes assistência financeira através de operações ativas e passivas, além de desenvolver programas de educação financeira e cooperativista visando melhorar a qualidade de vida de seus participantes e da comunidade em que estão inseridos (BANRICOOP, 2014).

A atuação da Banricoop é em nível Nacional e atualmente cerca de sete mil pessoas contam com seus produtos e serviços, pois estão associados a ela, sendo seus donos e também seus clientes. Todos são pessoas físicas, funcionários ativos e aposentados do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Bannisul, seus familiares diretos, como pais, cônjuges, filhos e dependentes legais, e, os próprios funcionários da Cooperativa. A maior parte dos cooperados está localizada no Rio Grande do Sul, que concentra 97,3% do quadro social, enquanto 2,7% estão alocados em

outros Estados. Esta distribuição está relacionada com o público alvo da Cooperativa, uma vez que ela é fechada ao grupo de funcionários do Banco, cujo maior contingente de trabalhadores está no RS. Embora possua esta grande área de ação e abrangência de cooperados, a Banricoop conta com apenas uma unidade de atendimento, situada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, onde centraliza todas as suas atividades e conduz os seus negócios com uma equipe de 21 pessoas e alguns contratos de assessoria de terceiros (BANRICOOP, 2014).

Para efetivação dos serviços aos seus cooperados a Cooperativa utiliza-se principalmente dos canais eletrônicos e telefônico, além do atendimento pessoal, realizado na própria sede. Seus números de dezembro de 2014 apontam para mais de R\$ 42 milhões de ativos administrados, R\$ 18 milhões de patrimônio líquido e um faturamento médio anual de R\$ 6,5 milhões, cifras consideradas expressivas para uma cooperativa que atua no modelo simplificado, isto é, não opera com carteira de depósitos à vista e o conjunto de produtos e serviços a ela associados (BANRICOOP, 2014).

A escolha da Banricoop esteve diretamente relacionada à intenção de contribuição prática dos resultados obtidos a partir do estudo para com o sistema de governança da instituição, tendo em vista que a pesquisadora é integrante da gestão e se interessa pela prática transformadora proposta pelo mestrado profissional. O estudo foi formalmente proposto pela pesquisadora aos dirigentes e prontamente acolhido entre os membros da alta administração por ser um ensaio inovador para a Banricoop, que até o momento não havia desenvolvido nenhuma iniciativa de análise sobre as suas práticas de governança.

Não houve preocupação com representatividade estatística na definição dos participantes da pesquisa por tratar-se de um estudo qualitativo (GODOI *et al.*, 2010), buscou-se no entanto, entrevistar na íntegra as pessoas da alta administração da Banricoop, compreendidas como membros do Conselho de Administração, membros da Diretoria Executiva e colaboradores com cargos de gestão nas áreas. Esta escolha foi diretamente relacionada a representatividade destas pessoas no sistema de governança da Banricoop e impacto de suas decisões em todos os *stakeholders*. O detalhamento dos órgãos e cargos dos sujeitos pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 4 - Distribuição de Entrevistados por Cargos

ÓRGÃO	CARGO
Diretoria Executiva	Diretor Presidente
	Diretor Administrativo
	Diretor Financeiro
Conselho de Administração	Conselheiro de Administração - A
	Conselheiro de Administração - B
	Conselheiro de Administração - C
	Conselheiro de Administração - D
	Conselheira de Administração - E
Gestores	Analista de Comunicação e Marketing
	Coordenador Comercial
	Coordenadora Operacional

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo em vista o comprometimento de anonimato assumido pela pesquisadora com os participantes, todas as informações destes foram omitidas, permanecendo os documentos e transcrições das entrevistas disponíveis para consulta, sob a guarda da autora. Os entrevistados foram numerados aleatoriamente, de um a onze, para fins de evidência das expressões de suas falas na análise dos resultados.

3.3 Técnicas de coleta de dados

De acordo com Yin (2001) o estudo de caso pode se utilizar de diversas técnicas de coleta de dados, desde que sejam aplicadas com habilidade pelo pesquisador. Entre elas podem ser citadas a observação participante, a observação direta, a entrevista, a pesquisa documental, a pesquisa em registros em arquivos e artefatos físicos. Alguns princípios importantes orientam a construção de um estudo de caso de qualidade, envolvendo a convergência de mais de uma fonte de evidência sobre o mesmo fato; um conjunto formal das evidências encontradas; e, um encadeamento entre as questões iniciais, as evidências encontradas e os resultados finais. Para Martins (2008) o grau de confiabilidade de um estudo está

associado a convergências de resultados das diversas fontes utilizadas pelo pesquisador, isto é, a triangulação de evidências.

As escolhas metodológicas para este estudo de caso foram pela utilização de entrevista individual semiestruturada e pesquisa em documentos e registros em arquivos físicos e digitais. Os dados coletados a partir destas fontes convergiram e deram suporte aos achados de pesquisa.

O início da coleta se deu no mês de setembro de 2014, com pesquisa documental no campo, tendo sido uma busca que se estendeu durante toda fase de coleta de dados. No mês de outubro foi aplicado o questionário, seguido da realização das entrevistas no mês de novembro.

3.3.1 Técnica de Entrevista

As entrevistas são técnicas que auxiliam o pesquisador a “compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações” investigadas (MARTINS, 2008, p. 27). Já as entrevistas qualitativas, segundo Bauer e Gaskell (2008, p. 68) visam explorar as “diferentes representações sobre o assunto em questão”, mostram-se importantes instrumentos na obtenção de resultados da pesquisa, principalmente quando combinadas a outros métodos de coleta.

Para atendimento do objetivo deste estudo de analisar as práticas de governança adotadas pela Banricoop em comparação às recomendações do Guia proposto pelo IBGC (2014) para as cooperativas, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada. Este modelo de entrevista permitiu à pesquisadora a maleabilidade em relação às questões e condução da entrevista para obtenção das respostas que viessem ao encontro do objetivo da pesquisa. Conforme Godoi e Mattos (2010), este tipo de entrevista se caracteriza pela prévia preparação do roteiro e justamente por conceder esta liberdade ao entrevistador de realizar as questões na ordem e formulação que melhor atender os objetivos da pesquisa. Segundo os autores, a adoção desta prática visa à obtenção de uma diversidade de informações, além da oportunidade de interagir com os entrevistados e clarear o que possa não ter ficado evidenciado, assim como conduzir o trabalho de forma flexível. Além disto, apresenta um caráter menos formal, podendo contribuir para a comunicação entre o entrevistado e entrevistador.

O roteiro⁸ norteador das entrevistas, composto de questões abertas, baseou-se nos tópicos relevantes para a investigação de acordo com o referencial teórico e também obteve como fonte, a apreciação dos questionários aplicados anteriormente aos entrevistados. Estruturado em quatro partes, cada uma abrangendo uma hierarquia de análise, o roteiro reuniu ao todo dez questões, iniciando por pergunta niveladora sobre o tema da governança e seu impacto nas relações entre os cooperados e a cooperativa.

Para realização das entrevistas contactou-se previamente, por telefone e, em alguns casos, pessoalmente os participantes, verificando-se a disponibilidade e conveniência de agenda, informando-se a previsão de tempo necessária para o trabalho. Na sequência, foi enviado um e-mail, informando a data e horários combinados. Como já havia sido enviado anteriormente o questionário por e-mail, tanto o objetivo da pesquisa quanto a sua importância para a instituição foco do estudo já estavam esclarecidos entre os participantes. De acordo com Gil (2008), clarear desde o primeiro contato com os entrevistados os passos que serão dados e os propósitos do estudo, auxiliam a condução da entrevista e o ambiente a fim de fluir a comunicação com o entrevistador.

Os diretores executivos, gestores e a maioria dos conselheiros foram entrevistados na sede da Banricoop, em sala de reuniões, sendo que dois conselheiros optaram por realizar a entrevista em seu local de trabalho. As entrevistas foram gravadas mediante concordância prévia dos participantes e assinatura do Termo de Consentimento Informado e Esclarecido⁹. Ressalta-se que ao início de cada entrevista a pesquisadora firmou um Termo de Compromisso¹⁰, nominal ao sujeito entrevistado, comprometendo-se com a confidencialidade e resguardo da identidade do participante.

O fato da maioria dos sujeitos se concentrarem no próprio local da pesquisa ou nas proximidades, facilitou o acesso e a marcação das entrevistas. Outro ponto relevante que favoreceu a aplicação desta técnica foi o conhecimento da pesquisadora por ser parte integrante do quadro funcional da unidade de estudo. Ainda que nesta condição, de conhecedora do ambiente pesquisado, o manejo das entrevistas seguiu o roteiro previsto no protocolo do estudo de caso, com o

⁸ Ver Apêndice A.

⁹ Ver Apêndice B.

¹⁰ Ver Apêndice C.

esclarecimento dos propósitos da pesquisa e dos procedimentos planejados, assim como o detalhamento do grupo de sujeitos envolvidos.

Em cada entrevista concluiu-se o preenchimento do Formulário de Entrevista¹¹, contendo os dados conhecidos pela entrevistadora já preenchidos. Confirmou-se a estimativa de tempo de duração da entrevista, de cerca de uma hora, além de terem sido disponibilizados os contatos do orientador da pesquisa para quaisquer esclarecimentos. Por fim, evidenciou-se que a participação era voluntária e não acarretaria nenhum ônus para os sujeitos. Segundo Godoi *et al.* (2010, p. 312), “apesar de parecerem extremamente secundários, elementares e demasiadamente prescritivos” alguns protocolos são valiosos para auxiliar o início de uma entrevista e estabelecer uma relação de confiança com o entrevistado.

Ao término, evidenciou-se um agradecimento especial pela disponibilidade de cada participante e também foi informado que alguma questão adicional poderia ser esclarecida posteriormente, assim como também ficaria disponível a transcrição das gravações para quaisquer ajustes.

3.3.2 Técnica de pesquisa documental

Como visto no início do subcapítulo, a complementação da coleta de dados deste estudo se deu com a pesquisa em documentos, no mês de novembro. Foram coletados documentos físicos localizados nos arquivos disponibilizados na sede da Bannicoop, bem como documentos digitais, encontrados na rede de computadores da instituição e em seu site corporativo. Vale ressaltar que houve autorização expressa e formal da direção da organização, para coleta e utilização destes documentos, não tendo havido nenhum tipo de restrição ou dificuldade principalmente pelo fato da pesquisadora integrar o quadro funcional da instituição estudada. De acordo com Gil (2007), o estudo de caso é uma das abordagens com maior amplitude no que diz respeito à variedade de opções de coleta de dados. A utilização de mais de uma fonte de evidência, para sua convergência ou não, é que dará confiabilidade à pesquisa.

Segundo Yin (2001, p. 107), vários são os documentos e formas de apresentação passíveis de ser objeto de coleta e análise de um estudo de caso:

¹¹ Ver Apêndice D.

Cartas, memorandos e outros tipos de correspondências; Agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral; documentos administrativos – propostas, relatórios de aperfeiçoamentos e outros documentos internos; estudos ou avaliações formais do mesmo local sob estudo; recortes de jornais e outros artigos publicados na mídia.

Além destes, os registros em arquivos, em geral computadorizados, também são relevantes para a pesquisa. A importância da utilização de documentos, de acordo com o autor, está em poder confirmar evidências obtidas através de outras fontes, valorizando os achados ou confrontando percepções, podendo conduzir a investigação para um aprofundamento em algum ponto controverso (YIN, 2001).

Um cuidado que se teve na busca de documentos foi quanto a sua origem e validade. Todos os documentos de caráter deliberativo obtidos tratam-se de cópias dos originais devidamente assinados, e, quando adequado, devidamente registrado nos órgãos competentes. Esta precaução, que visa a fidedignidade dos documentos, é um dos grandes desafios deste tipo utilização de dados na pesquisa segundo Martins (2008). Por outro lado, o seu emprego com a confiabilidade esperada e triangulação de evidências de outras fontes, resulta também na qualidade do estudo de caso.

Os documentos selecionados para análise encontram-se descritos no quadro a seguir:

Quadro 5 - Listagem de documentos analisados

(continua)

Referência	Descrição do Documento
Documento 1	Estatuto Social aprovado na A.G.E. de 19/08/2014
Documento 2	Regimento Eleitoral aprovado na A.G.E. de 31/03/2011
Documento 3	Edital A.G.O. e A.G.E. de 27/03/2013
Documento 4	Edital A.G.O. e A.G.E. de 17/03/2014
Documento 5	Ata A.G.O. e A.G.E. de 2012
Documento 6	Ata Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária de 2014
Documento 7	Ata do Conselho de Administração n. 561 de Abril de 2014
Documento 8	Ata do Conselho de Administração n. 564 de Julho de 2014
Documento 9	Ata do Conselho de Administração n. 560 de Março de 2014
Documento 10	Ata do Conselho de Administração n. 563 de Junho de 2014
Documento 11	Manual Risco de Estrutura e Gerenciamento do Risco de Crédito
Documento 12	Manual Risco de Liquidez

Documento 13	Relatório da Auditoria Interna 39/13 Ramires & Cia
Documento 14	Relatório de Resposta da Auditoria Interna 39/13
Documento 15	Ata do Conselho Fiscal n. 313 de Janeiro de 2014
Documento 16	Ata do Conselho Fiscal n. 315 de Março de 2014
Documento 17	Ata do Conselho Fiscal n. 316 de Abril de 2014
Documento 18	Relatório de Auditoria Externa MB AUDIT dez/2012
Documento 19	Manual de Prevenção Crime Lavagem de Dinheiro
Documento 20	Ata do Conselho de Administração n. 545 de Janeiro de 2013
Documento 21	Objetivos Estratégicos - Planejamento Estratégico 2014
Documento 22	<i>Balanced Score Card</i> - Mapa Estratégico de 2014
Documento 23	Ata do Conselho de Administração n. 557 de Dezembro de 2013
Documento 24	Planos de Ação Estratégicos de 2013
Documento 25	Demonstração de Sobras do Exercício de 31.12.2013
Documento 26	E-mail Auditoria Interna - Independente
Documento 27	Relatório de Resposta da Auditoria Interna 66/13
Documento 28	E-mail Cons Adm minuta Ata de reunião nov 2013
Documento 29	E-mail Convocação Reunião mensal Cons Adm out 2013
Documento 30	E-mail Conselheiro correção ata Cons Adm mar 2014
Documento 31	Lista de Presenças Conselho de Administração I Sem 2014
Documento 32	Correspondência 051/2014 Ref. Auditoria Interna
Documento 33	Link site institucional para acesso ao Balanço Social (http://banricoop.coop.br/institucional_balanco_social)
Documento 34	Link site institucional para acesso à Publicação de Assembleias (http://www.cooperativacreditobanrisul.com.br/painel/ago)
Documento 35	Ata do Conselho de Administração n. 484 de Abril de 2008
Documento 36	E-mail à Diretoria Executiva com minuta de manuais
Documento 37	Carta de Boas Vindas aos Eleitos para o Conselho de Administração de 2012
Documento 38	Carta de Boas Vindas aos Eleitos para o Conselho Fiscal de 2012
Documento 39	Ata da Diretoria Executiva n. 26 de 18 de outubro de 2011
Documento 40	Link site para acesso à publicações institucionais (http://www.banricoop.coop.br/institucional_planejamento_estrategico)
Documento 41	Termo de Confidencialidade - Segurança das Informações
Documento 42	Relatório Social 2012
Documento 43	Relatório de votantes em Assembleias Gerais
Documento 44	Ata do Conselho de Administração n. 542 de 31 outubro de 2012
Documento 45	Ata do Conselho de Administração n. 538 de 11 julho de 2012
Documento 46	Gerenciamento de Risco Operacional
Documento 47	Manual de Estrutura e Gerenciamento do Risco de Mercado

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 Técnica de análise de dados

A análise de dados deste estudo foi desenvolvida buscando um encadeamento de evidências a fim de conceder credibilidade à pesquisa e cumprir com seus objetivos. Para tanto, utilizou-se a análise qualitativa, que de acordo com Gibbs (2011) é uma estratégia que difere das demais por trabalhar com a manipulação e interpretação dos dados, cujo maior desafio está em codificá-los e hierarquizá-los para poder entender os significados a partir da grande diversidade de informações disponíveis.

Além disto, esta técnica enfatiza a exploração da natureza de um determinado fenômeno e as singularidades de seu contexto social, mostrando-se adequada ao formato de estudo de caso aplicado a esta pesquisa e seu respectivo propósito, de compreender as situações apresentadas na unidade de estudo à luz de um documento pré-existente – o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC, 2014).

A análise qualitativa dá conta de trabalhar com outros materiais além das tradicionais entrevistas, ou transcrições de falas. Tanto textos construídos no decorrer da pesquisa, como outros vindos de quaisquer materiais prontos são fontes de manipulação e obtenção de respostas à questão de pesquisa do investigador, “os documentos estão normalmente disponíveis como textos (de forma impressa), podendo também estar na forma de um arquivo eletrônico (por exemplo, um banco de dados)” (FLICK, 2009, p. 231).

Os passos metodológicos adotados seguiram a proposta da análise qualitativa, visando à aplicação da teoria no contexto analisado para entendimento dos fenômenos. Ainda que formalmente não haja uma separação total entre a fase da busca de dados e da análise, uma vez que desde o início da coleta se estabeleceu o estudo e organização dos mesmos para o avanço da investigação, o que é uma característica que diferencia a pesquisa qualitativa, “[...] porque não há separação entre conjunto de dados e análise de dados, a análise pode e deve começar em campo” (GIBBS, 2011, p. 18), a seguir estão descritas as etapas percorridas para a análise.

Considerando-se que o material coletado foi armazenado em arquivos digitais no computador, a etapa inicial foi de codificação, isto é, transformação em unidades temáticas representativas de uma mesma ideia. Para isto, foi criada uma tabela com

os códigos, os resumos das falas dos entrevistados e respectivas citações (quando aplicado) e os códigos dos entrevistados. A outra tabela continha os códigos, a identificação da fonte de evidência/tipo de documento e respectiva identificação da parte do documento representativa do código. De acordo com Gibbs (2011, p. 102), “as tabelas qualitativas são uma forma conveniente de mostrar texto proveniente de todo o conjunto de dados, de uma forma que facilita uma comparação sistemática”.

Este procedimento seguiu-se durante toda fase de coleta até o término das transcrições das entrevistas, quanto então este material foi submetido à hierarquização. Os códigos hierarquizados foram oriundos das perspectivas previstas no sistema de governança do referencial teórico do IBGC (2014) e práticas pertinentes identificadas para compreensão neste estudo, estando alinhado ao que Gibbs (2011, p. 67) propõe como “codificação baseada em conceitos” em que os códigos representam conteúdos que vêm da literatura de pesquisa.

O quadro a seguir demonstra os códigos hierarquizados conforme o referencial teórico utilizado:

Quadro 6 - Códigos Hierarquizados

Hierarquias	Sub-hierarquias
Propriedade	Singularidade do voto
	Assembleia
	- Convocação e estímulo à participação - Propostas dos cooperados - Manuais de participação
Conselho de Administração	Atribuições
	- Gerenciamento de riscos corporativos
	Segregação das funções de presidente o conselho e executivo principal
	Sessões executivas
	Composição
	Qualificação dos conselheiros
	Prazo do mandato
	Educação continuada dos conselheiros
	Planejamento sucessório
	Relacionamento com os cooperados
	Relacionamento com o conselho fiscal
	Documentação e preparação das reuniões
	Atas das reuniões
	Confidencialidade
Gestão	Segregação Governança e Gestão
	Atribuições
	Transparência
	Avaliação dos executivos
	Remuneração dos executivos
Conduta e Conflito de Interesses	Código de conduta
	Conflito de interesses
	Uso de informações

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014)

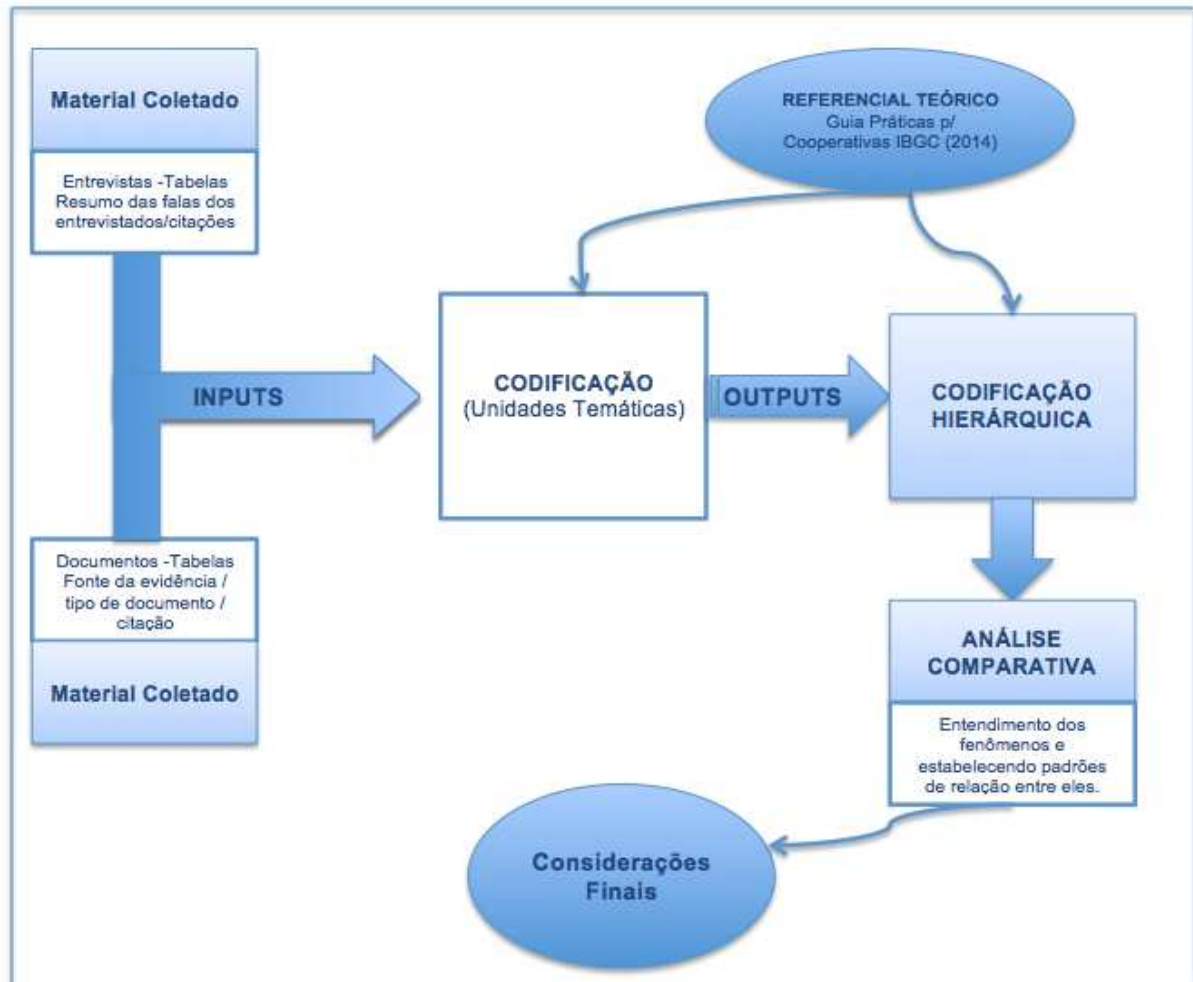
A etapa sequencial foi de análise comparativa, onde através dos dados organizados e hierarquizados nas tabelas foi possível compará-los, identificando as suas semelhanças e diferenças e estabelecendo os padrões e as relações entre eles, culminando nas considerações finais sobre o estudo de caso.

Buscou-se esgotar a comparação tanto de evidências como contra evidências, através da triangulação, em que se obtiveram dados de diferentes fontes. No entanto, sabe-se que esta não é por si só uma validação totalmente aceita para a pesquisa qualitativa. Na visão de Silverman (2009), a triangulação não

pode ser um critério único de qualificação da pesquisa, na medida em que “pode ser enganosa a agregação de dados para chegar a uma verdade geral” (2009, p. 262).

A figura síntese a seguir identifica as etapas percorridas:

Figura 3 - Etapas da análise qualitativa



Fonte: Elaborado pela autora

3.5 Limitações da Técnica

Embora não seja objetivo deste estudo a generalização, esta é uma limitação da abordagem de estudo de caso. Ao contrário da pesquisa quantitativa, o estudo qualitativo em geral não proporciona ao pesquisador, ao final de sua investigação, ter representatividade para fazer generalizações, pois as diferenças ou semelhanças encontradas na análise comparativa irão trazer compreensão sobre o fenômeno daquele grupo estudado, não podendo ser ampliado para outras populações ou amostras (GIBBS, 2011).

Outro aspecto a ser apontado é a reflexibilidade. Numa investigação de cunho qualitativo é inevitável que o pesquisador não imprima, mesmo que não intencionalmente, suas concepções e aspectos de sua interação com o meio (FLICK, 2009). Especialmente na condição em que foi desenvolvido este estudo de caso, em que a pesquisadora faz parte da organização objeto de estudo. Nesta situação os cuidados devem ser ainda maiores para evitar interpretações que sejam oriundas de “impressões e juízo de valores do profissional que, circunstancialmente, desenvolve em seu local de trabalho uma pesquisa científica que objetiva a compreensão e solução de um problema restrito” (MARTINS, 2008, p. 10).

Para Gibbs (2011, p. 117), “uma boa prática é estar aberto a essas influências e fornecer uma boa descrição de como se chegou a conclusões e explicações” minimizando quaisquer conflitos.

No capítulo a seguir serão apresentados os dados coletados a partir das técnicas aqui apresentadas, assim como discutidos os resultados à luz do referencial utilizado para verificar a aderência das práticas da Banricoop, o Guia do IBGC (2014).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise dos dados oriundos da triangulação das fontes de evidências, visando os objetivos traçados para este estudo.

Inicialmente estão descritos os achados, a partir da organização da análise qualitativa detalhada no Capítulo anterior. Na seção seguinte encontra-se uma síntese comentada dos fenômenos estudados e, na última seção deste Capítulo são indicadas as recomendações para aprimoramento das práticas de governança da unidade de estudo.

4.1 Práticas de Governança da Banricoop

A análise da estrutura de governança da Banricoop está organizada a partir das hierarquias e sub-hierarquias previstas no Quadro 6 (Códigos Hierarquizados). A primeira hierarquia abordada é Propriedade, seguida do Conselho de Administração, Gestão Executiva e finalizando com Conduta e Conflito de Interesses.

- Propriedade

As cooperativas são orientadas por um regime jurídico específico, a Lei 5.764 conhecida como Lei Cooperativa. Entre outros dispositivos, ali estão reguladas as características de uma cooperativa: “adesão voluntária” - indicando que a participação é livre a quem desejar dela participar; “singularidade do voto” – garantindo direitos iguais a todos os cooperados, independente do capital; “quórum para funcionamento e deliberação de assembleias baseado no número de associados e não no capital” – valorização da participação das pessoas nas decisões coletivas da sociedade em detrimento do acúmulo de capital individual; retorno das sobras líquidas aos associados” – participação nos resultados auferidos pela cooperativa, na proporção das operações de cada cooperado; e, “neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social” – independência do estado e de vinculações de qualquer natureza que não seja de seu quadro social (BRASIL, 1971, art. 4º).

- Singularidade do voto

O modelo societário cooperativo funciona de maneira que cada cooperado é representado pelo seu voto, independente da quantidade de suas cotas de capital, sendo garantido a todos a igualdade de direitos na participação em assembleia. Deve ser observada, no entanto, por ser a cooperativa uma sociedade de pessoas e não de capital, a vedação do voto por representação (IBGC, 2014).

Constatou-se, pela análise do Documento 1 – Estatuto Social, que está regulamentado pela Banricoop o direito do voto individualizado dos cooperados, bem como, a vedação de representação por procuradores, indicando que a Cooperativa está de acordo com as recomendações. Ratificou-se a constatação, pelo exame do Documento 43 – Relatório de Votantes em Assembleia Gerais, o qual indica a efetiva prática da Cooperativa com relação à previsão estatutária, não constando votantes por procuração.

Documento 1 – Estatuto Social:

[...] Artigo 6º - São direitos dos associados: I. participar das assembleias gerais, discutir e votar os assuntos que nelas forem tratados [...] Artigo 31 [...] as decisões serão tomadas pelo voto pessoal dos presentes com direito de votar, tendo cada associado um voto, vedada a representação por meio de mandatários [...].

- Assembleia

i) **Convocação e estímulo à participação dos cooperados**

O IBGC (2014) aconselha que as assembleias gerais deliberem, além das pautas legais e regulamentares, sobre os planos de desenvolvimento da cooperativa, o desempenho estratégico e os orçamentos anuais ou plurianuais. É recomendado como boa prática, não só a maior publicidade possível ao edital de convocação das assembleias, visando abrangência e qualidade na participação dos cooperados, como também mecanismos de incentivo ao maior número de envolvidos.

Tanto nos documentos pesquisados quanto nas entrevistas realizadas, não foram localizadas evidências de que a Banricoop submeta à deliberação assemblear, o planejamento estratégico e o orçamento da instituição.

Por outro lado, observou-se a adoção de práticas de efetiva divulgação dos editais de assembleias não só cumprindo os trâmites legais, mas adotando mecanismos e esforços para que os cooperados participem dos momentos de decisão em conjunto:

Nós, antecipadamente divulgamos todos os números da cooperativa, o balanço o resultado e propomos... deixamos claro que temos que fazer a distribuição das sobras, evidenciando que temos que decidir o que faz com o que sobrou [...] (E1).

[...] atendendo à tríplice convocação, edital de convocação, divulgação no site e entrega de correspondência direto para cada um dos cooperados [...] (E3).

As informações são repassadas ao quadro de associados, que possibilitam de antemão ter informações da situação da cooperativa e qualquer questionamento. [...] Acho um fator primordial. A participação como um todo, qualquer sistema de cooperativa, o grande desafio é esse justamente de conseguir trazer para dentro mais associados da cooperativa (E6).

A busca pela participação parece não resultar numa efetiva representatividade de cooperados presentes nas assembleias e eventos da Cooperativa, pois mesmo diante dos esforços anteriormente apontados fica refletido o aspecto da dificuldade da Cooperativa em reunir os cooperados:

[...] e assim mesmo as pessoas não vêm. Lamentavelmente não vêm (E3).

[...] eu não sei o que poderia ser feito, mas eu acho muito baixa a participação dos cooperados nas assembleias. Muito, muito baixa [...] (E4).

Eu entendo que o cooperado tem uma confiança extrema na cooperativa. Então ele fica tranquilo, se ele não participa, ele sabe que está tudo certo [...] (E5).

Eu acho que a participação é bastante restrita. Às vezes que eu vim aqui achei pouca gente [...] mas acho que a participação é pouca, podia ter um público maior (E6).

[...] e apesar de todos os esforços que se faz, ele atinge um percentual muito baixo. Mesmo assim as pessoas dificilmente participam no volume que se desejaria que participassem (E11).

A baixa participação associada ao fator credibilidade e imagem positiva da gestão de fato é um fenômeno observado na Banricoop e comum ao sistema cooperativo de crédito brasileiro, já que recente pesquisa publicada pelo Bacen (2014) salienta que os principais fatores apontados pelas cooperativas como responsáveis pela falta de participação dos cooperados são a confiança na administração e a falta de consciência sobre a importância das assembleias. Os entrevistados explicitaram sua percepção sobre o excesso de confiança na gestão na Banricoop:

As pessoas ou confiam plenamente no que a cooperativa vem exercendo hoje, diz, enquanto tem aquele pessoal lá eu não preciso ir. Ou é excesso de credibilidade com a atual diretoria, porque há transparência, as informações são direcionadas para eles, ou é por conforto mesmo [...] (E3).

Um dos aspectos dentro da cooperativa que mais pesa é a confiança e a credibilidade que a cooperativa tem perante os seus cooperados. Se existe essa confiança cega, e ela é quase cega mesmo, é porque as informações são alcançadas e porque nós somos transparentes. [...] E a cooperativa tem essa postura, transparente e séria, então é por isso que as pessoas confiam, seja o motivo de não haver tanta participação nas assembleias (E4).

Eu vejo a confiança na gestão, vejo também, falta de conhecimento de alguns cooperados sobre do que eles fazem parte e do desdobramento que pode ser uma assembleia, onde podem ser tomadas as decisões. Acho que parte do quadro social desconhece o que pode ser decidido numa assembleia [...] (E10).

ii) Propostas dos cooperados

Aconselha o IBGC (2014), que a cooperativa estimule os cooperados a propor temas relevantes para as assembleias gerais, criando mecanismos que permitam ao conselho de administração receber, antes da convocação do edital, propostas dos assuntos para deliberação e eventual inclusão na ordem do dia da assembleia.

A disponibilidade de canais de comunicação e sugestões, e, a proposição de temas à assembleia geral, foram assuntos que emergiram e se mesclaram quando

da indagação da pesquisadora sobre este item. Mas de fato, não foram encontradas evidências de mecanismos formais e específicos de que haja um canal próprio para o encaminhamento de propostas dos cooperados para as assembleias gerais através do Conselho de Administração.

Existe dentro do site da cooperativa o ícone “participe”, “pergunte” e cada um pode perguntar, dar sugestões, questionar [...] (E3).

Os canais até existem, mas na prática tem dificuldade desses fatos acontecerem [...] (E5).

Tem um específico, que é o que o “Fala que a gente te escuta”, é um canal especificamente desenvolvido para incentivar a participação do cooperado e ele ser um promotor de ideias. [...] (E9).

Não, não existe esse canal formal [...] (E11).

Efetivamente é reconhecido o interesse em que haja maior participação por parte dos cooperados, endossado pelas declarações já analisadas no item anterior. No entanto, ficou explícita a necessidade de distinguir na Banricoop, canais de comunicação de estabelecimento de instrumento que assegurem aos cooperados a formalização de suas propostas para análise do Conselho de Administração, a fim de se tornarem pauta das assembleias gerais.

iii) Manual de participação

Por ser a assembleia um importante momento formal onde o cooperado tem oportunidade de manifestar-se e efetivamente participar das decisões da cooperativa, é recomendação do IBGC (2014) que a organização elabore manuais contemplando a prática dos ritos assembleares, visando facilitar e estimular tal participação.

Detectou-se a adoção de dois instrumentos formais balizadores da relação entre os cooperados e a Cooperativa para as situações de assembleias gerais: o Estatuto Social (Documento 1), que traz os aspectos formais do rito assemblear previstos na legislação, e o Regimento Eleitoral (Documento 2), que regula exclusivamente os procedimentos relativos às eleições. Contudo, tanto a pesquisa documental, como as entrevistas, não demonstraram que a Banricoop adote

manuais formalizados de participação dos cooperados em assembleia, tratando das regras de convocação e funcionamento, indicando como proceder com a apresentação de temas para as pautas e apontando as formalidades necessárias e recomendadas. O recorte da fala do Entrevistado 3 ilustra a situação:

Isso é o próprio estatuto social, que integra os direitos e obrigações de cada um dos cooperados (E3).

4.1.2 Conselho de Administração

- Atribuições

O conselho de administração é o principal componente do sistema de governança de uma cooperativa, funcionando como o guardião do objeto social deste sistema, é um órgão colegiado responsável pelas decisões estratégicas da cooperativa, portanto, pelos rumos do negócio. De acordo com o IBGC (2014, p. 17), ele deve zelar pelos valores e propósitos da cooperativa na defesa dos interesses comuns dos cooperados, destacando-se entre suas responsabilidades, a formulação de diretrizes a serem submetidas à assembleia geral; a discussão, aprovação e monitoramento de: estratégia e política de riscos; a estrutura de capital; estudos sobre fusões, incorporações e desmembramentos; contratações, dispensa e remuneração de executivos; definição da auditoria independente; definições sobre relacionamentos com partes interessadas; sistemas de controles internos; políticas de gestão de pessoas; códigos de condutas e conflitos de interesses; práticas de governança corporativa; além disto, deve apoiar e supervisionar a gestão da cooperativa com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas; e, prestar contas aos cooperados.

Verificou-se através da análise documental (Documento 1 – Estatuto Social), que o sistema de governança da Banricoop está estabelecido no formato em que não há separação completa entre o órgão estratégico e o executivo, ou seja, entre o conselho de administração e a gestão executiva. Atualmente a composição do Conselho de Administração conta com sete membros, todos cooperados, dentre os quais, dois são também integrantes da Diretoria Executiva, o Diretor Presidente o Diretor Administrativo (Documento 5 – Ata A.G.O e A.G.E. 2012). O Diretor

Financeiro é um cooperado e foi nomeado pelos Conselheiros de Administração (Documento 45 - Ata CA 538).

Reconhecidos tais fatos, atestou-se que as declarações dos entrevistados apontam um forte alinhamento no que diz respeito à principal atribuição do Conselho de Administração da Cooperativa, indicando que a deliberação e acompanhamento estratégico tem lugar de destaque, seguidos da assistência aos atos da gestão e resultados obtidos, além de decisões sobre os orçamentos anuais.

Sem dúvida é a estratégia da cooperativa. E na hora da reunião do conselho, como a diretoria hoje é parte integrante do conselho de administração, esse papel acaba se fundindo um pouco entre a diretoria e o Conselho de administração [...] (E1).

O conselho é, na realidade, o responsável pelas estratégias maiores da organização [...] (E2).

[...] serve para sugerir estratégias, aprovar as estratégias que a diretoria executiva promove dentro de cada ano, o orçamento da cooperativa de cada ano e o planejamento estratégico (E3).

Atentou-se para o dualismo ora encontrado nas reflexões dos sujeitos, apontando o Conselho com poder deliberativo e reivindicador de resultados perante a Diretoria, contudo, integrando a sua estrutura, a própria Diretoria, ou, dois terços de seus integrantes. Os Entrevistados 9 e 10 sinalizam a ascendência do órgão sobre a gestão executiva:

Ele (o conselho) faz a ponte entre a gestão e os demais cooperados [...]. Ele tem uma representação dos cooperados dentro da gestão. Então ali ele sempre vai ser o termômetro para avaliar como a gestão está caminhando e como ela está implementando as ações (E9).

Ele vai cobrar o presidente, diretoria executiva, sobre o porquê de certas tomadas de decisões, como a estratégia traçada e definida no conselho, o conselho tem obrigação de cobrar da diretoria os resultados (E10).

Por outro lado, foi também apurado em documentos e atestado por alguns dos entrevistados o papel do Conselho como coadjuvante na administração estratégica e complementar à gestão executiva da Cooperativa. Por certo que as decisões são tomadas pelo Conselho de Administração, porém a formulação das estratégias está delegada à Diretoria que está assessorada por consultoria externa

especializada, situações que se evidenciam no exame dos Documentos 23 – Ata CA 557 e Documento 44 – Ata CA 20 – 545, assim como no recorte das falas dos entrevistados 4 e 11:

É um papel de auxiliar aos gestores da cooperativa em termos de futuro, de planejamento, da própria gestão, de projetos [...] é auxiliar a administração. Ele é um complemento, são as ideias em que os conselheiros podem contribuir, ajudar, auxiliar os gestores, o presidente (E4).

[...] validar as propostas da diretoria [...] (E11).

Além da supervisão da gestão, que encontra esse impasse de constituição dos órgãos do sistema de governança da Banricoop, em síntese, algumas outras responsabilidades, como a aprovação e monitoramento da política de riscos (Documento 11 – Manual de Estrutura e Gerenciamento do Risco de Crédito; Documento 12 – Manual do Risco de Liquidez), a definição das auditorias e dos sistemas de controles internos (Documento 44 – Ata CA 542), as políticas de gestão de pessoas (Documento 35 - Ata CA 484) foram identificadas como incumbências do Conselho de Administração, atendendo à recomendação do IBGC (2014), porém em todas as situações verificou-se a natureza da fusão entre os órgãos:

Os riscos hoje são mapeados mensalmente e referendados pela diretoria executiva. São levados às reuniões mensais do conselho de administração e é feito de forma conjunta com a gestão executiva, ainda mais porque fazem parte do conselho (a gestão executiva) (E1).

Não foram localizadas evidências sobre deliberações do Conselho a respeito de código de conduta e regulação de conflitos de interesses, matéria que será aprofundada em hierarquia específica na sequência.

- Gerenciamento de Riscos Corporativos

Um dos desafios do conselho de administração, segundo o IBGC (2014), é o de assegurar-se de que os órgãos de gestão utilizem sistemas adequados para identificar tempestiva e preventivamente os principais riscos aos quais a cooperativa está exposta. Além disto, sugere o órgão, a prática de acompanhamento pontual da

probabilidade de ocorrências de riscos e as consequentes medidas para sua prevenção ou mitigação.

Identificou-se através da análise de documentos e confronto com a fala dos entrevistados, que a Banricoop possui políticas de riscos estabelecidas em manuais próprios, como: Manual de Estrutura e Gerenciamento do Risco de Crédito (Documento 11), Manual do Risco de Liquidez (Documento 12), Gerenciamento de Risco Operacional (Documento 46) e Manual de Estrutura e Gerenciamento do Risco de Mercado (Documento 47), havendo monitoramento sistemático em determinadas situações pelo Conselho Fiscal (Documento 17 – Ata CF 316), e, em outras, pelo Conselho de Administração (Documento 9 – Ata CA 560). Fragmentos das falas dos entrevistados sinalizam que o Conselho de Administração vem acompanhando as probabilidades de riscos através do monitoramento elaborado pela gestão executiva:

[...] São mapeados mensalmente e são referendados pela diretoria executiva e são levados as reuniões mensais do conselho de administração e é feito de forma conjunta com a gestão executiva (E1).

[...] É uma questão que foi aperfeiçoada, especialmente no transcorrer desse exercício, de aumentar o acompanhamento, que são norteados pelo banco central, exigências do banco central, e está se fazendo um gradativo aperfeiçoamento desses instrumentos (E6).

Não foram atestadas situações que evidenciassem medidas mitigatórias de quaisquer riscos regulamentados na Banricoop.

- Segregação das funções de presidente do conselho e executivo principal

Para a gestão adequada da cooperativa e a minimização dos conflitos de interesses é aconselhável que as funções de presidente do conselho de administração e de executivo principal da diretoria não sejam exercidas pela mesma pessoa evitando também a concentração de poder (IBGC, 2014).

Detectou-se que atualmente a Banricoop pratica o recomendado, pois o presidente da Diretoria Executiva não exerce o papel de Presidente do Conselho de Administração:

[...] hoje o presidente do conselho não é o diretor-presidente da cooperativa, que em outros momentos já foi. Havia uma sobreposição de cargos. Hoje nós já segregamos o presidente do conselho de administração não é o diretor-presidente da cooperativa. Isso gera uma boa prática de governança (E7).

[...] a questão do presidente da cooperativa, com presença do conselho, de não assumir o cargo de presidente do conselho de administração, pra tentar separar a questão de governança de quem executa dentro da cooperativa (E6).

O Documento 45 – Ata CA 538 em que é nomeada a Diretoria Executiva, também indica o Presidente do Conselho de Administração. Nesta evidência confirmou-se que as funções não são exercidas pela mesma pessoa.

As constatações sustentam o procedimento da Banricoop em relação à segregação das funções estratégica e do executivo principal, atendendo ao recomendado. Não obstante, reparou-se que a prática não está regulamentada, o que pode deixar de ser uma boa conduta em gestões posteriores.

- Sessões executivas

Propõe o IBGC (2014), que o órgão estratégico colegiado realize com regularidade, sessões sem a participação dos executivos, garantindo um espaço reservado para discussão somente entre os conselheiros, evitando constrangimento aos diretores.

Notou-se através do exame das atas do Conselho de Administração, que suas reuniões se realizam com a presença dos Diretores Executivos, o que também é expressado pelos entrevistados e pode ser constatado na fala do Entrevistado 1:

[...] o conselho se reúne uma vez por mês e sempre tem a presença de, se não dos três diretores, no mínimo dois. E não têm decisões isoladas no conselho de administração. Elas sempre são tomadas em conjunto (E1).

Neste aspecto, cabe ressaltar o formato do sistema de governança da Banricoop, anteriormente identificado e discutido, no qual, atualmente, dois terços dos diretores fazem parte do Conselho de Administração. Respeitada esta singularidade, a recomendação se tornaria impraticável para o modelo de gestão da Cooperativa.

- Composição

É recomendável que a composição do conselho de administração da cooperativa reúna as competências necessárias para o exercício de suas atribuições, buscando diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento, respeitando sempre o grau de maturidade e o ambiente em que atua a instituição. Ademais, sugere-se que haja mecanismos que garantam a diversidade, a representatividade e a autonomia dos membros (IBGC, 2014, p. 21).

Identificou-se que, atualmente, a composição do Conselho de Administração da Banricoop abrange uma diversidade de profissionais com habilitações adequadas ao exercício das responsabilidades indicadas ao órgão. Ademais, cabe ressaltar, que dos sete integrantes do Conselho, seis possuem outras atividades paralelas a sua função na Cooperativa, o que vem a complementar seus conhecimentos e capacidade de atuação na atividade, visto que a maioria atua no setor financeiro.

No que tange à representatividade do quadro social, entretanto, notou-se uma concentração de delegação dos cooperados da região de Porto Alegre, que representa 40,5% dos cooperados, e, em especial, da Direção Geral, que é uma das Unidades do Banrisul que conta com 20,3% do quadro associativo, conforme a Tabela¹² de alocação do quadro de cooperados. Os achados podem ser constatados no quadro a seguir:

Quadro 7 - Composição do Conselho de Administração da Banricoop

Conselheiros de Administração - Formação	Região de Representação
Especialização em Cooperativismo	Porto Alegre
Administração - Mestrado em Administração	Porto Alegre
Administração - Especialização em Finanças e Mestrado em Economia	Porto Alegre - Direção Geral
Ciências Contábeis - Pós em Finanças e Controladoria de Gestão	Porto Alegre
Administração - Pós em Cooperativismo e Gestão Bancária	Porto Alegre - Direção Geral
Ciências Contábeis - Pós em Mercado de Capitais e Gestão Bancária	Porto Alegre - Direção Geral
Comunicação - Habilitação Relações Públicas	Porto Alegre - Direção Geral

Fonte: Elaborado pela autora

¹² Ver Apêndice E.

Embora percebida a pluralidade de habilidades e conhecimentos da atual composição do Conselho, os entrevistados admitiram a ausência de um instrumento formal que garanta à Cooperativa a manutenção desta situação em novos arranjos eleitorais, assim como também reconheceram a falta de representação de cooperados de outras regiões, enumerando esforços feitos neste sentido:

[...] evidentemente que se têm conselheiros com uma heterogeneidade de conhecimentos, que são de extrema importância [...] essa questão com relação ao cooperativismo tem que estar alinhada (E6).

Isso é um desejo da diretoria que a participação no conselho de administração tenha representantes das agências ou de superintendências regionais. Já foi tentado em períodos anteriores de realizar alguns representantes de agência e tivemos alguns representantes. Infelizmente não foi um sucesso. As pessoas que vieram representando a rede de agências participaram do conselho de administração às vezes não conseguiam participar das reuniões. E aí criavam uma certa vacância por não participarem. Então é meio difícil (E3).

É, eu acho que hoje nós temos uma dificuldade muito grande para trazer para o conselho e também para a diretoria, pessoas que representem o interior, [...] hoje as pessoas do interior do estado estão pouco representados (E7).

Outro aspecto examinado incluiu o tempo de experiência dos entrevistados no cargo de Conselheiros de Administração, tendo em vista esta ser uma recomendação do IBGC (2014), não só em termos de quantidade de anos no atual órgão, como também de experiências anteriores em outros conselhos.

A seguir, o Quadro 8 demonstra os achados sobre o tempo de vinculação de cada Conselheiro à Cooperativa:

Quadro 8 - Experiência dos Conselheiros de Administração

Tempo de Experiência no Cargo	Quantidade de Conselheiros
Até 4 anos	3
De 5 a 8 anos	2
De 9 a 12 anos	1
Acima de 12 anos	1

Fonte: Elaborado pela autora

Averiguou-se que há um equilíbrio de experiências neste Conselho, considerando-se que a gestão é de quatro anos, identificou-se três dos Conselheiros em seu primeiro mandato, o que equivale a quase metade do corpo do colegiado, dois em seu segundo mandato, um no terceiro mandato e apenas um com renovação cumulativa. Porém, há que se ressaltar, apenas um dos Conselheiros exerceu este mesmo cargo em outra cooperativa.

- Qualificação dos conselheiros

De acordo com o IBGC (2014, p. 20), o conselheiro de administração deve, no mínimo, “estar alinhado aos valores da cooperativa, ter motivação e dispor de tempo para a função, além de ter capacidade para defender as suas ideias no colegiado”. Além disto, recomenda-se que tenha “visão estratégica do negócio cooperativo, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, capacidade para interpretar os relatórios econômico-financeiros e noções sobre a legislação inerente ao negócio”.

Conforme discutido anteriormente, constatou-se de fato uma heterogeneidade nos perfis dos Conselheiros que compõem a atual gestão da Banrricoop. Além disto, a bagagem de conhecimentos que boa parte destes membros traz, por atuarem ou terem atuado no setor bancário, sem dúvidas contribui para a qualidade da administração. No entanto, o alinhamento sobre legislação ou temas voltados ao cooperativismo, apesar de fazerem parte de uma exigência formal para o cargo de conselheiro, pareceu não estar efetivamente assimilada integralmente pelos entrevistados, como pode ser constatado nas falas a seguir.

O Entrevistado 5 reflete sobre os participantes do Conselho da Cooperativa serem também funcionários do Banco e por analogia, possivelmente desenvolverem atividades afins naquela instituição, o que os habilitaria aos cargos que ocupam, mas ressalva a necessidade de melhor alinhamento como o cooperativismo:

Pelo próprio perfil de atividades da cooperativa e do banco e os conselheiros serem do banco, me parece que existe um alinhamento de pensamento até como estratégia e como negócio. A prática do negócio na cooperativa é a mesma coisa. [...]. Mas no sistema de cooperativa acho que tem que ter um alinhamento melhor (E5).

Ao ser questionado sobre a exigência de alinhamento de valores entre o Conselheiro e a Cooperativa o Entrevistado 10 afirma não existir tal situação:

Não, não tem esse alinhamento [...] o conselho de administração é uma candidatura por chapa, se candidatam e após a posse é que vão tomar conhecimento de muitas vezes o que é a cooperativa (E10).

O Entrevistado 1 enxerga poucos impeditivos legais e normativos para auxiliar na eleição seletiva dos Conselheiros:

A gente tem preocupação em fazer a renovação obrigatória mas ao mesmo tempo, selecionando essas pessoas [...] mas não existe uma vedação expressa, nem através das regras do Banco Central, nem sequer através de legislação específica. Ela não veda a participação de nenhum associado, em concorrer, em se candidatar a cargos dentro da cooperativa. Então de qualquer forma, se corre sempre um risco [...] (E1).

Já o Entrevistado 7 demonstra desconhecer algum regramento ou exigência de perfil da Cooperativa para preenchimento dos cargos de Conselheiro:

Eu sei que existe a necessidade da pessoa ser íntegra, não ter nenhum tipo de impedimento legal. Mas se há esse filtro da cooperativa anterior à inscrição da pessoa, realmente não sei te dizer [...] (E7).

O Entrevistado 4 sugere que se estabeleçam condições prévias à candidatura, incluindo preparo sobre o tema do cooperativismo:

[...] acho que deveria haver pré-requisitos, para se poder participar do conselho. Pré-requisitos ao menos dentro do tema. Cooperativismo ou que tenha participado de algum conselho, ou que tenha um curso dentro da área, que tenha uma graduação dentro da área. Nós estamos falando de uma cooperativa de crédito. Deveria haver alguns pré-requisitos, que seriam parte já do processo seletivo [...].

Em contraponto ao afirmado por parte dos entrevistados, o exame do Documento 2 – Regimento Eleitoral demonstrou que a Banricoop possui alguns dispositivos regulamentares prevendo condições de candidaturas, que vem ao encontro das recomendações do IBGC (2014), entre os quais:

[...] Artigo 1º - [...] I. Atender às condições básicas para ser eleito e poder exercer cargo de conselheiro de administração e fiscal conforme requisitos legais, regulamentares e do Estatuto Social da Banricoop. II. Não possuir

restrições cadastrais. III. **Ter disponibilidade de tempo para o cumprimento das responsabilidades e incumbências estatutárias e regulamentares.** IV. **Ter participado, ou comprometer-se em participar** no prazo de até 90 (noventa dias) após a posse do cargo para o qual foi eleito, **de treinamento ou de programa de preparação para conselheiro, ou apresentar experiência comprovada na área de atuação para a qual foi eleito [...]** DA CAPACITAÇÃO MÍNIMA EXIGIDA Artigo 3º – Para concorrer ao cargo de conselheiro de administração o candidato deverá atender a, **pelo menos, dois dos seguintes critérios de capacitação técnica:** I. **Formação acadêmica de nível superior.** II. **Formação técnica apropriada ao exercício do cargo de gestão.** III. **Experiência comprovada na gestão de cooperativa de crédito.** IV. **Experiência comprovada em gestão de instituição financeira** (Documento 2 – Regimento Eleitoral, grifo nosso).

Detectou-se a existência de dispositivos que visam à qualificação dos Conselheiros e, inclusive, a previsão de disponibilidade de tempo para o exercício do cargo, tendo ficado claro, que não são suficientes na percepção dos entrevistados, para barrar a entrada de pessoas despreparadas para a função. Ao mesmo tempo, ficou em evidência o desconhecimento dos Conselheiros em relação o próprio regimento da Banricoop, e que denota a necessidade de atualização contínua dos membros.

- Prazo do mandato

Sugere-se que o prazo do mandato do conselho de administração não ultrapasse dois anos, sendo possibilitada a reeleição, considerando-se para tanto, os resultados da avaliação anual dos conselheiros e preservando-se os respectivos dispositivos legais. Recomenda-se que esteja estabelecido em estatuto, um número máximo de reeleições e anos de serviço contínuo do conselheiro (IBGC, 2014).

Através do exame do Documento 1 – Estatuto Social foi possível atestar que o prazo do mandato do Conselho de Administração da Cooperativa está estabelecido em quatro anos, portanto, bem acima do indicado. Da mesma forma, os critérios de reeleição estabelecidos pela Banricoop, não vem ao encontro do recomendado, uma vez que não há limites para o número de recondução aos cargos de conselheiros de administração, senão de composição do órgão, conforme exige a legislação. Tais noções aparecem nas falas dos entrevistados 6 e 10, que reconhecem a situação vivida na Banricoop, onde não há uma trava para o número de reeleições de um conselheiro, apontando uma situação preocupação atual:

Essa preocupação, especialmente no nome do diretor-presidente, que já está quase 30 anos, [...] o momento em que ele não estiver mais presente e de ter dentro do quadro executivo e de conselhos (pessoas) que estejam preparadas para suceder (E6).

[...] os cooperados depositam muita confiança na figura do presidente da cooperativa que está há muitos anos e, no momento em que tiverem ausência dessa referência é um cenário incerto para a cooperativa, quanto à credibilidade do candidato, à imagem da cooperativa na instituição ou na pessoa do presidente (E10).

Além dos pontos já reconhecidos anteriormente, percebeu-se que a avaliação anual de Conselheiros não é adotada como um critério para a reeleição na Banricoop, assim como não foram encontradas evidências de que exista esta prática.

- Educação continuada dos conselheiros

O desempenho do conselho de administração também está vinculado ao constante aperfeiçoamento e atualização de seus membros, e, para o IBGC (2014) é indispensável que os próprios conselheiros persigam o aprimoramento de suas habilidades a fim de auxiliar na sua atuação de longo prazo junto à cooperativa.

Verificou-se, através das entrevistas, que a Cooperativa oportuniza alguns cursos e atividades visando o aperfeiçoamento dos Conselheiros, no entanto, os próprios entrevistados não evidenciaram buscar, por si só, tais aprimoramentos, conforme prática sugerida. Alguns trechos das reflexões dos participantes:

A Cooperativa vêm promovendo sistematicamente, convidando à participação [...] através de convites, de palestras, [...] A própria gerência promove essas convocações (E3).

Temos algumas propostas que eu vi aí, de não só preparação, como falei antes, mas também de uma constante atualização. Acho que tão importante quanto preparar os futuros conselheiros é qualificar os atuais, porque é muito importante a evolução (E7).

A Cooperativa vem oferecendo oportunidades de participação de palestras, seminários, congressos, também enviando por e-mail, seguidamente a gente recebe alguma publicação, um discurso de alguém na área do cooperativismo. Então a cooperativa sempre manda, nós recebemos, é uma forma, também [...] (E8).

- Planejamento sucessório

O conselho de administração deve manter um planejamento sucessório atualizado, segundo o IBGC (2014), tanto de seus membros, quanto do executivo principal. Para tanto, a avaliação de desempenho formal dos conselheiros e do executivo principal, torna-se uma ferramenta importante a ser adotada pela gestão.

As boas práticas recomendam a constante capacitação e formação de cooperados para substituição dos membros do conselho, e também incentivam a constante renovação dos conselheiros (IBGC, 2014).

Os entrevistados, em sua maioria, demonstrou que não há um planejamento formal para a sucessão do Conselho de Administração da Cooperativa, assim como a pesquisa documental, confirmou a informação, não tendo sido localizadas evidências a respeito. Alguns entrevistados atribuem a situação principalmente ao modelo eleitoral existente, como pode ser conferido nos relatos:

Não, não existe. [...] é uma questão de eleição, então fica difícil planejar a sucessão através de um modelo eletivo, praticamente impossível (E4).

Eu não tenho essa percepção que exista, até porque isso aí é um processo eletivo, é feita eleição, mas eu não vejo um planejamento para fazer essa sucessão (E5).

Já outros entrevistados reconheceram algum tipo de movimento da Organização no sentido de planejar a sucessão, mas evidencia-se que está no âmbito da informalidade:

É claro que existe né. [...] na medida do possível, a gente conduz, ou tenta conduzir esse processo sucessório [...] (E1).

Está se instrumentalizando essa questão [...] (E3).

Já temos dentro da coop, hoje, uma preocupação na formação e preparação de eventuais novos e futuros conselheiros [...] (E6).

Nesse ano começou-se um trabalho acho que um pouco mais estruturado, mais formalizado para tentar identificar e capacitar novas lideranças, nesse ano começou a tomar forma um pouco mais estruturada (E9).

De modo geral, percebeu-se que há iniciativas da gestão para fomentar novas lideranças na Banricoop e garantir a qualificação na renovação do Conselho de Administração, no entanto, evidenciou-se que não estão formalizadas práticas de planejamento sucessório.

- Relacionamento com os cooperados

De acordo com o IBGC (2014), o conselho de administração como órgão de representação dos cooperados, deve estabelecer meios de contato com o quadro social, garantindo a transparência das informações e a contínua prestação de contas de suas atividades.

Além da assembleia, deverão ser propiciados outros momentos e canais de comunicação para que seja facilitada esta relação e o contato direto entre os conselheiros e os cooperados.

Verificou-se que a Cooperativa disponibiliza diversos meios de contato para seus cooperados, no entanto, não foi identificado um canal formal de comunicação direta entre o Conselho de Administração e o quadro social, como ilustram as reflexões dos entrevistados:

Não. O único momento em que acontece isso é na assembleia. E em alguns eventos que são patrocinados, promovidos pela cooperativa [...] Eu acho que não há essa integração [...] (E4).

Acho que não existe, eu não vejo essa interação. A não ser se faz individualizado, mas aí é desvinculado do órgão enquanto colegiado. Essa prática a gente não tem (E5).

Em contraponto, o Entrevistado 8 identifica a ouvidoria como um meio para este contato direto:

Sim, porque, por exemplo, a troca de informações que chegam na ouvidoria que muitas vezes não é assunto da ouvidoria, são assuntos que poderiam ser tratados de uma outra forma, acaba chegando no conselho de administração [...] (E8).

- Relacionamento com o conselho fiscal

Reuniões periódicas realizadas entre o conselho de administração e o conselho fiscal são salutares para o trabalho produtivo e de interesse coletivo dos cooperados, conforme propõe documento que preconiza boas práticas de governança para cooperativas do IBGC (2014). Nestes fóruns, poderão ser discutidos temas que o conselho fiscal venha a posicionar-se formalmente, com parecer posterior.

Recomenda-se ainda, que haja uma circularidade de atas entre os conselhos, em que cada um tome conhecimento do registro formal da reunião do outro, tão logo ocorra, e que o conselho de administração responda imediatamente os apontamentos feitos pelo conselho fiscal (IBGC, 2014).

Outra prática importante é o acompanhamento pontual do conselho fiscal, das ações da gestão para correção das não conformidades apontadas pela auditoria.

O exame dos Documentos 15, 16 e 17, respectivamente Ata CF 313, 315 e 316, e 9, 7 e 10, respectivamente Ata CA 560, 561 e 563, retrataram que a Banricoop efetivamente adota a prática de circularidade de atas entre os Conselhos, pois observou-se que é sistemática a disponibilização do documento entre eles, como exemplificado a seguir:

Item 01. Lida a Ata da Reunião no. 557 de 18/12/2013 do Conselho de Administração [...] (Documento 15).

Item 1 - Ata da reunião de janeiro do Conselho Fiscal: lida a ata de reunião do Conselho Fiscal número 315, realizada em 21 de março de 2014. Sem apontamentos de pendências ou providências (Documento 9).

A análise do Documento 8 - Ata CA 564, indica ainda o pronto atendimento às solicitações e apontamentos do Conselho Fiscal, devidamente registrados em ata pelo Conselho de Administração:

1. Ata da reunião de junho do Conselho Fiscal: lida a ata de reunião do Conselho Fiscal número 319, realizada em 17 de julho de 2014. Observado que na ata 318, realizada no mês de junho, foi solicitado material relativo ao novo quadro de cargos e salários aprovado por este Conselho, bem como a data de vigência de implantação do quadro atual. A Diretoria Executiva informou que o material foi disponibilizado na reunião de julho, motivo pelo qual este Conselho pede que seja dado protocolo e referido respectivamente em ata, tendo em vista que foi formalmente solicitado.

Quanto ao acompanhamento das medidas em relação aos apontamentos de auditoria, percebeu-se que além do conselho fiscal, todos os envolvidos na gestão tomam conhecimento, como é sinalizado pelo entrevistado:

Para o conselho fiscal são colocados à disposição os relatórios de auditoria e as respectivas correções são exigidas e/ou quando não entendemos correções necessárias, têm as justificativas que são dadas pela gestão executiva, podemos chamar assim, já que envolve a gerência e outros gestores, mas também submetidos ao conselho de administração, que toma conhecimento também de todas as correções feitas e as justificativas que estão alegadas na resposta aos relatórios da auditoria (E1).

Este fato também pôde ser evidenciado pelo Documento 32 – Corresp. 051/2014 Ref. Auditoria Interna:

Aos Diretores Executivos, Conselheiros de Administração e Fiscal, Gestores Internos e Contadora da Banricoop [...] Prezados Senhores: Encaminho em anexo, cópia do relatório da Auditoria Interna, realizada pela RAMIRES E CIA AUDITORES INDEPENDENTES, durante o mês de novembro de 2013, com base nos dados do mês de outubro de 2013, bem como respectivo relatório das providências. Favor dar ciência no local abaixo indicado [...] (Documento 32).

Diante das diferentes evidências, verificou-se que a Banricoop não realiza reuniões periódicas entre os Conselhos de Administração e Fiscal, no entanto, adota as demais práticas recomendadas de relacionamento entre os órgãos.

- Documentação e preparação das reuniões

Segundo o IBGC (2014) a preparação das reuniões do conselho de administração constitui-se numa ferramenta de eficácia do trabalho deste órgão. O material deve ser reunido, detalhado, sumarizado e disponibilizado com antecedência mínima de 10 (dez) dias aos conselheiros para que possam tomar conhecimento e se preparar para o encontro.

Recomenda-se ainda, que estejam disponíveis no momento da reunião, para eventual consulta, os documentos relativos à regulação da cooperativa, como estatuto, regulamentos internos, além das atas de reuniões anteriores do conselho e das assembleias (IBGC, 2014).

As falas dos entrevistados convergiram no sentido de que a documentação para as reuniões é recebida de forma antecipada, em área restrita do site da Cooperativa. O Entrevistado 5, indica que o material é disponibilizado uma semana antes da data da reunião, e que é possível dirimir dúvidas sobre os temas a serem discutidos:

[...] através do material que a própria Banricoop fornece. Por exemplo, eu recebo material, eu avalio todos eles. Demonstrativo, gráficos, tudo [...] chega via os arquivos da intranet com no mínimo uma semana de antecedência. É tempo suficiente para ler, digerir, tirar dúvidas, têm canais para acessar e tirar material adicional necessário. O material é disponível em tempo hábil para fazer essa avaliação (E5).

A informação é corroborada pelo Entrevistado 8:

[...] disponibiliza no canal da cooperativa, atas do conselho fiscal, balancetes, relatórios, enfim todos os relatórios que dizem respeito ao que está sendo realizado. Fica na página, numa área restrita, o conselheiro acessa no momento que ele quiser para fazer a análise e ele já vai para a reunião preparado. [...] recebo com antecedência, mínimo de uma semana (E8).

Na percepção do Entrevistado 7 é papel do membro do Conselho, tomar conhecimento do material disponibilizado para ter condições de discutir e opinar sobre os temas apresentados:

Normalmente já vem um e-mail comunicando que os documentos estão todos disponíveis [...] Acho que é obrigação do conselho de administração, que tem que ter, pelo menos, lido e conhecido e estar conhecendo os documentos que são pauta da reunião. Até para ele poder se posicionar em relação a alguns assuntos. Inclusive a questão da ouvidoria, reclamações ou sugestões (E7).

O Entrevistado 4 considera que a Cooperativa faz a sua parte, mas a participação dos membros do Conselho é baixa:

[...] via material que antecipadamente é colocado à disposição, isso funciona muito bem. Agora, o quanto cada um vai lá dar uma olhada, faz os seus registros, apontamentos, questionamentos e lá na reunião do conselho são colocados na mesa eu acho pouco (E4).

O exame do Documento 29 – E-mail Convocação Reunião mensal Conselho de Administração out/2013, validou as falas dos entrevistados quanto a disponibilização dos documentos:

[...] @banricoop.coop.br> terça-feira, 22 de outubro de 2013 15:09 [...] Prezados Conselheiros, Está disponível no Banricoop on-line, o material da reunião do próximo dia 30. Aguardo confirmação de presença. Att (Documento29).

Evidenciou-se a postura da Banricoop em relação à preparação e antecipação da pauta e da documentação da reunião do Conselho de Administração. Observou-se que o tempo de antecipação referido pelos entrevistados e identificado no documento encontrado é de uma semana e não de dez dias, como recomendado pelo IBGC (2014). Em relação à disponibilização da base regulamentar e de histórico de atas para as reuniões, não foram identificadas evidências.

- Atas das reuniões

As atas das reuniões devem registrar, além das decisões tomadas, eventuais abstenções de voto por conflitos de interesses. Quando requisitado, também devem constar discussões relevantes ou votos discordantes. O documento deve propagar-se entre os membros do conselho permitindo-lhes comentários e alterações previamente a sua aprovação final e arquivamento. Sugere-se ainda, que seja registrada uma lista dos presentes à reunião, seja integral ou parcialmente, conselheiros ou convidados (IBGC, 2014).

Atestou-se pelas declarações dos entrevistados e análise dos documentos, que a Cooperativa está alinhada a estas recomendações. No recorte da reflexão do Entrevistado 5 é possível identificar que ele reconhece que o documento circula entre os membros para validação e sugestões:

[...] as atas eu recebo e tenho uns três dias ou quatro para fazer uma leitura de validação, faço a leitura para ver se está coerente com o que foi discutido e se entender que precisa algum ajuste faço ali mesmo no próprio documento.

O Documento 30 – E-mail Conselheiro correção ata Conselho de Administração mar/2014, ilustra uma situação em que um conselheiro recebeu a ata para avaliação e devolveu com sua sugestão de ajuste no texto:

[...] terça-feira, 1 de abril de 2014 23:48 [...] De acordo com o conteúdo da ata. Apenas uma sugestão, se julgares oportuno: talvez inserir na ata a parte dos cenários apresentados (EUA/ europa e BArasil). Grato [...] ----- Original Message ----- [...] From: [...] Sent: Thursday, March 27, 2014 5:23 PM Subject: Minuta de ata Senhores, Encontra-se disponível no banricoop online, a minuta da ata da reunião de 26 de março. Aguardo suas observações e correções até a próxima segunda-feira, para então colher as assinaturas. Atenciosamente, [...] (Documento 30).

A formalização desta prática pela Banricoop também está ilustrada pelo aspecto levantado no Documento 31 - Lista de Presença Reunião CA I Sem/2014, em que se constatou a assinatura dos participantes nas reuniões periódicas do Conselho de Administração, durante o ano de 2014.

- Confidencialidade

Aconselha o IBGC (2014), que as atas do conselho de administração sejam arquivadas no Registro Público competente, reservando-se as deliberações que mereçam confidencialidade, como as de finalidade estratégica, ou outras que possam expor a risco a cooperativa.

Notou-se, pelo posicionamento dos entrevistados, a prática da Cooperativa de resguardar as informações que merecem confidencialidade:

Uma das vias de disponibilização das atas e documentos é através do conselho fiscal [...] A única exceção que nós fazemos é com relação a estratégia da cooperativa, mas com relação as demais informações, elas são de amplo acesso aos cooperados. Não escondemos nada... (E1).

[...] se procura evitar de divulgar assuntos que sejam confidenciais. Por exemplo, os conselheiros de administração têm acesso a várias informações da cooperativa [...]. Têm informações que são disponíveis como balanços, balancetes, mas há outras informações que não devem ser divulgadas (E7).

A análise das atas do Conselho de Administração demonstrou que os documentos não são arquivados junto ao Registro Público competente, indicando que a Banricoop, adota parcialmente a prática orientada pelo IBGC (2014).

4.1.3 Gestão

- Segregação governança e gestão

O modelo de práticas estruturadas de governança do IBGC para Cooperativas (2014) propõe que haja uma separação de papéis entre o grupo de administradores eleitos pelos cooperados e o grupo de gestão executiva. Este último deve ser contratado para conduzir profissionalmente o negócio cooperativo, evidenciando a segregação de funções e minimizando os conflitos de interesses entre os órgãos.

A Lei Complementar 130 de 2009 permitiu às cooperativas de crédito, a criação de diretoria executiva subordinada ao conselho de administração, composta por associados ou não, vencendo uma trava imposta pela Lei 5.764, que não facilitava a segregação entre os órgãos estatutários (BRASIL, 1971) e facilitando esta prática de governança para as cooperativas deste ramo.

O exame do Documento 1 – Estatuto Social apontou que dois dos três executivos da Diretoria são membros do conselho de administração, sinalizando que não há segregação entre os órgãos estratégico e executivo da Cooperativa:

[...] Artigo 43 - O Conselho de Administração indicará, em reunião específica e por maioria absoluta de votos, entre pessoas, associadas, que detenham capacitação técnica comprovada para o exercício dos cargos, os ocupantes dos cargos da Diretoria Executiva, que são: Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Financeiro. Parágrafo primeiro: dentre os membros do Conselho de Administração, somente dois poderão ser indicados para a Diretoria Executiva [...].

Observou-se pelo discurso dos entrevistados que os dois órgãos atuam em conjunto e que há um alinhamento entre eles, não transparecendo situações conflituosas no contexto atual:

[...] a diretoria hoje é parte integrante do conselho de administração, esse papel acaba se fundindo um pouco entre a diretoria e o Conselho de administração, mas toda e qualquer estratégia, mesmo que tenha iniciativa da gestão executiva, ela é, digamos, canalizada via conselho de administração (E1).

[...] do próprio conselho existem dois diretores que atuam na parte da executiva. A presidência do conselho é exercida por um diretor. O conselho e a diretoria executiva parecem até ser um órgão só, tal o nível de interação e de harmonia no trabalho [...] (E2).

O Entrevistado 4 confirma que a Diretoria é parte integrante do Conselho, atribuindo a ela o papel auxiliar na gestão e não principal:

O papel da diretoria, que é membro do conselho, é estar mais junto da cooperativa no dia a dia. O papel deles é justamente ajudar na gestão [...] (E4).

Este outro traz à tona, a discussão sobre a dimensão da Cooperativa e sua influência na formação dos órgãos estatutários:

Se a gente olhar a estrutura da Banricoop, a estrutura diretiva e a estrutura do conselho, todos os membros estão nas duas pontas. Mas é talvez pela própria estrutura e tamanho dela [...] (E5).

O contexto de fusão entre o conselho e a gestão executiva é também validado pelo Entrevistado 9, que percebe ainda, um papel nobre para este órgão, o de interlocutor com a equipe interna:

[...] Assim como o conselho é a ponte entre a gestão e os cooperados, a diretoria é a ponte entre a equipe e o conselho. Ela está no dia a dia, mas ela também está dentro do conselho, ela é uma parte integrante do conselho [...] (E9).

Percebeu-se pela análise do documento que há possibilidade da Banricoop atender, ainda que parcialmente, a recomendação em relação à separação dos papéis estratégico e de gestão executiva, uma vez que o mesmo prevê que “*dentre os membros do Conselho de Administração, somente dois poderão ser indicados para a Diretoria Executiva*” (Documento 1 – Estatuto Social, art. 43º Parágrafo 1.). Assim sendo, a participação de membros do Conselho na gestão não é compulsória, mas o que se encontra atualmente são dois conselheiros ocupando simultaneamente cargos na Diretoria.

Entretanto, o documento não prevê a redução dos possíveis conflitos de interesses, pois além de não separar integralmente os órgãos, estipula que os executivos devem ser indicados entre os associados e não contratados pelo seu perfil profissional, como instrui o IBGC (2014).

- Atribuições

É adequado que as atribuições bem como competências e alçadas dos diretores executivos estejam previstas no estatuto da cooperativa. Além disto, recomenda o IBGC (2014), que cada executivo seja pessoalmente responsável por suas atribuições prestando contas ao executivo principal, ao conselho de administração e aos cooperados.

Ao executivo principal cabe o papel de coordenar a diretoria executiva e funcionar com um elo entre esta e o conselho de administração, responsabilizando-se pela condução da implementação das estratégias e diretrizes fixadas pelo conselho.

Com relação a este ponto o Entrevistado 3 reconheceu:

Atualmente o presidente é o melhor elo que a cooperativa tem. Ele consegue administrar, no meu ponto de vista, de forma muito eficiente e eficaz essa ligação funcionário, conselho administrativo e cooperado (E3).

Quanto à distinção entre as funções dos Diretores, os entrevistados afirmaram que se aplica:

No estatuto têm algumas funções específicas, sem dúvida, mas a gente não segue isso à risca. Ninguém toma decisão isolada. É sempre no mínimo com mais um. As decisões tomadas em conjunto têm sempre uma possibilidade muito menor de serem erradas [...] (E1).

O diretor administrativo está na responsabilidade da contabilidade e dos funcionários. O diretor financeiro fica responsável por toda a parte de risco. O diretor administrativo também é responsável pela ouvidoria, que é o atendimento do cooperado. E o presidente na coordenação dessas atividades (E3).

Eu sei que estão, é bem perceptível (E4).

Sim, bem definidos. Cada um tem os seus papeis, claro que todos participam dos papeis individuais de cada um deles, por exemplo, diretor administrativo tem participação dentro da parte mais financeira, assim como tem na parte mais institucional que faz parte o presidente, em algum momento pode substituir a presença do presidente, mas a segregação das funções é bem definida (E9).

Em contraponto, alguns entrevistados sinalizaram que não estão bem separados os papéis, ou que na prática, acabam por se mesclar:

Eu acho que não totalmente [...] talvez devesse ser algumas pelo menos segregadas. (E7).

Não, eu acredito que não. No papel podem estar definidos, mas na prática não. O diretor administrativo, por exemplo, na prática ele atua em conjunto com o diretor-presidente no compartilhamento das decisões estratégicas, mas no papel ele deveria cuidar também da parte administrativa, um pouco da parte operacional, parte de controle interno, dizer se o operacional está de acordo com os controles internos, mas na prática isso não acontece. O diretor administrativo compartilha decisões estratégicas com o diretor-presidente [...] (E10).

Acredito que os papéis na prática eles estejam meio misturados. Existe a formalização do que cada um faz, quer dizer, o presidente, o administrativo e o financeiro fazem, existem papéis definidos, mas a prática acho que meio que se mescla, faz um pouquinho de tudo, acho que os papéis estão se misturando. Todos tomam uma decisão em conjunto, não existe um papel específico para cada um, embora formalmente sim (E11).

A análise do Documento 1 – Estatuto Social, em seus artigos 45, 46 e 47, indicou que as atribuições dos Diretores estão estabelecidas no ordenamento da Cooperativa, como pode ser constatado a seguir, no entanto, concluiu-se, que na prática isto não se aplica, tendo sido reconhecido pelos entrevistados que trata-se mais de uma formalidade, pois as decisões são todas colegiadas:

Artigo 45 - Compete ao Diretor Presidente: I. supervisionar as operações e atividades da Cooperativa e fazer cumprir as decisões do Conselho de Administração; [...] Artigo 46 - Compete ao Diretor Administrativo: I. dirigir as atividades administrativas no que tange às políticas de recursos humanos, tecnológicos e materiais; [...] Artigo 47 - Compete ao Diretor Financeiro: I. dirigir as funções correspondentes às atividades fins da Cooperativa (operações ativas, passivas, acessórias e especiais, cadastro, recuperação de crédito, etc.); [...].

- Transparência

Segundo o IBGC (2014), a padronização e a transparência no fornecimento das informações deve ser garantida pelo executivo principal da cooperativa. A prática visa o aspecto qualitativo da informação, sua clareza e continuidade, devendo estar em linguagem adequada ao público-alvo. Recomenda-se ainda, que

se utilize a internet ou outras tecnologias a fim de tornar ágil a propagação das informações entre os cooperados.

A pesquisa documental reportou às publicações no site da Banricoop, Documento 40 - Link Publicações Institucionais, onde foram localizados os seguintes documentos da Cooperativa para *download*:

Estratégia 2013-2015; Estatuto Social; Balanço Patrimonial – 2013; Parecer do Conselho Fiscal – 2013; Parecer dos Auditores Independentes – 2013; Balanço Social 2010 / 2011 / 2012; e, Regulamento do FATES.

A fala do entrevistado ratificou o achado:

Temos o nosso site, com todas as informações de gestão, de produtos, informações de serviços contratados, informações contábeis, também. É dessa forma que é feita a divulgação (E11).

Nesse sentido, estes outros comentários acrescentam sobre a qualidade do que é disponibilizado pela Cooperativa:

[...] O volume de informações que a gente recebe da Banricoop é suficiente para se ter uma opinião formada a respeito da proposta operacional, o desempenho, é bem tranquila (E5).

Transparente. Eu acho que todo o associado tem condições, tem acesso a todas as informações, que permite que ele tenha uma visão real do que acontece na cooperativa [...] publicando quando a lei exige e além disso tem a revista, que é disponibilizada no meio eletrônico para todos os associados. Para o público em geral (E8).

As evidências apontaram que o meio utilizado pela Cooperativa para fazer chegar as informações nos cooperados, assim com a sua qualidade, parecem estar adequados às recomendações. No entanto não foram encontradas evidências de que as publicações atendam a uma padronização, exceto em relação às publicações contábeis.

- Avaliação dos executivos

Recomenda-se que o executivo principal seja avaliado anualmente pelo Conselho de Administração e que ele conduza a avaliação dos demais gestores, dando conhecimento dos resultados ao Conselho (IBGC, 2014).

Os diversos depoimentos dos entrevistados e a ausência de documentos apontaram que os executivos da Banricoop não passam por avaliação formal. No entanto, observou-se que os entrevistados, em sua maioria, entendem que indiretamente os executivos são avaliados pelo desempenho e resultados obtidos pela Cooperativa, como é exemplificado por algumas falas:

Não formalmente. Mas com os resultados que são apresentados na cooperativa e as metas dentro do planejamento estratégico é comentado isso ao final de cada período e o próprio conselho de administração é que praticamente comenta se os resultados foram satisfatórios, regulares ou bem satisfatórios (E3).

Diretamente não faz, mas indiretamente, pelos números que a gente avalia aqui, tem uma percepção (E5).

O conselho de administração acho que não avalia, mas deveria. E vice-versa. [...] Então eu acho que a avaliação de desempenho faz parte desse processo de governança [...] (E7).

Eu acho que essa avaliação é feita por intermédio dos números que são analisados todos os meses nas reuniões. Não tem uma avaliação individualizada de cada diretoria, mas tem do conjunto (E8).

Desconheço. Eles são avaliados no fórum assemblear, que os conduz ou não ao cargo. São avaliados informalmente pelas pessoas que possam ou não conduzi-lo ao cargo. Agora, uma avaliação formal, por algum órgão, algum instrumento não existe (E11).

- Remuneração dos executivos

É preconizado pelo IBGC (2014) que a remuneração dos executivos da Cooperativa esteja atrelada a resultados, com o estabelecimento de metas de curto e longo prazo que possam ser mensuráveis e agreguem valor ao negócio. Recomenda-se que haja uma aprovação formal das políticas de benefícios em assembleia.

É uma prática adequada segundo o IBGC (2014), a divulgação dos valores das remunerações dos executivos, de forma individualizada, ou em caso de deliberação em contrário, a justificativa por tal opção.

A análise do Documento 6 - Ata A.G.O e A.G.E de 2014, trouxe evidências de que a remuneração dos executivos é baseada em valores fixos e variáveis, indicando que o tema é pauta de assembleia geral:

[...] Item 4- REFIXAÇÃO DOS HONORÁRIOS DA DIRETORIA EXECUTIVA E CÉDULAS DE PRESENÇA DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHO FISCAL: foi apresentada pela atual administração a proposta de reajuste dos honorários e cédulas de presença, sendo aprovada por unanimidade dos presentes, abstendo-se de votar os legalmente impedidos, ficando estipulado da seguinte forma: I. Diretoria Executiva: a. Remuneração mensal: Diretor Presidente: [...] Diretor Administrativo: [...] Diretor Financeiro:[...] Remuneração anual: remuneração adicional por ano, a título de gratificação natalina [...]; b. Benefícios: [...] c. Remuneração variável: deliberado pelo pagamento anual da remuneração variável, de acordo com a média de resultados obtidos no atingimento de metas pela equipe funcional da Banricoop. Conselho de Administração e Conselho Fiscal: remuneração de cédula de presença no valor de [...].

Não foram encontradas evidências que indicassem a divulgação de forma individualizada da remuneração dos gestores.

As falas dos entrevistados a seguir sustentam a informação do pagamento de remuneração variável aos Diretores:

Existe, porque foi criado um tipo de remuneração por resultado ao quadro de funcionários. E aos diretores coube também uma parcela que foi definida como uma média do que os funcionários recebem pela pontuação que fazem (E1).

Também participa dos resultados, bem como os outros funcionários também participam. Totalmente mensurável. Têm metas dentro das estratégias e limites para esses pagamentos (E3).

Sim, eles têm. O salário é definido em assembleia pelos cooperados e recebem também uma remuneração variável (E10).

Sim. Por ocasião do encerramento, na apuração das metas, atingimento de resultados, sim, eles também são remunerados variavelmente, conforme o desempenho da equipe (E11).

Reparou-se que a informação é desconhecida por alguns dos participantes:

Não, vinculada ao desempenho, que eu saiba, uma remuneração variável vinculada ao desempenho, tipo que o banco tem, acho que não.

Eu desconheço. Existe? Eu não tenho ideia.

Que eu saiba, não. A remuneração da diretoria executiva da Banricoop é estabelecida em assembleia anual.

Observou-se que a Banricoop adota parcialmente as recomendações em relação à remuneração dos Diretores, visto que efetivamente submete a decisão à assembleia geral e também vincula a remuneração variável ao atingimento de resultados. No entanto, a transparência da publicidade de tais informações não foi evidenciada nos meios investigados.

Tem, está dentro [...] sim, é monitorado. Publicidade através da assembleia? Pode acontecer, mas não é a publicidade de forma mais convencional. É uma publicidade para o conselho, digamos assim. O conselho é o representante dos cooperados (E9).

Além disto, observou-se que alguns desconhecem o pagamento da remuneração variável, ainda que seja deliberada em fórum assemblear.

4.1.4 Conduta e Conflito de Interesses

- Código de conduta

De acordo com o IBGC (2014), o conselho de administração da cooperativa deve aprovar um código de conduta com a função de orientar e controlar o comportamento ético na organização, comprometendo conselheiros, diretores, colaboradores e cooperados, além de prever as responsabilidades socioambientais da instituição. É importante que o documento contenha canais de resolução de conflitos, de denúncias e de ouvidoria. O executivo principal deve ser o responsável pelo seu cumprimento e aplicação.

No levantamento documental da Banricoop não foi encontrado um código de conduta formalmente aprovado pelo Conselho de Administração.

Sobre este tema, o Entrevistado 1, comenta:

Escrito, não. Mas existe um código de conduta, de ética de cada um. Eu considero que a gente aqui se transformou numa família, se bem que ninguém é eterno e a continuidade não é assegurada sempre com as mesmas pessoas. Mas a transmissão dessa conduta ela é verbal e funcionou ao longo dos anos [...] é como se fosse uma família onde os filhos herdaram o comportamento, a ética dos pais (E1).

Quando questionados se a cooperativa adota código de conduta, os Entrevistados 8 e 9 respondem apenas:

Sim (E8).

Existe (E9).

Efetivamente não foram encontradas evidências em documentos que indiquem que a Banricoop adote um código de conduta. O que se observou na fala do Entrevistado 1 é que há um padrão de comportamento na organização, que é percebido pelos Entrevistados 8 e 9, como se houvesse um código estabelecido.

- Conflitos de interesses

O conflito de interesse existe, segundo o IBGC (2014), quando a pessoa não é independente em relação a um tema, podendo tomar decisões motivadas por seus próprios interesses ou em favor de outros, em detrimento da Cooperativa. Para evitar tal situação, o estatuto social da cooperativa e seu conjunto de normas internas devem prever as instâncias de conflito de interesses e as condições de solução, sendo o último recurso a assembleia geral. Além disto, os membros envolvidos devem manifestar-se sempre que houver situações desta natureza, dando transparência ao fato para as discussões e tomada de decisão.

Transpareceu nas falas dos entrevistados diferentes situações em que a Banricoop esteja agindo de forma a minimizar os eventos de conflitos de interesses:

[...] inclusive a questão do próprio presidente da diretoria, de não assumir cargo de presidente do conselho de administração, pra tentar separar a questão de governança de quem executa, dentro da cooperativa [...] também têm práticas com relação a isso, de conflito de interesse, nas operações que são realizadas, que não se aprove para si mesmo, algo nesse sentido. Existe regramento (E6).

Sim, com certeza. Existe a nossa política de crédito que é definida e que deve ser isenta. Acho que o comitê de crédito faz com muita propriedade e tem que ser isento. Tem que definir a liberação de crédito em cima das diretrizes tratadas pela cooperativa e não beneficiar alguém por ser amigo ou por ser parente (E7).

Em nível de diretoria eu vejo que tem um bom nível, no que se for pensar em contratação de funcionários, apesar de os diretores serem assediados para contratar filhos de cooperados ou até mesmo parentes, nosso processo seletivo é terceirizado, então não tem esse apadrinhamento no quadro de funcionários da cooperativa. Fornecedores, quando a cooperativa tem um serviço que tenha um custo relevante, um investimento relevante, ela vai ao mercado e faz três orçamentos para ver a qualidade do serviço que será prestado, o preço do investimento ou da despesa e de qualidade dos profissionais que vão prestar o serviço. E sempre buscando a isenção do relacionamento direto com esses prestadores de serviços (E10).

O exame de alguns documentos também sinalizou situações em que a Banricoop de fato busque evitar os conflitos de interesses. Podem destacar-se dois: o Documento 39 – Ata da Diretoria Executiva n. 26, em que fica explícita a abstenção de participação de um membro, na deliberação de um assunto da pauta que lhe dizia respeito e interessava diretamente. O outro é o Documento 11 – Manual de Estrutura e Gerenciamento do Risco de Crédito, que regulamenta condições específicas para concessão de crédito às partes interessadas, evitando os possíveis conflitos.

Entretanto, percebeu-se que não há, no Documento 1 – Estatuto Social, nenhum dispositivo a este respeito, assim como também, não foram encontradas evidências de que estejam estabelecidas as condições de solução, para situações de conflitos de interesses.

- Uso de informação privilegiada

A confidencialidade das informações deve ser resguardada pela cooperativa. É considerada violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas, cabendo à gestão estabelecer instrumentos de controle para evitar ou punir a ocorrência destas situações (IBGC, 2014).

Os entrevistados trazem diferentes óticas da questão do uso das informações, no entanto, percebeu-se que a forma como a Banricoop trata o tema é visando garantir a confidencialidade.

As reflexões destes Entrevistados abordam o documento firmado pelos componentes dos órgãos estatutários e também pela equipe funcional, para garantia do sigilo das informações a que têm acesso:

[...] todo e qualquer colaborador ao ingressar no quadro da cooperativa, ou seja, conselho de administração ou conselho fiscal, que participa de alguma atividade junto à cooperativa, assina um termo de ciência de que as ligações são gravadas e termo de ciência de sigilo das informações para com o cooperado (E3).

[...] O sigilo faz parte do nosso negócio, ele é fundamental no nosso negócio, afinal somos uma instituição financeira e devemos a credibilidade. [...] os funcionários são orientados da importância dessa prática, a importância de não comentar, de não divulgar informações. Tem-se, inclusive, a assinatura de um termo de confidencialidade das informações não só para funcionários como para terceiros (11).

O ponto de vista do Entrevistado 4 valoriza tanto informações de pessoal, quanto de ordem estratégico-financeiras:

[...] que ela trata com confidencialidade. Como cooperado nunca obtive nenhuma informação ou alguém me passou alguma informação a respeito ou em relação aos meus números na cooperativa [...]. Quanto aos outros assuntos, por exemplo, foram tratados com confidencialidade, a questão das demissões que aconteceram, que estavam por acontecer. Os próprios resultados da cooperativa, acho que são tratados com confidencialidade, são publicados no que é possível e quando é possível (E4).

Já o Entrevistado 5 faz uma analogia com o sigilo exigido das demais instituições financeiras:

[...] essa questão da operação em si, o próprio sigilo bancário já dá uma trabalhada. [...] não pode comentar a operação que fez aqui com a, b, ou c lá na rua. Isso está bem alinhado com o sigilo bancário mesmo. Sigilo de operação, sigilo de assunto que envolve órgãos reguladores, trabalhistas, [...] (E5).

O documento referido pelos entrevistados realmente é um instrumento que visa proteger a Cooperativa do vazamento de quaisquer de suas informações. Trata-se do Documento 41 – Termo de Confidencialidade e está evidenciado a seguir:

Termo de Confidencialidade – Segurança das Informações [...]
CLÁUSULA PRIMEIRA: DO OBJETO - O objeto do presente Compromisso de Confidencialidade é o acesso, pelo COLABORADOR, a informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, a informações de propriedade da BANRICOOP. [...] 3.6. A obrigação de sigilo e confidencialidade assumida pelo COLABORADOR, através deste

Contrato, persistirá por prazo indeterminado, mesmo que deixe de existir qualquer vínculo com a BANRICOOP [...].

Percebeu-se, a partir do conjunto de evidências, que a Banricoop dispõe de documento para garantir a confidencialidade e que sua prática está alinhada à busca da equidade no uso das informações.

- Política de divulgação das informações

Orienta o IBGC (2014), que a cooperativa tenha uma política de divulgação de informações, visando dar transparência aos atos da gestão de forma completa e objetiva. Constitui um direito do cooperado, receber os demonstrativos financeiros, além das informações pertinentes ao desempenho da gestão. Às outras partes relacionadas é indicado fornecer além destes documentos, os relatórios socioambientais.

Alguns caminhos de divulgação das informações foram apontados pelos entrevistados, como o Conselho Fiscal, por exemplo:

Uma das vias de disponibilização das atas e documentos é através do conselho fiscal, que poderá demandar a divulgação de qualquer documento [...] a única exceção que nós fazemos é com relação a estratégia da cooperativa, mas com relação as demais informações, elas são de amplo acesso aos cooperados. Todos os dados referentes à atuação da cooperativa no que diz respeito a sua contabilidade, os resultados disso estão à disposição do associado (E1).

O Entrevistado 3 assinala o uso de e-mails, mensagens de texto por celular e o site da Cooperativa:

[...] tem disponibilidade de materiais de divulgação da assembleia geral, das convocações das assembleias e também do resultado das assembleias, bem como as demonstrações financeiras, o resultado que a cooperativa tem. [...] Toda e qualquer atividade que a cooperativa faça, ela divulga pelos meios de e-mails, via torpedo, o site da cooperativa é divulgado também para pessoas para que elas consultem, verifiquem e possam acompanhar a cooperativa no dia a dia, tanto nas decisões quanto nas promoções que são realizadas pela cooperativa (E3).

A transparência é novamente apontada pelos Entrevistados:

A Banricoop trabalha de uma forma muito transparente [...] tudo é muito divulgado, tudo é muito esclarecido e a participação é aberta, qualquer um pode chegar e perguntar, participar das reuniões e das assembleias. A divulgação, sem entrar nos detalhes de todas as informações, acho que hoje o que é importante para o cooperado é alcançado (E4).

[...] têm várias fontes que ele pode se dirigir para ter informações sobre a Banricoop (E5).

Observou-se, a partir de um dos documentos obtidos no site da Banricoop, Documento 42 – Relatório Social 2012, que a publicação abrange as premissas recomendadas:

Relatório Social 2012 – Sustentabilidade com a cooperação de todos. [...] Esta publicação reúne, em um só volume e de forma integrada, as informações dos resultados econômico-financeiros e os indicadores que retratam nosso desempenho nas áreas social e ambiental, presentes no tripé da sustentabilidade [...].

Além deste Relatório foram localizados no site da Banricoop outros, como balanços, notas explicativas, demonstrativos de resultado, relatórios da gestão e direcionamento estratégico, resultados das pesquisas de satisfação, relatórios dos programas de inovação. Este conjunto de ferramental aponta que a Cooperativa atende o princípio da transparência, dando larga divulgação de suas informações. Não obstante, não foi evidenciado pelos entrevistados, nem pelos documentos analisados, que exista uma política formalizada para tanto.

- Política sobre contribuições, doações e patrocínios

O IBGC (2014) preconiza que a cooperativa dê total transparência as suas contribuições voluntárias, doações e patrocínios, devendo adotar uma política formalizada para seu uso, que necessariamente se relacione com o objeto social da instituição.

Alguns Entrevistados trazem exemplos de participações ou contribuições de que têm conhecimento que a Cooperativa já tenha feito:

[...] já fizemos participações em anos anteriores de time de futebol de cooperados, de vôlei e isso está dentro daquilo que está previsto no manual para a participação que a cooperativa tenha interesse e tenha orçamento para isso (E3).

Algumas pequenas coisas de patrocínio. Coisas pequenas voltadas para dentro do público Banricoop (E5).

Outros apontam que os patrocínios existem e indicam como são deliberados, afirmando que os critérios não são objetivos e que não há documento regulamentando a distribuição dos recursos:

Quando acontece algum patrocínio, é um patrocínio dentro do quadro de cooperados. É analisada, sempre encaminhada à diretoria para uma avaliação, uma pertinência [...] mas o critério de escolha de quem vai receber o patrocínio é mais subjetivo e a gente encaminha à diretoria para que avalie, mas está presente em documento (E9).

Não tem regulamento, ela recebe as demandas, geralmente os cooperados formalizam uma correspondência para a diretoria, solicitando uma doação ou ajuda para alguma instituição e no comitê de gestão da cooperativa, dos diretores, diretor-presidente, diretor administrativo e diretor financeiro decidem se vão doar ou não e o quanto vão doar e se essa doação é importante estrategicamente para o público da cooperativa (E10).

[...] pelo que eu vejo a gente tem feito uma análise de cada caso, não se faz uma doação simplesmente porque alguém pediu, mas sim visando também o interesse da empresa e do cooperado. Eu vou fazer uma doação, vou fazer um patrocínio, acho que todas as empresas fazem isso, se tu tens um benefício, um retorno que beneficie a todos (E7).

Há evidências nas entrevistas que de fato a Cooperativa utiliza recursos para doações e patrocínios, no entanto, a regulação de uma política para tais concessões, bem como a transparência das destinações de acordo com o que é preconizado pelo IBGC (2014), efetivamente não foi observado.

Estes foram os achados de maior relevância obtidos através da análise qualitativa dos dados documentais e das entrevistas realizadas. Este conjunto de práticas forma o escopo básico da estrutura de governança da Banricoop, sobre as perspectivas analisadas, no momento da investigação. A seguir será apresentado um quadro síntese dos resultados analíticos e as respectivas recomendações da pesquisadora.

4.2 Síntese dos Resultados e Recomendações

As informações analisadas resultaram num elenco de práticas de governança da Banricoop que estão sintetizadas de acordo com a hierarquização pré-estabelecida no método de estudo e foram escalonadas quanto à sua aderência ao referencial teórico utilizado como referência de análise, o Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014), complementando as discussões dos resultados.

Buscando sinalizar o escalonamento, no quadro sintético a seguir as práticas identificadas como “aderentes” foram sinalizadas na cor verde, enquanto práticas com “parcial aderência” na cor amarela, e, por fim, práticas “não aderentes” pela Banricoop e que são recomendadas ao segmento cooperativo pelo referencial utilizado foram marcadas com a cor vermelha.

Quadro 9 - Quadro síntese de aderência das práticas de governança da Banricoop às Recomendações do IBGC.

(continua)

PROPRIEDADE	
Singularidade do Voto	Resguardado direito individual de voto pelo estatuto social. Vedada representação por procuradores.
Assembleia	Mecanismos de estímulo à participação de qualidade dos cooperados nas assembleias.
- <i>Convocação e estímulo à participação dos cooperados</i>	Não são submetidos à assembleia os planos estratégicos e os orçamentos anuais.
- <i>Propostas dos cooperados</i>	Existem diversos canais de comunicação, mas não há um mecanismo específico para envio de propostas para assembleias.
- <i>Manual de participação</i>	Dois instrumentos contêm dispositivos que se relacionam com assuntos de assembleias, o estatuto social e o regulamento eleitoral, no entanto, não há manual com regramento formal de participação dos cooperados em assembleias.
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	
Atribuições	Deliberação e acompanhamento estratégico; Acompanhamento dos atos da gestão; Deliberação sobre os orçamentos anuais; Monitoramento de riscos, Definição de políticas de gestão de pessoas; Papel desempenhado em concomitância com a diretoria executiva, tendo em vista a estrutura de governança vigente na Cooperativa. Percepções de que o Conselho é coadjuvante na gestão estratégica em relação à diretoria executiva.
Gerenciamento de riscos corporativos	Políticas de identificação, monitoramento e mitigação de riscos estipuladas e monitoramento sistemático ocorrendo.
Segregação das funções de presidente o conselho e executivo principal	Atualmente os papéis encontram-se segregados, no entanto, não há regulamentação para a situação.
Sessões executivas	Não são realizadas sessões do conselho sem a presença dos diretores executivos, principalmente devido à estrutura de governança da Cooperativa.
Composição	Conselho atual com diversidade de habilidades e conhecimentos, porém não há instrumento formal que garanta tal situação em novos arranjos eleitorais.

	Não há mecanismos regulatórios que garantam a representatividade dos cooperados no conselho de administração.
Qualificação do conselheiro de administração	Existem dispositivos regulamentares visando a exigência de qualificação e dedicação de tempo para a função de conselheiro de administração, tendo sido reconhecido que não são suficientes para garantir a qualidade da gestão.
Prazo do mandato	Prazo de mandato de 4 anos. Critérios estabelecidos de reeleição não impõem limites para o número de recondução aos cargos de conselheiro de administração, apenas o cumprimento da renovação conforme exigência legal. Não é utilizado instrumento de avaliação de desempenho do conselheiro para critério de recondução ao cargo.
Educação continuada dos conselheiros	São oportunizadas situações de aperfeiçoamento aos conselheiros pela Cooperativa, porém os membros do conselho não costumam buscar, por si só, tais aprimoramentos.
Planejamento sucessório	Iniciativas informais e recentes para formação de novas lideranças foram citadas, porém, houve reconhecimento de que não há um planejamento formal para a sucessão do conselho de administração da Cooperativa.
Relacionamento com os cooperados	Não há um canal específico de comunicação entre os cooperados e o conselho de administração. Existe o canal de ouvidoria, mas que não é somente para este fim.
Relacionamento com o conselho fiscal	Não são realizadas reuniões periódicas entre o conselho de administração e o conselho fiscal. As atas dos conselhos são circularizadas sistematicamente. O conselho de administração vem atendendo prontamente os apontamentos do conselho fiscal. O conselho fiscal acompanha as providências em relação aos apontamentos de auditoria.
Documentação e preparação das reuniões	Os documentos indicados para apreciação do conselho de administração estão sendo disponibilizados com antecedência de uma semana, em área restrita com uso de senha. Os regulamentos e estatuto, assim como atas anteriores do conselho de administração não ficam disponíveis para consulta durante as reuniões do conselho.
Atas das reuniões	As atas do conselho registram as decisões e os votos discordantes, sendo disponibilizadas a todos os participantes para apreciação e comentários previamente ao arquivamento. A Cooperativa adota assinatura em lista de presença às reuniões do conselho de administração, registrando a participação de convidados.
Confidencialidade	As atas do conselho de administração não são registradas em Registro Público. Os assuntos tidos como confidenciais ligados à estratégia da Cooperativa, não são divulgados abertamente a todos os públicos.
GESTÃO	
Segregação Governança e Gestão	Não há segregação entre os órgãos estratégico e executivo da Cooperativa, uma vez que 2/3 dos diretores integram o conselho de administração.
Atribuições	Atribuições estabelecidas em estatuto, mas na prática não se verifica a distinção entre os papéis dos diretores. Executivo principal desempenha função de coordenação da diretoria e estabelece elo com o conselho de administração.
Transparência	As informações são prestadas com clareza, transparência e de forma adequada ao público-alvo. Não há indicativos de padronização das informações, exceto quanto às publicações contábeis.
Avaliação dos executivos	O executivo principal e demais executivos da diretoria não passam por avaliação anual de desempenho.
Remuneração dos gestores	Atrelamento da remuneração dos executivos a resultados está vinculado a metas por eles estipuladas. Políticas de benefícios dos executivos são deliberadas em assembleia geral.

	Não são divulgados de forma individualizada os valores das remunerações e benefícios dos executivos. Não há alinhamento entre os membros do conselho sobre o pagamento de remuneração variável aos executivos.
CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES	
Código de conduta	A Cooperativa não possui código de conduta.
Conflito de interesses	Existem dispositivos regulamentares prevendo determinadas situações relativas às operações de crédito e gerenciamento de riscos. Não estão previstas em estatuto, as instâncias de conflitos de interesses e as condições de solução.
Uso de informação privilegiada	A Cooperativa adota meios de resguardar a confidencialidade de suas informações e possui instrumentos de controle para evitar o uso de informações privilegiadas.

Fonte: Elaborado pela autora

Consolidando a análise dos resultados em consonância com as recomendações do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014) e demais referenciais teóricos que suportaram esta pesquisa têm-se as seguintes recomendações para evolução do sistema de governança corporativa da Banricoop:

- Um dos princípios da governança corporativa presentes nas assembleias é a prestação de contas e o outro é a transparência (IBGC, 2009). Percebe-se que o primeiro é plenamente atendido através das ações desenvolvidas pela Banricoop. No entanto, a transparência fica comprometida em alguns aspectos, portanto, recomenda-se que se adote a prática de submeter à deliberação assemblear, os orçamentos da Cooperativa e seus planos estratégicos. Estas pautas, além de estimularem a participação dos cooperados, podem propiciar maior diversificação na representatividade dos presentes, visando à defesa dos interesses de diferentes grupos em planos de trabalho a serem desenvolvidos pela administração (MEINEN; PORT, 2012; IBGC, 2014).
- Outro ponto a ser considerado é a normatização e disponibilização de ferramenta que assegure ao cooperado o direito de sugerir temas para as assembleias, este também é um importante mecanismo de estímulo à participação dos sócios. Além disto, a organização do quadro social em núcleos com base em critérios geográficos de distribuição das Superintendências do Barrisul onde estão alocados os cooperados, elegendo representantes ou coordenadores para cada um deles, com reuniões periódicas para acompanhamento do que acontece na Cooperativa e levantamento das sugestões e pautas daquele grupo de cooperados é um meio

de viabilizar a envolvimento no contexto da Banricoop. A proposta visa a minimizar o baixo sentimento de pertencimento ou o chamado “efeito carona”, em que os cooperados deixam de se manifestar por entender que a sua contribuição individual não traz benefícios ou não agrega para o negócio, gerando assimetria de poder em relação à administração (SOARES; VENTURA, 2008; VENTURA *et al.* 2009; IBGC, 2014; MEINEN; PORT, 2014).

- Ainda com o propósito de valorizar a participação dos cooperados, tema que se evidenciou com várias iniciativas por parte da Cooperativa, mas sem obtenção de efetividade, recomenda-se o investimento em educação e formação cooperativa e organização do quadro social. Quanto maior o conhecimento sobre o negócio e alinhamento com seus propósitos, mais qualificada será a participação dos sócios. Assim, ações educacionais que visem os novos integrantes do quadro social, ações continuadas de educação cooperativa, financeira e de capacitação técnica para membros dos órgãos estatutários, são medidas com efeitos positivos e que tornam os cooperados mais ativistas (CHARAN, 2010; BACEN, 2014; IBGC, 2014).

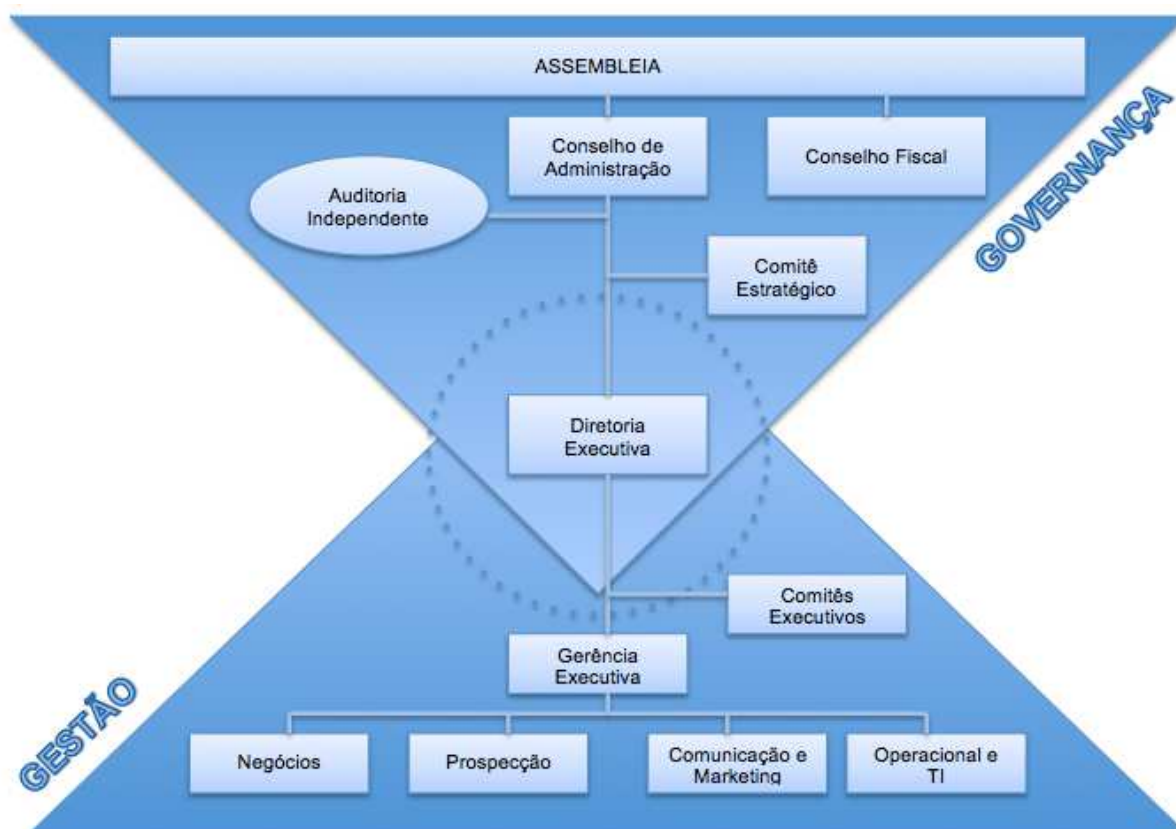
- A segregação entre o órgão estratégico e o de funções executivas é o cerne do tema de governança para as cooperativas de crédito brasileiras. A Banricoop integra este contexto e ainda não alcançou total separação entre as instâncias. Reconhece-se aqui tal importância para todas as demais indicações relacionadas aos temas do conselho de administração e gestão executiva. Dessa maneira, recomenda-se a evolução da estrutura, com segregação total dos membros do conselho de administração da diretoria executiva, assim como dos respectivos papéis. A medida contribuirá para redução da ingerência dos executivos sobre o órgão de representação dos cooperados, minimizando conflitos de interesses e legitimando a este último, além da função estratégica, a de avaliação e fiscalização da gestão, concedendo-lhe total independência. Neste formato, a implementação de reuniões periódicas sem a presença dos executivos, ao menos parcialmente, é uma prática recomendada para que o conselho tenha total liberdade de tratar assuntos ligados a questões críticas, avaliar os executivos e se auto avaliar (BACEN, 2014; CHARAN, 2010; IBGC, 2014; SOARES; VENTURA, 2008).

A adoção desta medida poderá trazer também ganhos em relação a redução na assimetria de informações verificada em diversos temas da análise

como em relação às exigências de qualificação de candidatos aos órgãos estatutários da Cooperativa, a existência de regulamentos de patrocínios e código de conduta; a implementação de um planejamento sucessório, a forma de remuneração dos executivos e até em relação as suas atribuições.

A figura a seguir demonstra a estrutura de governança sugerida para a Banricoop, a partir do material do IBGC (2014):

Figura 4 - Organograma proposto para a estrutura de governança da Banricoop



Fonte: Adaptado de IBGC (2014).

- Ponto chave na governança corporativa é a avaliação da administração. Como sugerido, no caso do Conselho de Administração, o próprio órgão pode realizar este trabalho, de forma colegiada e sistemática, oportunizando o desenvolvimento de seus integrantes, mesmo durante o mandato. No caso da diretoria executiva, propõe-se que o desempenho seja monitorado de forma organizada, pelo Conselho de Administração, ou, por empresa externa especializada, neste caso, com reporte formal ao órgão estratégico (VENTURA *et al.* 2009; CHARAN, 2010).

- Considerando-se o porte da Banricoop em número de cooperados e sua extensa área de atuação, a medida sugerida para a composição do conselho de administração é de utilização do regime de representação por delegados. Tal prática garante a representatividade dos diferentes grupos de cooperados no órgão estratégico da Cooperativa e promove condições para a tomada de decisão coletiva (VENTURA *et al.* 2009; IBGC, 2014).
- No que tange ao mandato do conselho de administração, recomenda-se a regulamentação dos critérios de reeleição e fixação do limite máximo de recondução do mandato de conselheiro continuamente, visando a evitar a vitaliciedade e oportunizado novas representatividades na gestão estratégica. Entre os critérios a serem regulamentados além de exigências de aperfeiçoamento e formação cooperativista durante o exercício do cargo, deve estar previsto o monitoramento de seu desempenho. No entanto, para que efetivamente não haja descontinuidade da gestão apta e qualificada, a Cooperativa deve desenvolver e implementar um planejamento de sucessão, promovendo a formação consistente de novos dirigentes e estimulando a participação de novas lideranças devidamente capacitadas (IBGC, 2014; MEINEN; PORT, 2014).
- Quanto aos relacionamentos: em se adotando a nucleação anteriormente sugerida, esta poderá ser uma importante ferramenta de aproximação entre o conselho e os cooperados. Outra alternativa é a criação de um canal eletrônico, a exemplo de um blog, em que seja oportunizada a interação entre os cooperados e os conselheiros. As publicações por parte da administração podem dar conta de informações sobre a Cooperativa, atendendo o princípio de transparência, enquanto as intervenções dos cooperados podem suscitar questões que muitas vezes não são levantadas em assembleias pelo seu cunho formal e burocrático, reduzindo a participação do quadro associativo (VENTURA *et al.* 2009; IBGC, 2014).
- Em termos de órgãos estatutários, sugere-se maior interação do órgão estratégico com o Conselho Fiscal, oportunizando reuniões em conjunto para acompanhamento de assuntos em comum e de pautas sobre as quais o conselho fiscal deva se manifestar formalmente (IBGC, 2014).
- No que diz respeito à remuneração dos dirigentes, à medida que os órgãos estiverem totalmente separados – estratégia e gestão – não havendo

sobreposição de funções, se evidenciará a definição das metas como um papel do conselho de administração, para cumprimento pela diretoria executiva e equipe funcional. A partir disto então, ficará mais transparente o atingimento das metas e a remuneração variável estabelecida em assembleia. Para atender ao princípio de transparência, aconselha-se a publicação sistemática nos demonstrativos contábeis, de forma individualizada, da remuneração e benefícios pagos aos diretores executivos.

- Por fim, mas não menos importante, recomenda-se que o conselho de administração aprove e institua um código de conduta, com princípios norteadores das atividades da Cooperativa, além dos padrões éticos e valores corporativos esperados nos relacionamentos com *stakeholders*. O conselho de administração deverá ser o responsável da adoção e disseminação dos preceitos do código, devido ao seu papel de guardião dos valores institucionais. As situações de conflitos de interesses devem estar previstas no código de conduta, assim como as condições de solução devem estar no estatuto social (VENTURA *et al.* 2009; IBGC, 2014).

Presume-se que este conjunto de práticas sugeridas possa vir a contribuir de forma expressiva para o fortalecimento da governança corporativa na Banricoop, pois está adequado ao seu porte e forma de atuação, além de ter sido elaborado com base em premissas teóricas consolidadas e de recomendações específicas para o segmento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Banricoop frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas do IBGC (2014) foi o propósito principal desta pesquisa.

Para atingir tal objetivo inicialmente buscou-se o aprofundamento teórico do tema e do conjunto de diretrizes publicados pelo IBGC (2014), que sustentaram a busca pela identificação das práticas adotadas pela Cooperativa escolhida como unidade de estudo, utilizando-se o Guia como parâmetro de referência para análise das práticas, tendo sido estes objetivos específicos da pesquisa. Foram coletados diversos documentos físicos e digitais e realizadas 11 entrevistas, que deram suporte à análise e discussão dos resultados. Diagnosticou-se o momento atual das instâncias da estrutura de governança da Banricoop: propriedade, conselho de administração, gestão, e, conduta e conflito de interesses. Foi possível identificar que a Cooperativa, respeitado o seu porte e nível de desenvolvimento, apresenta diversas práticas alinhadas ao documento referenciado, e, algumas outras, que não estão em consonância com o Guia (IBGC, 2014). A seguir tais práticas encontram-se sinteticamente descritas.

Sob a ótica do direito de propriedade dos cooperados identificou-se que Banricoop preserva a singularidade do voto, no entanto, a baixa participação nas assembleias é um ponto fraco e decorre de estímulos ineficientes de participação do quadro social e da ausência de canais específicos para que possa haver indicação de pautas e assuntos pelos cooperados para as assembleias.

Na instância do conselho de administração e gestão, observou-se que a Cooperativa possui muitas práticas alinhadas ao proposto pelo IBGC (2014), como o gerenciamento e acompanhamento dos riscos; a delimitação estatutária do papel do conselho; a oportunização de qualificação dos membros do órgão colegiado, bem como as exigências para candidatos às eleições; a qualidade no relacionamento com o conselho fiscal, principalmente no que tange a circularização de atas e ao pronto atendimento de suas demandas; a transparência, agilidade e qualidade no preparo das informações relativas às reuniões do conselho; e, a confidencialidade com que são tratados os assuntos que merecem reserva, em especial, os estratégicos. Por outro lado, o maior desafio da Banricoop está no formato

estipulado para a estrutura de governança, pois não há segregação total entre o órgão estratégico e o de gestão executiva, o que traz prejuízos ao sistema de governança corporativa da Cooperativa, entre os quais a mescla das atribuições desempenhadas pelo conselho de administração e diretoria executiva e a impossibilidade de realização de sessões executivas.

Além disto, observou-se que os regulamentos internos da Cooperativa não estipulam critérios de reeleição dos membros do conselho de administração, impondo limites para o número máximo de recondução nos cargos, assim como também não são realizadas avaliações de desempenho dos conselheiros. Tais situações desfavorecem a qualidade da gestão estratégica e a rotatividade do poder na administração da Cooperativa.

Por fim, a instância de conduta e conflito de interesses indicou que falta à Cooperativa regulamentar um código de conduta que possa orientar de forma padronizada seus relacionamentos internos e com parceiros e fornecedores, garantindo a perpetuidade dos valores institucionais.

Com relação ao objetivo de sinalização de ações para o aprimoramento da estrutura de governança da Banricoop, a seguir estão elencadas sumariamente as recomendações:

- submeter à deliberação assemblear os orçamentos da Cooperativa e seus planos estratégicos;
- fomentar a participação dos cooperados nas assembleias gerais;
- normatizar e disponibilizar ferramenta que assegure ao cooperado, o direito de sugerir temas para as assembleias;
- organizar o quadro social em núcleos;
- investir em educação e formação cooperativa;
- segregar o órgão estratégico do órgão executivo;
- implementar a avaliação dos conselheiros de administração e executivos;
- regulamentar os critérios de reeleição e fixar o limite máximo de recondução do mandato de conselheiro continuamente;
- criar canal eletrônico em que seja oportunizada a interação entre os cooperados e os conselheiros;
- realizar reuniões em conjunto entre o órgão estratégico e o Conselho Fiscal;

- publicar de forma sistemática e individualizada, nos demonstrativos contábeis, a remuneração e benefícios pagos aos diretores executivos;
- aprovar e instituir um código de conduta, com princípios norteadores das atividades da Cooperativa, além dos padrões éticos e valores.

Por fim, entendeu-se que as instâncias da estrutura de governança analisadas na Banricoop, apresentam um grau de aderência ao Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014), contudo, há espaços para evolução e melhorias de suas condutas em direção a construção de um modelo mais amplo e abrangente de governança, em que os interesses de todos os *stakeholders* estejam alinhados com a preservação do negócio cooperativo, contribuindo para a longevidade da Banricoop.

5.1 Limitações e contribuições da pesquisa

Como já referido anteriormente, ainda que não tenha sido objetivo desta pesquisa a generalização, esta é uma de suas limitações, pois se tratou de um estudo de caso específico que analisou uma organização num determinado período de tempo e circunstâncias, não sendo possível estender os resultados desta análise para outras realidades sociais.

O grupo pesquisado, envolvendo a alta administração da Banricoop, também configura-se como uma limitação do estudo, uma vez que representa uma parte da visão das práticas de governança adotadas pela Cooperativa.

Outro aspecto a considerar diz respeito à recenticidade do tema da governança corporativa no ambiente das organizações cooperativas e conseqüentemente o campo de estudos empíricos a explorar ainda sobre o assunto. Embora autores internacionais já tivessem artigos publicados na década de noventa relacionados ao cooperativismo, no Brasil, a abordagem foi introduzida somente no início dos anos dois mil, com destaque para o projeto “governança cooperativa” (VENTURA *et al.* 2009), lançado pelo Bacen.

Como contribuições do estudo podem se destacar:

Para a Banricoop: explicitação de que diversas práticas recomendadas pelo Guia do IBGC (2014) não estão sendo adotadas pela Cooperativa. Indicações de condutas a fim de agregar valor à evolução do sistema de governança corporativa da Banricoop.

Para os stakeholders da Banricoop: delimitação da importância do fomento do processo participativo para aproximação do quadro social. Sistematização do processo sucessório através do preparo e formação de futuros dirigentes. Identificação do efetivo papel do Conselho de Administração como de representação dos cooperados e condutor da estratégia dos negócios.

Para a Academia: trouxe informações sobre o contexto das práticas de governança de uma Cooperativa de Crédito, podendo suscitar novas investigações de caráter exploratório.

5.2 Pesquisas Futuras

Pode ser dada continuidade ao tema abordado neste estudo, mediante novos procedimentos analíticos das práticas de governança da Banricoop, em outro momento, comparando-as com estas estudadas, para averiguação de alteração, ou não, quanto à aderência ao Guia do IBGC (2014) utilizado como referência teórica.

O tema poderá ainda ser ampliado buscando-se identificar as percepções sobre a governança corporativa da Banricoop sob as óticas dos diferentes grupos envolvidos na Cooperativa, como os administradores eleitos, os fiscalizadores, os parceiros contratados, os colaboradores, e, os cooperados.

Outro modo igualmente possível de se desenvolver o tema futuramente seria comparar as práticas adotadas entre as cooperativas de crédito, analisando suas similaridades e diferenças, de acordo com o porte de nível de desenvolvimento da gestão de cada organização.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **Journal American Economic Review**, Nashville, v.62, n. 5, p. 777-795, Dec. 1972.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Pesquisa Governança em cooperativas de crédito 2013/2014**: fortalecimento da governança cooperativa no Brasil. Brasília: Bacen/Desuc, 2014.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL, Ailsa. Corporate law and governance. In: **Handbook of Law and Economics**, vol. 2 Chapter 12. Elsevier, 2007. p. 829-943.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, Institui o Regime Jurídico das Sociedades Cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 9 mar. 2014.

CHARAN, Ram. **Reinventando a governança corporativa**: por que a estratégia de atuação dos conselheiros pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COASE, Ronald Harry. **The nature of the firm**. *Economica*. v.4, n. 16, p. 386-405. 1937.

CONRFORTH, Chris. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of public and cooperative economics**. v. 75, n. 11, p. 11-32, 2004.

COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS EMPREGADOS DO BANRISUL (BANRICOOP). **Banricoop/Institucional**. Disponível em: <<http://banricoop.coop.br/index>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

DAVIS, Kevin. Credit union governance and survival of the cooperative form. **Journal of Financial Services Research**. Department of Finance, University of Melbourne, Australia, vol.19, p. 197-210, Apr-Jun 2001.

DAVIS, Peter. **Cooperative management and cooperative purpose**: values, principles and objectives for cooperatives into the 21st century. University of Leicester. Management Centre, 1995. Disponível em: <<http://www.uwcc.wisc.edu/icic/orgs/ica/pubs/review/vol-88-2/7.html>>. Acesso em 8 abr. 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**; tradução Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. O conceito e a prática de governança corporativa. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.). **Governança Cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; PHILLIPS, Robert A. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, vol. 12, p. 331-349. Jul 2002.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalism and freedom**. 2 ed. Chicago. University of Chicago Press, 1962.

_____. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, Appendix A, 13 Sept. 1970.

GERSICK, Kelin *et al.* **Generation to generation**: life cycles of family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre. Artmed, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. De. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUIMARÃES, Mário Krueel. O Atual Modelo de Cooperativismo de Crédito Brasileiro: a utopia e a realidade. In: PINHO, Diva Benevides; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso (Org.). **Cooperativismo de Crédito no Brasil**: do século XX ao século XXI. Brasília: Confedbras, 2010. v. 2.

HOLYOAKE, George Jacob. **Os 28 tecelões de Rochdale**: história dos probos pioneiros de Rochdale. Tradução de Archimedes Taborda, 1933. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1933.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. Minuta para audiência pública. São Paulo: jun. 2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=19006>> Acesso em 10 de junho de 2014.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Blueprint for a co-operative cecade**. Jan, 2013a. Disponível em: <<http://ica.coop/en/publications/blueprint-co-operative-decade>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **World co-operative monitor: exploring the co-operative economy. explorative report 2012**. October 2013b. Disponível em: <<http://www.euricse.eu/en/WorldCooperativeMonitor/Report2013>>. Acesso em 04 abr. 2014.

_____. **Alliance position sustainable development goals**. Mar, 2014. Disponível em: <<http://ica.coop/en/publications/position-papers>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

JENSEN, Michael. **Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function**. Journal of Applied Corporate Finance, New York, v.14, n.3, pp. 8-21, 2001.

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

LAUSCHNER, Roque. Definição de Cooperativa. In: PINHO, Diva Benevides (Org). **Manual de cooperativismo**. Administração de cooperativas. v. 3. São Paulo: Cnpq, 1982.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEINEN, Ênio. Cooperativismo de Crédito: raízes, evolução e particularidades. In: MEINEN, E; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J.A.S. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2002.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confefbras, 2012.

_____. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confefbras, 2014.

MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de; BASTOS, Alexandre Martins; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Direção Estratégica. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Panorama do cooperativismo brasileiro de 2011. In: **Relatório da gerência de monitoramento**. Brasília: OCB, 2012. Acesso em: 16 mar. 2014. Material em PDF. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837>. Acesso em 16 mar. 2014.

_____. **Princípios do cooperativismo**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

_____. **Brasil cooperativo**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/brasil_cooperativo/index.asp>. Acesso em: 3 mar. 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Cooperativas: mudanças, oportunidades e desafios**. Material em PDF editado por Armand Pereira em colaboração com Lucienne Freire e Lizzie Lagana . 1. ed. Brasília: OIT, 2001. Disponível em: < http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/cooperative/pub/cooperativas_mudancas_oportunidades_desafios_219.pdf>. Acesso em 12 mar. 2014.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em 5 abr. 2014.

PATTON, Michael Quinn. Qualitative evaluation and research methods. In: **Designing Qualitative Studies**. Beverly Hills, CA: Sage, 1990. p. 169-186. Disponível em: < <http://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Patton1990.pdf>>. Acesso em: 26 de janeiro de 2015.

PINHO, Diva Benevides. **Dicionário de cooperativismo**. São Paulo: USP, 1962.

_____. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

_____. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

_____. (Org). Administração de Cooperativas. **Manual de cooperativismo**. v. 3. São Paulo: Cnpq, 1982.

_____. (Org). Tipologia Cooperativista. **Manual de cooperativismo**. 3 ed. v. 4. São Paulo: Cnpq, 1996.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2014/03/ranking-das-maiores-cooperativas-de-credito-brasileiras-base-dez2013/>>. Acesso em 30 mar. 2014.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACCOL, Amarolinda (ORG.). **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**. v. 48, n. 2, p. 79-86, Abr-Jun, 2008.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2 ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

_____. A doutrina do cooperativismo: Análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**, v.3, n.2, p.251-273, Jul-Dez, 2012.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. In: **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p.737-783, Jun, 1997.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. **V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo**. Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional. São Paulo, Ago. 2008.

TIROLE, Jean. **The theory of governance finance**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2006

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

_____. Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 4, n. 1, p. 21-49, Feb.1995.

_____. The mechanism of governance. **American Economic Review**. vol. 95, p. 1-18, May 2005.

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU). **Statistical Report 2012**. Set. 2013. Disponível em: < <http://www.woccu.org/publications/statreport>>. Acesso em 30 mar. 2014.

_____. Disponível em: <<http://www.woccu.org/about/creditunion>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

ZINGALES, Luigi. Corporate governance. In: NEWMAN, Peter (Ed.). **The new palgrave dictionary of economics and the Law**. London: Stockton Press, p. 36-49, 1998.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

I – NIVELAMENTO

No seu entendimento, o que é governança corporativa e como ela afeta as relações entre os cooperados e a cooperativa?

II – IBGC: RECOMENDAÇÕES OBJETIVAS A PARTIR DOS PRINCÍPIOS

A – Propriedade

O que efetivamente a Banricoop faz para que o cooperado compareça às assembleias e delas participe?

Como são tratadas as propostas dos cooperados para as pautas das assembleias?

B – Conselho de Administração

Na sua percepção, qual o principal papel do Conselho de Administração no sistema de governança corporativa da Banricoop?

Há um planejamento sucessório do Conselho de Administração e do executivo principal (presidente da diretoria executiva) da Cooperativa? Como ele ocorre?

C – Gestão

Qual o papel da Gestão Executiva na Governança Corporativa da Banricoop?

Qual a função (atribuições) do executivo principal (presidente da diretoria executiva) da Banricoop?

Existe algum atrelamento da remuneração da gestão aos resultados obtidos? Como são mensurados tais resultados? É dada transparência a estas informações?

F – Conduta e Conflito de Interesses

A Cooperativa dispõe de instrumentos que assegurem que as informações não sejam utilizadas de forma privilegiada por quem as detém? Que instrumentos são estes?

A Cooperativa possui uma política de divulgação permanente de divulgação de suas informações? Que informações são divulgadas e em que canais?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto: *PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVA DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO BANRICOOP*

Pesquisadora: *Miriam Cechin da Silva*

Orientador: *Prof. Dr. João Zani*

Universidade/Curso: *UNISINOS – Mestrado Profissional em Gestão e Negócios*

Local da Pesquisa: *BANRICOOP – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul*

Sujeitos da Pesquisa: *Conselheiros de Administração, Diretores Executivos e Gestores*

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa e é necessário que leia este documento com atenção, pois seu propósito é dar a você as informações sobre a pesquisa e, se assinado, dará a sua permissão para participar no estudo. O documento descreve o objetivo e procedimentos a serem desenvolvidos durante a pesquisa. Você só deve participar do estudo se você quiser. Você pode se recusar a participar ou se retirar deste estudo a qualquer momento.

É importante salientar que você está sendo convidado a participar, em virtude da atividade ou função que exerce na estrutura organizacional da instituição que está sendo estudada, portanto, torna-se fundamental a sua entrevista para o atendimento do objetivo da pesquisa, que será a seguir exposto.

PROPÓSITO DO ESTUDO

O propósito deste estudo é avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Banricoop frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas do IBGC (2014).

PROCEDIMENTOS

Trata-se de um estudo qualitativo, de caráter exploratório, com estratégia de pesquisa de Estudo de Caso único na Banricoop. Cerca de 11 pessoas serão entrevistadas. Cada entrevista terá duração aproximada de 1h e será conduzida com a técnica semiestruturada, sendo gravada e registrada pela pesquisadora.

Além das entrevistas, serão realizadas pesquisas documentais na sede da Banricoop, em arquivos e base de dados, buscando-se evidências que visem o objetivo do estudo, em documentos como atas, relatórios, regulamentos, regimentos, publicações, normativos internos e estatuto.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA

Sua decisão em participar deste estudo é voluntária. Você pode decidir não participar no estudo. Uma vez que você decidiu participar do estudo, você pode

retirar seu consentimento de participação a qualquer momento. Se você decidir não continuar no estudo e retirar sua participação, você não será punido ou perderá qualquer benefício ao qual você tem direito.

CUSTOS

Não haverá nenhum custo a você, relacionado aos procedimentos previstos no estudo.

CONTATO PARA PERGUNTAS

Em qualquer etapa do estudo você pode contatar a pesquisadora responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas, Miriam Cechin da Silva que poderá ser encontrada pelos telefones: (51) 3216-1505 / (51) 9985-7945.

Em caso de dúvidas ou preocupações quanto aos seus direitos como participante deste estudo, você pode entrar em contato com o orientador da pesquisadora, Prof. Dr. João Zani, o qual poderá fornecer maiores informações, através do telefone (51) 3591-1122 ramal 3001.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE:

Eu li e discuti com o pesquisador responsável pelo presente estudo os detalhes descritos neste documento. Entendo que eu sou livre para aceitar ou recusar, e que eu posso interromper minha participação a qualquer momento sem dar uma razão. Eu concordo que os dados coletados para o estudo sejam usados para o propósito acima descrito.

Eu entendi a informação apresentada neste termo de consentimento. Eu tive a oportunidade para fazer perguntas e todas as minhas perguntas foram respondidas.

Eu receberei uma cópia assinada e datada deste Documento de Consentimento Informado Livre e Esclarecido.

Porto Alegre, _____ de _____ de _____.

Assinatura: _____

Nome do Participante:

Assinatura: _____

Nome do Pesquisador: Miriam Cechin da Silva

APÊNDICE C – TERMO DE COMPROMISSO**TERMO DE COMPROMISSO**

Eu, Miriam Cechin da Silva, brasileira, casada, psicóloga, portadora do RG n. 5038597588, SSP/RS, CPF n. 631.868.290-20, residente e domiciliada em Porto Alegre - RS, venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade de _____ à minha pesquisa do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios iniciada em 2014 e ligada ao Programa de Pós Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

APÊNDICE D – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

DADOS DA PESQUISA

Título do Projeto: PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVA DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO BANRICOOP

Linha de Pesquisa: Governança

Pesquisadora: Miriam Cechin da Silva

Orientador: Prof. Dr. João Zani

Universidade/Curso: UNISINOS – Mestrado Profissional em Gestão e Negócios

Local da Pesquisa: BANRICOOP – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul

Objetivo: avaliar a aderência das práticas de governança corporativa da Banricoop frente às recomendações do Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa para Cooperativas do IBGC (2014).

DADOS DA ENTREVISTA

Data: _____ Horário de Início: _____
 Local: _____ Horário de Término: _____
 Forma de Registro: _____ Tipo de Entrevista: _____

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: _____
 Telefone: _____ Formação: _____
 E-mail: _____ Organização: _____
 Cargo na Cooperativa: _____
 Data entrada no cargo na Cooperativa: _____
 Experiência no cargo / função que exerce: _____
 Exerceu este cargo em outra organização anteriormente? _____ Quando? _____
 Por quanto tempo? _____

- Explicar as contribuições e benefícios da pesquisa.
- Etapa atual da pesquisa.

APÊNDICE E – TABELA DE ALOCAÇÃO DO QUADRO DE COOPERADOS

Tabela de alocação do quadro de cooperados Banricoop, base dezembro de 2014:

Locais	N. de Cooperados	% de Cooperados
Rio Grande do Sul		
Direção Geral	1.623	23,30%
Grande Porto Alegre	3.198	45,91%
Interior do RS	1.954	28,05%
Subtotal RS	6.775	97,26%
Bahia	3	0,04%
Brasília	5	0,07%
Ceará	2	0,03%
Minas Gerais	2	0,03%
Paraná	11	0,16%
Pernambuco	9	0,13%
Rio de Janeiro	16	0,23%
Santa Catarina	122	1,75%
São Paulo	21	0,30%
Subtotal Outros Estados	191	2,74%
Total de Cooperados	6.966	100%

Fonte: Banricoop (2014)

**ANEXO A – GUIA DE MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA
COOPERATIVAS DO IBGC**

Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas



Minuta para audiência pública – Sujeita à revisão.

Não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão.

Também disponível no website: www.ibgc.org.br.

Sugestões podem ser enviadas até **14 de julho de 2014**

para comissoes@ibgc.org.br, contendo:

(i) a identificação do trecho (página e item);

(ii) redação sugerida; e

(iii) explicação dos motivos e sugestão.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

Sumário

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Transparência.....	6
1.2	Equidade.....	6
1.3	Prestação de Contas (<i>accountability</i>).....	6
1.4	Responsabilidade Corporativa	7
1.5	Razão de ser da Governança Corporativa em Cooperativas	7
1.6	Natureza Jurídica, Formas e Tipos de Controle.....	8
1.7	Natureza Jurídica.....	8
1.8	Sistema de Governança.....	9
2	PROPRIEDADE.....	10
2.1	Propriedade – associado/cooperado	10
2.2	Conceito “um associado/cooperado = um voto”	10
2.2.1	Singularidade de voto.....	10
2.3	Assembleia Geral.....	10
2.3.1	Principais competências.....	10
2.3.2	Convocação e realização da Assembleia.....	12
2.3.3	Ordem do dia e documentações.....	13
2.3.4	Propostas dos cooperados	14
2.3.5	Perguntas prévias dos cooperados	14
2.3.6	Regras de votação e registro de cooperados	14
2.3.7	Conflito de interesses nas Assembleias Gerais	15
2.4	Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas	15
2.5	Condições de saída de cooperados.....	15
2.6	Mediação e arbitragem	15
2.7	Política de distribuição de sobras e rateio das perdas.....	15
3	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	17
3.1	Conselho de Administração	17
3.2	Missão do Conselho de Administração	17
3.3	Atribuições	17
3.3.1	Gerenciamento de riscos corporativos	18
3.3.2	Sustentabilidade.....	19
3.3.3	Política de porta-vozes.....	19

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

3.4	Composição do Conselho de Administração.....	19
3.5	Qualificação do conselheiro de administração	20
3.6	Idade.....	21
3.7	Prazo do mandato	21
3.8	Disponibilidade de tempo	21
3.8.1	Participação em outros conselhos e comitês.....	21
3.9	Presidente do Conselho	22
3.10	Segregação das funções de Presidente do Conselho e executivo principal.....	22
3.11	Sessões executivas	22
3.12	Convidados para as reuniões do Conselho	23
3.13	Conselheiros Suplentes	23
3.14	Número de membros.....	23
3.15	Conselheiros.....	23
3.16	Educação contínua dos conselheiros	24
3.17	Avaliação do Conselho e do conselheiro.....	24
3.18	Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria-Executiva	24
3.19	Planejamento de substituição e renovação.....	25
3.20	Introdução de novos conselheiros	25
3.21	Conselhos interconectados (<i>board interlocking</i>)	25
3.22	Mudança da ocupação do Conselheiro	25
3.23	Remuneração dos Conselheiros de Administração.....	26
3.24	Regimento Interno do Conselho	27
3.25	Orçamento do Conselho e consultas externas.....	27
3.26	Conselho e/ou Conselheiro Consultivo	27
3.27	Comitês do Conselho de Administração	28
3.28	Composição dos comitês.....	28
3.29	Qualificações e compromisso.....	29
3.30	Comitê de Auditoria	29
3.30.1	Relacionamento do Comitê de Auditoria com o Conselho de Administração, com o Executivo-Principal e com a Gestão	29
3.30.2	Relacionamento com os Auditores Independentes.....	30
3.30.3	Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros.....	30
3.31	Comitê de Recursos Humanos	30

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

3.32	Ouvidoria e Canais de Denúncias	31
3.33	Auditoria Interna	31
3.34	Relacionamentos.....	31
3.34.1	Relacionamento com os cooperados	31
3.34.2	Relacionamento com o executivo principal e seus subordinados	32
3.34.3	Relacionamento com os comitês	32
3.34.4	Relacionamento com a Auditoria Independente	32
3.34.5	Relacionamento com a Auditoria Interna	33
3.34.6	Relacionamento com o Conselho Fiscal.....	33
3.35	Secretaria do Conselho de Administração	34
3.36	Datas e pautas das reuniões	34
3.37	Documentação e preparação das reuniões	35
3.38	Condução das reuniões	35
3.39	Atas das reuniões	36
3.40	Confidencialidade.....	36
4	GESTÃO.....	37
4.1	Atribuições	37
4.2	Indicação dos executivos.....	37
4.3	Relacionamento com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).....	38
4.4	Transparência (<i>disclosure</i>).....	38
4.5	Relatórios periódicos.....	38
4.6	Padrões internacionais.....	39
4.7	Controles internos.....	39
4.8	Código de Conduta	39
4.9	Avaliação do executivo principal e da Gestão.....	39
4.10	Remuneração dos gestores.....	39
4.11	Acesso às instalações, informações e arquivos.....	41
5	AUDITORIA	42
5.1	Auditoria Independente	42
5.2	Relatório dos auditores independentes.....	42
5.3	Contratação, remuneração, retenção e destituição	43
5.4	Recomendações do auditor independente.....	43
5.5	Contratação e independência	43

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

5.6	Serviços extra-auditoria	43
5.7	Normas profissionais de independência	44
6	CONSELHO FISCAL	45
6.1	Conselho Fiscal	45
6.2	Composição	46
6.3	Agenda de trabalho	46
6.4	Relacionamento com os associados	46
6.5	Relacionamento com o Comitê de Auditoria	46
6.6	Relacionamento com os Auditores Independentes	47
6.7	Relacionamento com a Auditoria Interna	47
6.8	Remuneração do Conselho Fiscal	47
6.9	Pareceres do Conselho Fiscal	47
7	CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES	49
7.1	Código de conduta	49
7.1.1	Abrangência	49
7.2	Conflito de Interesses	50
7.2.1	Operações com partes relacionadas	51
7.2.2	Afastamento das discussões e deliberações	52
7.3	Uso de informação privilegiada (<i>insider information</i>)	52
7.4	Política de transação de ações ou quotas	52
7.5	Política de divulgação de informações	53
7.6	Política sobre contribuições, doações e patrocínios	53
7.7	Política de combate a atos ilícitos, prevenção de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo	53

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

1 INTRODUÇÃO

2

3 Princípios da Governança Corporativa em Cooperativas

4 Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e
5 incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, Conselho de
6 Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa
7 convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de
8 preservar e otimizar o valor da organização/cooperativa, facilitando seu acesso a recursos e
9 contribuindo para sua longevidade e perenidade.

10 Os princípios básicos de Governança Corporativa em cooperativas são:

11 **1.1 Transparência**

12 Mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas
13 as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de
14 leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto
15 internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros. Não deve se restringir ao
16 desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive
17 intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor. A transparência
18 será a mais próxima do ideal se a cooperativa procurar disponibilizar os documentos de
19 governança, bem como as informações de interesse.

20 É conveniente que se verifique se a informação foi inteligível e compreendida. É uma boa
21 prática disponibilizar as informações de caráter público, como as demonstrações financeiras,
22 em local de fácil acesso, incentivando-se o encaminhamento, por meio de e-mail ou divulgação
23 no site da entidade.

24 **1.2 Equidade**

25 Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas
26 (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente
27 inaceitáveis. Deve-se cuidar para que as pessoas com níveis de conhecimentos diferentes
28 tenham condições de compreender as informações prestadas pela cooperativa de forma
29 equânime.

30 **1.3 Prestação de Contas (*accountability*)**

31 Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e
32 equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

33

34 **1.4 Responsabilidade Corporativa**

35 Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações/cooperativas,
36 visando a sua longevidade e perenidade, incorporando considerações de ordem social e
37 ambiental na definição dos negócios e operações.

38 Todos estes princípios se encontram inter-relacionados com os princípios e valores
39 cooperativistas da Aliança Cooperativa Internacional e devem ser perseguidos na manutenção
40 da filosofia cooperativista.

41

42 **1.5 Razão de ser da Governança Corporativa em Cooperativas**

43 As Cooperativas existem no Brasil desde o século XIX.

44 Movidas por uma filosofia de vida e por um modelo socioeconômico capaz de unir as pessoas
45 visando o desenvolvimento econômico e o bem-estar social do cooperado, as Cooperativas
46 tornaram-se parte relevante do tecido empresarial e financeiro brasileiro. Nesta longa linha do
47 tempo souberam se adaptar e cresceram admiravelmente, trazendo prosperidade aos seus
48 Cooperados e às comunidades onde vivem e atuam.

49 A adoção das Melhores Práticas de Governança Corporativa nas Cooperativas demonstra a
50 posição de vanguarda dessas instituições e significa mais uma inteligente resposta dessas
51 organizações à sua vitoriosa trajetória de evolução e sucesso.

52 A Governança Corporativa avança em todo o mundo porque contribui para a longevidade e
53 perenidade das organizações/cooperativas, aumenta o seu valor, gera mais confiança junto a
54 todos os públicos relacionados, atrai o melhor capital e, assim, alavanca de forma saudável o
55 crescimento. As melhores práticas de Governança Corporativa proporcionam maior
56 transparência e qualificam os relacionamentos entre Cooperados, Conselho de Administração,
57 Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, trabalhando para reduzir os riscos e
58 harmonizar os conflitos de interesses, tão presentes nestas instituições.

59 Organizações que seguem os princípios da Governança Corporativa aprimoram a
60 profissionalização de sua administração e gestão, ampliam a eficácia de seus controles,
61 mitigam riscos, melhoram a competitividade e criam um diferencial na condução de seus
62 negócios.

63 Este Guia surge, portanto, para disseminar as diretrizes para boas práticas de Governança
64 Corporativa em Cooperativas no Brasil, difundir padrões e zelar para que os seus mecanismos
65 de decisão evoluam e assegurem a preservação da identidade cooperativa.

66 O crescimento das entidades cooperativas deve estar alinhado à estratégia de agregar valor ao
67 cooperado, gerando trabalho, fomentando atividades, gerando retorno financeiro e
68 permitindo o desenvolvimento social em equilíbrio com o meio ambiente, de forma
69 sustentável e perene.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

70 Cada cooperado é um proprietário da cooperativa, com direito a um voto, exceto para aquelas
71 sociedades em que seja requerida a participação proporcional ao movimento financeiro do
72 cooperado ou do valor quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou
73 transformados, ou, ainda, em relação à área cultivada ou ao número de plantas e animais em
74 exploração.

75 O crescimento das entidades cooperativas tem levado-nas a uma complexidade estrutural e
76 operacional, o que exige de seus administradores e gestores maior capacitação, especialização
77 e competência na condução dos negócios.

78

79 **1.6 Natureza Jurídica, Formas e Tipos de Controle**

80 As organizações podem ser classificadas de acordo com sua natureza jurídica, estruturas de
81 controle e tipos de controlador. A seguir, para os fins desse Guia, abordam-se as categorias e
82 os aspectos mais importantes de cada uma dessas classificações.

83

84 **1.7 Natureza Jurídica**

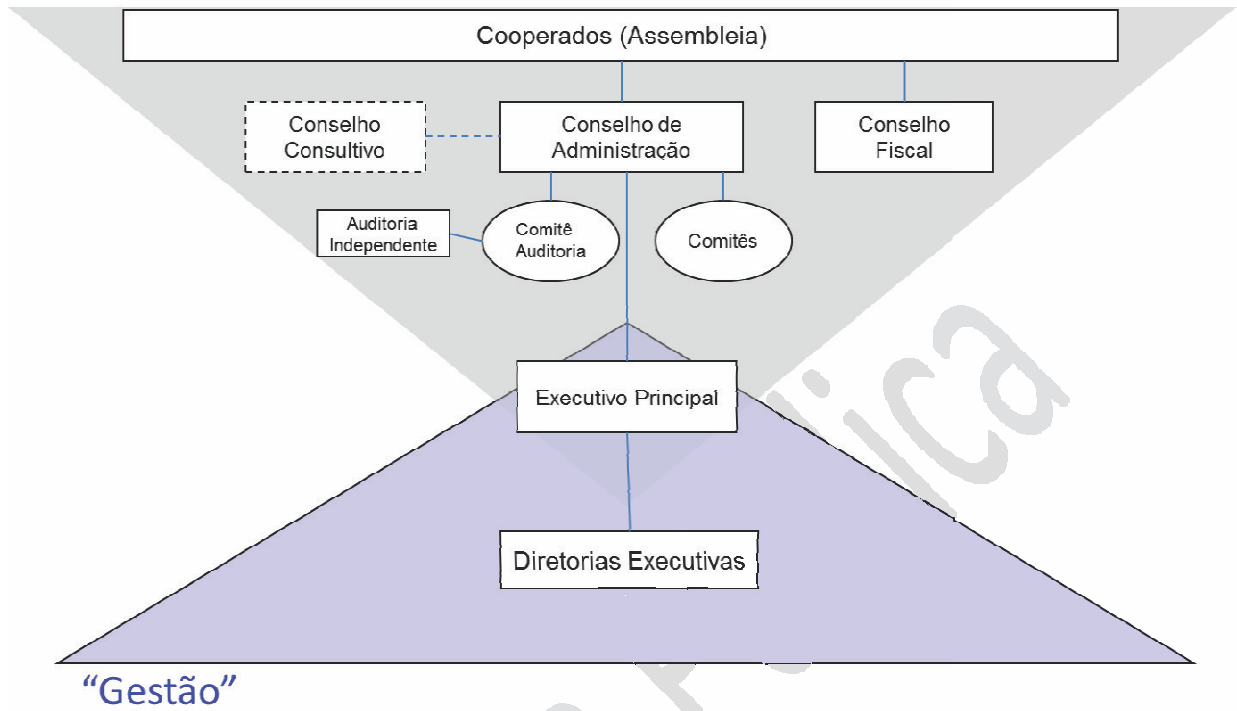
85 **Cooperativas** – Sociedades de pessoas, constituídas para que, por meio da união em torno de
86 objetivos comuns, permitam a melhoria socioeconômica dos cooperados, cuja distribuição de
87 resultados está vinculada às operações efetuadas pelos sócios com a sociedade e desvinculada
88 da participação no capital, e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e
89 desvinculados da participação no capital.

90

91

92 **1.8 Sistema de Governança**

"Governança"



93

94

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

95 **2 PROPRIEDADE**

96 **2.1 Propriedade – associado/cooperado**

97 Cada cooperado é um proprietário da cooperativa, com direito a um voto.
98 Nenhum cooperado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total das quotas-partes,
99 salvo nas sociedades em que a subscrição deva ser diretamente proporcional ao movimento
100 financeiro do cooperado ou ao valor quantitativo dos produtos a serem comercializados,
101 beneficiados ou transformados, ou ainda, em relação à área cultivada ou ao número de
102 plantas e animais em exploração (Art. 24, 1º, lei 5764/71).

103

104 **2.2 Conceito “um associado/cooperado = um voto”**

105 O poder político é representado, entre outros, pelo direito de voto, assegurado a todos os
106 cooperados.

107

108 **2.2.1 Singularidade de voto**

109 Observado o fato que a cooperativa é uma organização constituída por associados (Sociedade
110 de Pessoas) cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da
111 participação no capital, o direito de voto refere-se à pessoa do cooperado (um cooperado –
112 um voto)¹, que não pode ser representado por outra pessoa nas Assembleias².

113

114 **2.3 Assembleia Geral**

115 A Assembleia Geral é o órgão soberano da cooperativa. É o local onde os sócios reunidos
116 podem e devem exercer seu direito de proprietários/cooperados.

117

118 **2.3.1 Principais competências**

119 De acordo com as competências/deliberações, as Assembleias Gerais podem ser ordinárias ou
120 extraordinárias.

121 As assembleias devem deliberar sobre os planos de desenvolvimento e sobre a aprovação das
122 prestações de contas, considerando o planejamento estratégico do ano anterior. Os
123 orçamentos anuais ou plurianuais também devem ser pautados em assembleia para
124 aprovação.

125

126 **Assembleias Gerais Ordinárias:**

¹ As cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, podem optar pelo critério da proporcionalidade.

² Art. 42, §1º, da Lei 5.764/71

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

127 A Assembleia Geral Ordinária se realiza anualmente, nos 4 (quatro) primeiros meses após o
128 término do exercício social, e delibera sobre os seguintes assuntos, que deverão constar da
129 ordem do dia:

130

131 1) Prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho
132 Fiscal, compreendendo:

133 a) Relatório de gestão;

134 b) Balanço Patrimonial;

135 c) Demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das
136 contribuições para cobertura das despesas da sociedade;

137 d) Parecer do Conselho Fiscal;

138 e) Relatório de uso de recursos do fundo garantidor, quando aplicável;

139 f) Demais demonstrações financeiras a serem publicadas.

140

141 2) destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das
142 contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso, as
143 parcelas para os Fundos Obrigatórios³;

144 3) eleição dos componentes dos órgãos de Administração e do Conselho Fiscal;

145 4) a fixação do valor dos honorários e gratificações e da cédula de presença dos membros do
146 Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal de forma individualizada;

147 5) quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os que são de competência exclusiva da
148 Assembleia Geral Extraordinária.

149

150 Na Assembleia Geral Ordinária, os membros dos órgãos de Administração e Fiscalização não
151 podem participar da votação das matérias referidas nos itens 1 e 4 acima⁴.

152 O relatório de gestão deve conter o Planejamento Estratégico e Orçamentário que foi
153 aprovado pelo Conselho de Administração e a prestação de contas correspondente do
154 exercício.

³ Para as Cooperativas de Crédito, observar Lei Complementar 130/09, artigos 8º e 9º

⁴ Art. 44, §1º da Lei 5764/71.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

155 Recomenda-se que o Estatuto regulamente as diretrizes eleitorais, prevendo a elaboração de
156 um regimento para o processo eleitoral. O estatuto pode conter um capítulo específico sobre o
157 tema.

158 Ainda é recomendável prever em Estatuto a aprovação, pela Assembleia, do valor das
159 remunerações fixas e variáveis dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e do
160 Conselho Fiscal, de forma individualizada.

161

162 **Assembleias Gerais Extraordinárias:**

163 A Assembleia Geral Extraordinária é realizada sempre que necessário e pode deliberar sobre
164 qualquer assunto de interesse da Cooperativa, desde que mencionado no edital de
165 convocação.

166 É de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes
167 assuntos:

168

169 I - reforma do Estatuto;

170 II - fusão, incorporação ou desmembramento;

171 III - mudança do objeto da sociedade;

172 IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;

173 V - contas do liquidante;

174 VI - aumento de Capital Social e integralização de quotas partes.

175

176 Para a Assembleia Geral Extraordinária são necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos
177 associados presentes para tornar válidas as deliberações sobre os temas previstos acima⁵.
178 Recomenda-se que os temas que ofereçam maior risco para a organização também sejam
179 submetidos à Assembleia Geral, sendo previstos, em Estatuto Social, os limites de alçada para
180 aprovação das transações mais expressivas ou que ofereçam maior risco à cooperativa.

181

182 **2.3.2 Convocação e realização da Assembleia**

183 A convocação da Assembleia Geral, considerando o local, data e hora, deve ser feita de forma
184 a favorecer a presença do maior número de cooperados possível e a oferecer tempo suficiente
185 para que os cooperados se preparem adequadamente para a deliberação. A lei estabelece 10
186 dias de antecedência, mas é boa prática estabelecer estatutariamente pelo menos 30 dias de

⁵ Art. 46, § único, da lei 5764/71.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

187 antecedência. Recomenda-se que a Cooperativa dê a maior publicidade possível ao edital de
188 convocação da Assembleia Geral, utilizando-se de meios de comunicação eficientes e que
189 permitam o alcance de todos os cooperados.

190

191 O prazo poderá ser estendido por deliberação do Conselho de Administração, quando da
192 maior complexidade dos assuntos a serem tratados, tais como:

- 193 1) Alteração na área de ação;
- 194 2) Mudança nas regras de admissão ou desligamento de associados;
- 195 3) Transformação, fusão, incorporação, desmembramento ou dissolução;
- 196 4) Abertura de empresa associada.
- 197 5) Chamada de capital, aporte, pró-rata ou qualquer tipo de adiantamento de perdas;
- 198 6) Alteração do Estatuto Social.

199

200 Qualquer cooperado poderá solicitar à Administração da Organização/Cooperativa, mediante
201 justificativa, a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da Assembleia que tratar
202 de matérias de maior complexidade. Cabe ao Conselho de Administração analisar o pedido e,
203 em caso de negativa, justificar o motivo por escrito.

204 Sendo a Assembleia o órgão soberano da Sociedade, deve-se buscar mecanismos de incentivo
205 à participação do maior número de cooperados.

206

207 **2.3.3 Ordem do dia e documentações**

208 A ordem do dia da Assembleia Geral e as documentações que embasarão as discussões e
209 decisões devem estar disponibilizadas, com o melhor nível de informação possível, na data da
210 primeira convocação, para que os sócios/cooperados possam se posicionar a respeito dos
211 assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item “outros assuntos”, para evitar que
212 temas importantes deixem de ser revelados com a antecedência necessária.

213 O Estatuto Social deve prever que assuntos não apresentados expressamente na convocação
214 somente poderão ser votados caso haja a presença de todos os cooperados.

215 A existência de votos dissidentes, ou qualquer manifestação individual, deverá constar da ata,
216 quando requerido. Recomenda-se que as atas estejam disponíveis e com fácil acesso a todos
217 os interessados. Além disso, é boa prática a indexação dos temas tratados na assembleia, de
218 modo a facilitar a identificação futura por interessados.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

219 Outra boa prática é a disponibilização da íntegra das atas em meio eletrônico, por meio de
220 página na internet, envio por e-mail ou outra forma de comunicação.

221 É recomendado que a ata seja lavrada ao término da assembleia, de modo a evitar dúvidas
222 sobre o conteúdo das deliberações ou a omissão de assunto tratados. Deve ser concedido
223 prazo para impugnações.

224

225

226 **2.3.4 Propostas dos cooperados**

227 Deve-se estimular mecanismos que permitam ao Conselho de Administração receber, antes da
228 convocação da Assembleia Geral, propostas de temas relevantes que os cooperados entendam
229 ser importantes de incluir na ordem do dia, de modo a existir tempo hábil para sua análise,
230 deliberação e eventual inclusão.

231 As propostas rejeitadas devem ser fundamentadas, constando na respectiva ata de Conselho
232 de Administração os motivos da recusa. A resposta deve ser encaminhada por
233 correspondência ao cooperado que a propôs.

234

235 **2.3.5 Perguntas prévias dos cooperados**

236 Os cooperados devem sempre ter a faculdade de pedir informações ao Conselho de
237 Administração ou para o responsável pela relação com Cooperados, ou órgão equivalente, e
238 recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser efetuadas por escrito. A cooperativa deve
239 disponibilizar aos outros cooperados as respostas para as perguntas mais frequentes,
240 recebidas de seus cooperados.

241

242 **2.3.6 Regras de votação e registro de cooperados**

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

245 Recomenda-se a utilização de mecanismos que permitam a contagem individual e inequívoca
246 dos votos, evitando-se o voto por aclamação ou qualquer outra regra que coíba a livre
247 manifestação.

248 É boa prática que a organização procure facilitar a interação entre os cooperados. O registro
249 de todos os cooperados deve ser disponibilizado pela cooperativa para qualquer um de seus
250 cooperados.

251

252 **2.3.6.1 Manual para a participação nas assembleias**

253 Recomenda-se que as cooperativas elaborem manuais com descrições práticas, visando
254 facilitar e estimular a participação dos seus cooperados nas assembleias.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

255 Esses manuais devem tratar das regras de convocação, apresentação de temas,
256 funcionamento e formalização da assembleia.

257

258 **2.3.7 Conflito de interesses nas Assembleias Gerais**

259 O cooperado que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da
260 cooperativa em determinada deliberação, deverá comunicar imediatamente o fato e abster-se
261 de participar da discussão e da votação desse item (vide 7.2.2).

262 Recomenda-se fortemente que o Estatuto Social contenha mecanismos para resolução de
263 casos de conflito de interesses (vide 7.2).

264 **2.4 Incorporação, fusão e desmembramento de cooperativas**

265 Em caso de operações de incorporação, fusão ou desmembramento de cooperativa, o projeto
266 e as deliberações devem ser amplamente discutidos por todos os cooperados envolvidos,
267 explicitando a estes as condições pactuadas⁶.

268

269 **2.5 Condições de saída de cooperados**

270 O Estatuto Social deve prever, com clareza, as situações nas quais o cooperado terá o direito
271 de retirar-se da organização, bem como as condições para que isso aconteça.

272 A forma de devolução do capital deve ser estabelecida em Estatuto, sempre visando a garantia
273 da continuidade e do equilíbrio financeiro da cooperativa.

274

275 **2.6 Mediação e arbitragem**

276 Caso não seja possível um acordo bem-sucedido entre as partes, os conflitos entre cooperados
277 e administradores e entre estes e a organização/cooperativa devem ser resolvidos,
278 preferencialmente, por meio de mediação e, se não houver acordo, arbitragem. Recomenda-se
279 a inclusão destes mecanismos no Estatuto Social ou em compromisso a ser firmado entre as
280 partes.

281

282 **2.7 Política de distribuição de sobras e rateio das perdas**

283 A cooperativa deve divulgar sua Política de Retenção e distribuição de sobras ou perdas, bem
284 como a frequência com que esse documento é revisado. Tal política deve ser definida pelo
285 Conselho de Administração e aprovada pela Assembleia Geral. A Política deverá considerar a
286 manutenção da equanimidade e proporcionalidade da participação dos cooperados na geração
287 dos resultados (sobra ou perda).

⁶ Em caso de fusão, aquisição ou desmembramento em cooperativas de crédito e saúde, há a necessidade de aprovação pelo Banco Central e ANS, respectivamente (art. 57, §3, da Lei 5764 e IN 49/2012 da ANS).

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

288 A constituição de reservas e a política de destinação de sobras devem estar alinhadas com a
289 estratégia da cooperativa para a manutenção da sustentabilidade e longevidade.

290

Audiência Pública

291 **3 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

292 **3.1 Conselho de Administração**

293 O Conselho de Administração é um órgão colegiado encarregado do processo de decisão de
294 uma Cooperativa em relação ao seu direcionamento estratégico. É o principal componente do
295 sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão, para orientar e
296 supervisionar a relação dessa última, com as demais partes interessadas. O Conselho recebe
297 poderes dos cooperados e presta contas a eles. É o guardião do objeto social e do sistema de
298 Governança e quem decide os rumos do negócio conforme o melhor interesse da Cooperativa
299 e dos Cooperados.

300 É uma boa prática que toda Cooperativa tenha um Conselho de Administração eleito pelos
301 cooperados, sem perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua
302 sustentabilidade e perenidade, em curto, médio e longo prazos.

303 O Conselho de Administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da
304 Cooperativa como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus
305 membros⁷.

306

307 **3.2 Missão do Conselho de Administração**

308 A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a Cooperativa, promover o
309 desenvolvimento socioeconômico dos cooperados, preservar a natureza cooperativa do
310 negócio e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes relacionadas.

311

312 **3.3 Atribuições**

313 O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da Cooperativa na defesa
314 dos interesses comuns dos Cooperados. Desta forma, deve traçar suas diretrizes estratégicas
315 para que o interesse da Cooperativa na defesa dos interesses comuns dos Cooperados sempre
316 prevaleça. O Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses (vide
317 7.2) e de divergências de opiniões.

318 Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se:

319 a) Formular as diretrizes, submetendo à aprovação da AG, quando necessário, e aprovar
320 o plano de execução.

321 b) Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:

322 **ü** Estratégia;

323 **ü** Estrutura de capital;

324 **ü** Política de risco (perfil de risco)⁸;

⁷ Para Cooperativas de Crédito e Saúde, observar normas específicas dos órgãos reguladores.
Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

- 325 ü Proposições e estudos para fusões, incorporações e desmembramentos entre
326 cooperativas.
- 327 ü Proposições e estudos para aquisições, participações e alienações em outros negócios;
- 328 ü Contratação, dispensa, avaliação (vide 4.9) e remuneração (vide 4.10) do executivo
329 principal⁹ e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo executivo
330 principal;
- 331 ü Escolha e avaliação da Auditoria Independente, ou ratificação da propositura do
332 Comitê de Auditoria, caso esteja instituído;
- 333 ü Planejamento de substituição e de renovação dos Conselheiros e Executivos principais
334 (vide 3.19);
- 335 ü Práticas de Governança Corporativa;
- 336 ü Relacionamento com partes interessadas, privilegiando a cooperação e a harmonia;
- 337 ü Sistema de controles: internos, de riscos e *compliance* (incluindo políticas e limites de
338 alçada);
- 339 ü Políticas de gestão de pessoas;
- 340 ü Código de Conduta e Conflito de Interesses (vide 7).

341

342 c) Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da Cooperativa com relação aos negócios,
343 aos riscos e às pessoas. Deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao
344 cumprimento de suas funções, porém, sem interferir em assuntos operacionais.

345 d) Prestar contas aos cooperados, incluindo um parecer sobre o relatório da gestão e as
346 Demonstrações Financeiras, além de propor, para deliberação da Assembleia, a remuneração
347 de Administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus
348 integrantes.

349

350 **3.3.1 Gerenciamento de riscos corporativos**

351 O Conselho de Administração deve se assegurar de que os órgãos de gestão identifiquem e
352 listem preventivamente, por meio de um sistema de informações adequado, os principais
353 riscos aos quais a Cooperativa está exposta. Em complemento, deve-se apresentar a
354 probabilidade de ocorrência, a exposição financeira consolidada (considerando sua
355 probabilidade de ocorrência, o impacto financeiro potencial e os aspectos intangíveis) e as
356 medidas e os procedimentos adotados para a prevenção ou mitigação desses riscos.

⁸ Para Cooperativas de Crédito e Saúde, observar normas específicas dos órgãos reguladores.

⁹ Neste código serão utilizados como sinônimos os termos executivo principal, presidente executivo, principal executivo e CEO.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

357

358 **3.3.2 Sustentabilidade**

359 Buscando a viabilidade, perenidade e a longevidade da Cooperativa, o Conselho de
360 Administração deve incorporar e assegurar-se de que os órgãos de gestão também agrupem
361 considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações. Cabe
362 ao Conselho orientar o processo de definição das ferramentas e os indicadores de gestão,
363 inclusive remuneração, de modo a vincular os temas da sustentabilidade às escolhas
364 estratégicas e refleti-los nos relatórios periódicos (vide 4.5). Essa postura deverá ser
365 disseminada entre todas as partes relacionadas, inclusive, por meio de mecanismos formais,
366 como contratos ou acordos de parceria.

367

368 **3.3.3 Política de porta-vozes**

369 O Conselho de Administração deve aprovar uma política de porta-vozes, visando eliminar o
370 risco de haver contradições ou vazamento de informações estratégicas entre as declarações
371 das diversas áreas e dos administradores e executivos da Cooperativa.

372

373 **3.4 Composição do Conselho de Administração**

374 A composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a Cooperativa
375 e o ambiente em que ela atua. Dentre eles, pode-se destacar: objetivos, estágio/grau de
376 maturidade da Cooperativa e expectativas em relação à atuação do Conselho.

377 O conceito de representação de qualquer das partes interessadas não é adequado para a
378 composição do Conselho, uma vez que o Conselheiro tem seus deveres independentes de
379 quem o elegeu, antes relacionados sempre ao melhor interesse da Cooperativa e,
380 conseqüentemente, de todas as partes interessadas.

381 Ao compor o Conselho, o Cooperado deve considerar a criação de um ambiente que permita a
382 livre expressão dos Conselheiros.

383 Em qualquer caso, deve-se buscar diversidade de experiências, qualificações e estilos de
384 comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas
385 atribuições (vide 3.3).

386 O Conselho, como um colegiado, deve buscar reunir competências, tais como¹⁰:

387 ü Experiência de participação em outros Conselhos de Administração;

388 ü Experiência como Executivo;

389 ü Experiência em gestão de mudanças e administração de crises;

390 ü Experiência em identificação e controle de riscos;

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

¹⁰ Para Cooperativas de Crédito e Saúde, observar normas específicas dos órgãos reguladores.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

- 391 ü Experiência em gestão de pessoas;
- 392 ü Conhecimentos de finanças;
- 393 ü Conhecimentos contábeis;
- 394 ü Conhecimentos jurídicos;
- 395 ü Conhecimentos dos negócios da Cooperativa;
- 396 ü Conhecimentos dos mercados nacional e internacional;
- 397 ü Contatos de interesse da Cooperativa.

398

399 **3.5 Qualificação do conselheiro de administração**

400 O conselheiro deve, no mínimo, possuir:

- 401 ü Alinhamento com os valores da Cooperativa e seu Código de Conduta;
- 402 ü Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- 403 ü Disponibilidade de tempo (vide 3.8);
- 404 ü Motivação.

405

406 Adicionalmente, é recomendável que possua:

- 407 ü Visão estratégica;
- 408 ü Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;
- 409 ü Capacidade de trabalho em equipe;
- 410 ü Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- 411 ü Noções de legislações pertinentes;
- 412 ü Entendimento do perfil de risco da Cooperativa.

413

414 O Conselheiro deve, ainda, estar isento de conflito de interesses fundamental (não
415 administrável, não pontual ou situacional, que seja ou se espere que seja permanente) e
416 permanentemente atento aos assuntos de toda a organização/sistema/cooperativa, além de
417 entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do
418 Conselho.

419

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

420 **3.6 Idade**

421 Preenchidos os requisitos descritos nos itens 3.4 e 3.5, a idade torna-se um fator de peso
422 relativo. Deve-se observar a efetiva contribuição do Conselheiro para com o Conselho, a
423 organização/cooperativa e os cooperados.

424

425 **3.7 Prazo do mandato**

426 Recomenda-se que o prazo do mandato do Conselheiro não seja superior a 2 (dois) anos. A
427 reeleição é justificável e aceitável, quando objetiva a constituição de um Conselho experiente
428 e competente, mas não deve ocorrer de forma automática. A eleição dos membros de
429 administração pode ocorrer mediante inscrição e votação individual ou em chapa, desde que
430 se garanta a diversidade, a representatividade e a autonomia dos membros.

431 A renovação de mandato de um Conselheiro deve levar em consideração os resultados da
432 avaliação anual (vide 3.17). Os critérios para a manutenção do Conselheiro na função,
433 resguardado os deveres legais de renovação, devem estar expressos no Estatuto da
434 Cooperativa ou no Regimento Interno do Conselho. Este deve ser preciso sobre o número
435 tolerado de ausências nas reuniões antes que o Conselheiro seja destituído do seu mandato
436 (respeitadas as condições legais estabelecidas para destituição de mandato).

437 Para evitar a vitaliciedade, o Estatuto pode fixar um número máximo de reeleições e anos de
438 serviço contínuo do Conselheiro no Conselho, respeitada a legislação vigente.

439

440 **3.8 Disponibilidade de tempo**

441 Ao assumir uma cadeira em um Conselho de Administração, o Conselheiro deve ter em mente
442 não apenas os deveres fiduciários de diligência, de lealdade e de informar, previstos em Lei,
443 mas, também, a responsabilidade assumida com as partes interessadas, que contam com seu
444 comprometimento e participação atenta, para que o valor da Cooperativa seja preservado e
445 elevado ao longo do tempo.

446 Para exercer esse papel, o Conselheiro deve observar minuciosamente os compromissos
447 pessoais e profissionais em que já está envolvido e avaliar se poderá dedicar o tempo
448 necessário ao novo Conselho. A participação de um Conselheiro vai além da presença nas
449 reuniões do Conselho e da leitura da documentação prévia.

450

451 **3.8.1 Participação em outros conselhos e comitês**

452 A Administração deve submeter à aprovação da Assembleia Geral o número máximo de
453 Conselhos e Comitês (vide 3.27) a serem ocupados por seus conselheiros, levando em
454 consideração a atividade principal do Conselheiro. É recomendável que esse limite observe as
455 seguintes diretrizes:

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

490 **3.12 Convidados para as reuniões do Conselho**

491 Outros Executivos da Cooperativa, Assessores Técnicos ou Consultores podem ser convidados,
492 quando necessário, para as reuniões do Conselho de Administração, para prestar informações,
493 expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade. Não devem,
494 contudo, estar presentes no momento da deliberação.

495

496 **3.13 Conselheiros Suplentes**

497 A existência de Conselheiros Suplentes não é uma boa prática de Governança quando o
498 Conselheiro Suplente tem somente a função de substituir o Conselheiro Titular em uma
499 reunião do CA.

500 Os Conselheiros Suplentes para ausências eventuais não estão satisfatoriamente familiarizados
501 e informados dos problemas da Cooperativa.

502

503 **3.14 Número de membros**

504 O número de Conselheiros deve variar conforme o setor/ramo de atuação, porte,
505 complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da Cooperativa e necessidade de criação
506 de comitês. O recomendado é de no mínimo 5 (cinco) e no máximo 11 (onze) Conselheiros.

507

508 **3.15 Conselheiros**

509 A Lei que regulamenta as Cooperativas prevê que a sociedade será administrada por uma
510 Diretoria ou um Conselho de Administração, composto exclusivamente de Cooperados eleitos
511 pela Assembleia Geral.

512 Desta forma, em razão da limitação legal, existem restrições para a admissão de Conselheiros
513 que não sejam Cooperados.

514

515 Em GC percebem-se três classes de Conselheiros que devem ser adequadas:

516 · **Independentes:** Conselheiros contratados por meio de processos formais e com
517 escopo de atuação e qualificação bem definido, sem vínculo com a
518 Organização/Cooperativa;

519

520 · **Externos:** Conselheiros que não têm vínculo atual com a Organização/Cooperativa,
521 mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e
522 consultores que prestam serviços à Cooperativa ou ao Sistema, Conselheiros de outras
523 Cooperativas, seus parentes próximos etc.;

525 · **Internos:** Conselheiros que são diretores da Organização.

526 O Conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao grupo de
527 Cooperados ou a parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, e estar
528 consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade está vinculada à Cooperativa. Se um
529 Conselheiro identificar pressões de gestores ou grupos de Cooperados para o exercício de suas
530 funções, ou sentir-se constrangido de alguma forma, deve assumir uma conduta de
531 independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo, sem prejuízo à eventual
532 formulação de denúncia à Assembleia e/ou ao órgão regulador.

533

534 **3.16 Educação contínua dos conselheiros**

535 Em face da necessidade do constante aperfeiçoamento do seu desempenho, atualização em
536 relação às inovações e de atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que o
537 Conselheiro busque aprimoramento constante de suas competências e habilidades.

538

539 **3.17 Avaliação do Conselho e do conselheiro**

540 Uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros deve ser
541 feita anualmente. Sua sistemática precisa estar adaptada à situação de cada Cooperativa. É
542 importante que a avaliação seja respaldada por processos formais e objetivos, com escopo de
543 atuação e qualificação bem definidos.

544 A condução da avaliação é de responsabilidade do Presidente do Conselho, e a participação de
545 especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo. A avaliação individual –
546 particularmente nos aspectos de frequência, assiduidade e envolvimento/participação nas
547 reuniões (incluindo seu nível de dispersão, durante a reunião, pela realização de atividades
548 não relacionadas a pauta) – é fundamental para a indicação à reeleição dos conselheiros.

549 Recomenda-se que o processo e os resultados da avaliação sejam divulgados aos cooperados,
550 por meio de um item específico no relatório da Administração.

551

552 **3.18 Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria-Executiva**

553 O Conselho de Administração deve estabelecer as metas de desempenho do Executivo
554 Principal no início do exercício e realizar, anualmente, uma avaliação formal deste profissional.
555 Cabe ao Executivo Principal avaliar o desempenho de sua equipe (vide 4.9) e estabelecer um
556 programa de desenvolvimento. O resultado da avaliação dos Executivos deve ser comunicado
557 ao Conselho com a proposição de permanência, ou não, nos respectivos cargos. De seu lado, o
558 Conselho de Administração deve analisar e aprovar a recomendação do Executivo Principal,
559 tanto no que se refere às metas (início do exercício) como à avaliação de sua performance.

560

561 **3.19 Planejamento de substituição e renovação**

562 O Conselho de Administração deve manter um planejamento de sucessão atualizado, de seus
563 membros e do Executivo Principal.

564 Deve-se fomentar e implementar políticas de capacitação e formação dos cooperados para
565 substituição dos membros dos Conselhos.

566 É recomendável que se incentive a efetiva renovação dos conselheiros.

567

568 **3.20 Introdução de novos conselheiros**

569 Cada novo Conselheiro deve passar por um programa de integração e capacitação, com a
570 descrição de sua função e responsabilidades. Deve, também, receber os últimos relatórios
571 anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias e das reuniões do Conselho,
572 planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos, entre outras informações
573 relevantes sobre a Cooperativa e o setor de atuação. O novo Conselheiro deve ser apresentado
574 aos seus colegas de Conselho, aos Diretores e as "pessoas-chave" da Cooperativa, além de ser
575 conduzido a visitas aos principais locais onde a Organização/Cooperativa desenvolva
576 atividades.

577

578 **3.21 Conselhos interconectados (*board interlocking*)**

579 O Conselheiro deve informar os demais membros do Conselho sobre quaisquer outros
580 Conselhos (de Administração, Fiscal e/ou Consultivo) dos quais faça parte, inclusive de
581 Cooperativas de segundo grau e organizações do Terceiro Setor. O objetivo não é apenas
582 observar a existência de possível conflito de interesses (vide 7.2), mas também verificar se o
583 referido Conselheiro dispõe do tempo necessário para se dedicar adequadamente a essa
584 atividade (vide 3.8). Caso se verifique conflito ou indisponibilidade de tempo, os demais
585 Conselheiros devem avaliar a conveniência da continuidade ou da solicitação de desligamento
586 do Conselheiro, respeitadas as condições legais de destituição dos Conselheiros. Essas
587 informações, assim como aquelas relativas a atividade principal do Conselheiro, devem ser
588 divulgadas e ficar disponíveis nos relatórios periódicos e outros meios de comunicação da
589 Cooperativa.

590

591 **3.22 Mudança da ocupação do Conselheiro**

592 A ocupação é um dos fatores mais importantes na escolha de um Conselheiro. Por isso,
593 quando há mudança significativa nessa ocupação, o Conselheiro deve informar o Presidente do
594 Conselho, cabendo ao colegiado avaliar a conveniência de continuidade ou propor o
595 desligamento daquele integrante.

596

3.23 Remuneração dos Conselheiros de Administração

597 Os Conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando o mercado, as
598 qualificações, o valor gerado à Cooperativa e os riscos da atividade. Contudo, as estruturas de
599 incentivo da remuneração do Conselho devem ser diferentes daquelas empregadas para a
600 gestão, dada a natureza distinta destas duas instâncias da Organização/Cooperativa. A
601 remuneração baseada em resultados de curto prazo deve ser evitada para o Conselho.
602

603 As Cooperativas devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas
604 políticas de remuneração e benefícios aos Conselheiros de Administração, incluindo os
605 eventuais incentivos de longo prazo.

606 Os valores e a política de remuneração dos Conselheiros devem ser propostos pelo Conselho e
607 encaminhados para a aprovação da Assembleia.

608 A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os
609 limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo
610 decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve estar envolvido em qualquer
611 deliberação que inclua sua própria remuneração.

612 A remuneração dos Conselheiros deve ser divulgada individualmente e separada da
613 remuneração da gestão.

614 Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos Conselheiros, a Cooperativa deve
615 justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo
616 menos, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor, com as respectivas
617 justificativas para as disparidades, caso haja.

618 A divulgação deve incluir todos os tipos de remunerações recebidas pelos Conselheiros, por
619 exemplo: a) honorários; b) bônus; c) todos os benefícios; d) gratificações de incentivo; e)
620 pagamentos projetados em benefícios pós-atividade/emprego, em programas de
621 aposentadoria e de afastamento; f) remunerações recebidas direta ou indiretamente em razão
622 do exercício de cargos em outras sociedades ou entidades ligadas à cooperativa; e g) outros
623 benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazos.

624 Devem ser divulgados, também, valores relativos a eventuais contratos de consultoria e
625 assessoria entre a Cooperativa, sociedade controlada ou coligada, e sociedades controladas
626 por Conselheiros.

627 As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de
628 serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e aos benefícios
629 aos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo, devem ser divulgadas e
630 explicadas. Dentre os itens que devem ser informados, caso haja remuneração variável, estão:

631 - Os mecanismos de remuneração variável;

632 - Os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração variável;

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

633 - Os níveis de premiação-alvo (pagos em caso de cumprimento de 100% das metas, ou
634 escalonado em percentuais);

635 - A descrição dos benefícios oferecidos;

636 - A composição percentual, possível e efetivamente paga, da remuneração total, ou seja, o que
637 cada componente da remuneração (fixo, variável e benefícios) representa do total.

638

639 **3.24 Regimento Interno do Conselho**

640 As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um Regimento
641 Interno que evidencie as responsabilidades, atribuições (vide 3.3) e medidas a serem adotadas
642 em situações de conflito, em especial quando envolvidos o Executivo Principal e os
643 Cooperados. Devem estar claros os limites de atuação e de responsabilidades do Conselho e
644 seus Conselheiros.

645

646 **3.25 Orçamento do Conselho e consultas externas**

647 O orçamento da Cooperativa deve contemplar uma conta anual específica para o Conselho,
648 aprovada pelos Cooperados em assembleia. O Conselho deve ter o direito de fazer consultas a
649 profissionais externos especializados (advogados, auditores, contabilistas, especialistas em
650 impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela Cooperativa, para obter os subsídios
651 apropriados em matérias de relevância.

652 Despesas necessárias para o comparecimento do Conselheiro às reuniões devem ser cobertas
653 pela Cooperativa.

654 Entre os itens que podem constar do orçamento do Conselho de Administração estão:
655 remuneração do Conselho, dos comitês e da secretaria; deslocamento, hospedagem e
656 alimentação; consultorias especializadas e honorários de profissionais externos; despesas de
657 treinamento e desenvolvimento; viagens para representação da Cooperativa; despesas da
658 secretaria e eventos do Conselho de Administração; Seguro de Responsabilidade Civil de
659 Administradores.

660

661 **3.26 Conselho e/ou Conselheiro Consultivo**

662 A existência de um Conselho e/ou Conselheiro Consultivo é uma alternativa para assegurar a
663 participação de Conselheiros especialistas em apoio ao Conselho de Administração. A sua
664 implantação deve considerar a complexidade e a capacidade da cooperativa em absorver
665 referida estrutura.

666

667 O Conselho e/ou Conselheiro atua em compromisso com a coletividade dos Cooperados,
668 reduzindo os possíveis conflitos de interesses, suprimindo possíveis necessidades de capacitação
669 técnica especializada, aumentando a diversidade de conhecimento e habilidades do Conselho
670 de Administração na tomada de decisões. O papel, as responsabilidades e o âmbito de
671 atuação do Conselho e/ ou Conselheiro Consultivo devem estar bem definidas.

672

673 **3.27 Comitês do Conselho de Administração**

674 Comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. Sua existência não implica na
675 delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração como um todo.

676 Várias atividades do Conselho de Administração, que demandam tempo adicional, nem
677 sempre disponível nas reuniões, podem ser exercidas com mais profundidade e detalhamento
678 por comitês específicos.

679 Dentre os comitês que podem ser formados estão: de Auditoria (vide 3.30), Gestão de Riscos,
680 *Compliance*, Recursos Humanos e Remuneração (vide 3.31), Governança, Finanças,
681 Sustentabilidade, entre outros.

682

683 A quantidade de comitês deve observar o porte da Cooperativa e sua capacidade de absorção
684 da estrutura. Um número excessivo desses comitês pode reproduzir indevidamente a
685 estrutura interna da organização no Conselho e gerar interferências inoportunas na gestão.

686 Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho. O
687 material necessário ao exame do Conselho deve ser disponibilizado, junto com a
688 recomendação de voto, observando-se que apenas o Conselho pode tomar as decisões.

689 O Regimento Interno do Conselho deve orientar sobre a formação e a composição dos comitês
690 e a coordenação deles por Conselheiros que reúnam as competências e habilidades mais
691 adequadas.

692 As informações obtidas por membro do Conselho ou Comitê devem ser disponibilizadas a
693 todos os demais membros do mesmo órgão.

694 A existência e as atividades desenvolvidas pelo comitê devem ser reavaliadas periodicamente,
695 de forma a assegurar que essas tenham um papel efetivo e eficaz.

696

697 **3.28 Composição dos comitês**

698 Os comitês do Conselho devem ser, preferivelmente, formados por Conselheiros e
699 Especialistas no tema.

700 Os Especialistas deverão ser independentes, os quais serão convidados ou contratados pela
701 Cooperativa.

702

703 **3.29 Qualificações e compromisso**

704 O Conselho de Administração deve providenciar uma descrição formal das qualificações, do
705 empenho e do compromisso de tempo que espera dos membros dos comitês. Cada comitê
706 deve adotar um Regimento Interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com
707 conhecimentos sobre o tópico em questão. Similarmente, os outros comitês devem contar
708 com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas.

709 O mandato dos comitês pode ser limitado pela restrição do número de comitês a que um
710 membro pode servir naquela, ou em outras Cooperativas (vide 3.8.1).

711

712 **3.30 Comitê de Auditoria**

713 Recomenda-se a instituição do Comitê de Auditoria para avaliar a conformidade dos relatórios
714 contábeis e financeiros da administração, do sistema de controles internos, da gestão de riscos
715 e do *compliance* para garantir, por meio do Conselho de Administração:

- 716 · que a Gestão desenvolva controles internos confiáveis, eficientes e eficazes (que o
717 comitê deve entender e monitorar adequadamente); e
- 718 · a efetividade do desempenho da Auditoria Independente e da Interna.

719 O comitê deve, ainda, avaliar o cumprimento, pela Administração da Cooperativa, das
720 recomendações feitas pelos Auditores Independentes ou externos, bem como zelar pelo
721 cumprimento do Código de Conduta da Organização (vide 7.1.), quando não houver Comitê de
722 Conduta (ou de Ética) designado pelo Conselho de Administração para essa finalidade.

723 No caso do Comitê de Auditoria, pelo menos um integrante deverá ter experiência
724 comprovada na área Contábil e/ou de Auditoria Contábil.

725 A obrigatoriedade da existência do Conselho Fiscal não exclui ou substitui a possibilidade da
726 instalação do Comitê de Auditoria.

727

728 **3.30.1 Relacionamento do Comitê de Auditoria com o Conselho de** 729 **Administração, com o Executivo-Principal e com a Gestão**

730 O comitê de auditoria deve se reunir regularmente com o Conselho de Administração, com o
731 Conselho Fiscal, com o Executivo Principal e, quando pertinente, com os demais Executivos. A
732 Gestão deve fornecer ao Comitê de Auditoria: (i) revisões tempestivas e periódicas das
733 demonstrações financeiras e documentos correlatos antes da sua divulgação; (ii)
734 apresentações relativas às alterações nos princípios e critérios contábeis, ao tratamento
735 contábil e financeiro adotado para as principais operações e às variações significativas entre os
736 valores orçados e reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas a pareceres,
737 relatórios e/ou laudos obtidos pela Administração com os Auditores Internos e Externos e/ou
738 consultores externos ou internos, em relação ao tratamento que envolvam potenciais

739 contingências (como contábil, tributário, civil, trabalhista, ambiental, e outras) de um
740 determinado evento ou operação; e (iv) qualquer correspondência trocada com a Auditoria
741 Interna e/ou o Auditor Independente.

742

743 **3.30.2 Relacionamento com os Auditores Independentes**

744 O Comitê de Auditoria deve se reunir regularmente com os Auditores Independentes para
745 avaliar a execução efetiva dos trabalhos contratados e sugerir complementações no
746 planejamento da auditoria.

747

748 **3.30.3 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros**

749 O Comitê de Auditoria deve se assegurar da qualidade das informações oriundas de
750 controladas e coligadas ou de terceiros (como peritos) em razão do reflexo dessas informações
751 nas Demonstrações Financeiras da Cooperativa.

752 Deve, também, avaliar periodicamente aspectos relevantes no relacionamento com terceiros,
753 como a competência e a independência profissional. Quando necessário, deve obter outras
754 opiniões sobre qualquer trabalho apresentado por terceiros.

755 **3.31 Comitê de Recursos Humanos**

756 É atribuição deste Comitê discutir assuntos relativos a sucessão (vide 3.19), remuneração e
757 desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele, também, examinar a fundo os critérios para
758 contratação e demissão de Executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de
759 remuneração.

760 Deve, ainda, verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os
761 interesses dos Administradores com os da Cooperativa. Para fazer essa análise, o Comitê pode
762 se valer de especialistas que promovam uma comparação da remuneração adotada com as
763 práticas do mercado e criem indicadores a serem perseguidos e que conectem a ação dos
764 Administradores ao plano estratégico da Cooperativa.

765 Esse Comitê deve analisar os mecanismos de remuneração dos Conselheiros (vide 3.23),
766 propondo ao Conselho os valores para o exercício. Depois de analisá-los, o Conselho enviará a
767 proposta de remuneração da gestão e do próprio Conselho para aprovação em Assembleia.

768 O Comitê de Recursos Humanos também deve avaliar e supervisionar as práticas e processos
769 de sucessão em todos os níveis hierárquicos da Cooperativa. A sucessão do Executivo Principal
770 deve ser acompanhada com mais detalhes.

771 Cabe a esse Comitê apoiar o presidente do Conselho na elaboração e revisão do processo de
772 avaliação anual dos Executivos (vide 3.18), dos conselheiros e do Conselho (vide 3.17), assim
773 como propor um descritivo do perfil de Conselheiros desejado.

774

775 **3.32 Ouvidoria e Canais de Denúncias**

776 Devem existir meios próprios – tais como um canal de denúncias formal e/ou ouvidoria – para
777 acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, garantindo sempre
778 a confidencialidade de seus usuários e promovendo as apurações e providências necessárias.

779 Tais canais devem ser direcionados ao Conselho de Administração. Seu propósito é conferir
780 maior transparência ao relacionamento da organização com as partes interessadas. O
781 ocupante da posição de Ouvidor ou equivalente deve ter independência para atuação.

782 Para as entidades em que estes órgãos são obrigatórios, deve-se atender as regulamentações
783 vigentes.

784

785 **3.33 Auditoria Interna**

786 A Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente
787 de controles internos, das normas e procedimentos estabelecidos em toda a Cooperativa pela
788 gestão e a conformidade com os normativos internos e externos. Cabe a esses Auditores atuar
789 proativamente na implantação de novos controles internos, no levantamento e mapeamento
790 dos controles internos existentes, na recomendação do aperfeiçoamento dos controles
791 internos, das normas e dos procedimentos e do seu monitoramento, em consonância com as
792 melhores práticas inerentes à atividade.

793

794 **3.34 Relacionamentos**

795 O Conselho de Administração, como órgão central do sistema de Governança das
796 Cooperativas, deve zelar para que seus diversos relacionamentos (com Cooperados, Executivo
797 Principal, demais Executivos, Comitês, Conselho Fiscal e Auditorias) ocorram de forma eficaz e
798 transparente.

799

800 **3.34.1 Relacionamento com os cooperados**

801 O Conselho é o elo entre os Cooperados e o restante da Cooperativa, além de responsável pela
802 supervisão do relacionamento desta com as demais partes interessadas. Neste contexto, o
803 Presidente do Conselho deve estabelecer um canal próprio de contato com os Cooperados,
804 não restrito às situações de Assembleia ou de reunião de Cooperados.

805 O Conselho deve prestar contas de suas atividades aos Cooperados, com o objetivo de
806 permitir-lhes um bom entendimento e uma avaliação das ações do órgão. Os principais
807 veículos para essa comunicação são o Relatório Anual, o *website* da Cooperativa, o Manual de
808 Assembleia (vide 2.3.6.1) e a Assembleia de Cooperados. É permitido e desejável, também, o
809 contato direto de Conselheiros com os Cooperados, observadas as regras de sigilo e equidade
810 no tratamento de informações.

811 Recomenda-se, como uma melhor prática de Governança Cooperativa, que o Conselho de
812 Administração elabore uma declaração do próprio Conselho sobre a conformidade de suas
813 atividades (Anexo I).

814

815 **3.34.2 Relacionamento com o executivo principal e seus subordinados**

816 O Executivo Principal é o elo entre o Conselho de Administração e os colaboradores da
817 Cooperativa.

818 É vital que essa comunicação se dê de forma clara e contínua, e que propicie condições para a
819 tomada de decisões eficazes.

820 Embora o executivo principal deva ser regularmente convidado a participar das reuniões do
821 Conselho, o presidente do Conselho exerce um papel particular na relação com o Executivo
822 Principal — é o seu interlocutor mais frequente no colegiado. A separação clara de papéis
823 entre os dois cargos e o estabelecimento de limites de poder e ação são de fundamental
824 importância (vide 3.10).

825 Para preservar a hierarquia e assegurar a equânime distribuição de informações, o Executivo
826 Principal e/ou o Presidente do Conselho devem ser avisados/consultados quando Conselheiros
827 desejarem entrar em contato com Executivos para algum esclarecimento.

828 O relatório de pontos de auditoria deve ser analisado pelos Executivos, e a Diretoria Executiva
829 deverá apresentar um plano de trabalho para mitigação, melhoria ou eliminação para toda não
830 conformidade relatada, devendo o Conselho avaliar tempestivamente a efetividade dessas
831 atividades. Caso esteja instalado o Comitê de Auditoria, tais atribuições poderão ser assumidas
832 por este em nome do Conselho de Administração.

833

834 **3.34.3 Relacionamento com os comitês**

835 O Conselho deve estabelecer o escopo das atividades dos Comitês e aprovar os respectivos
836 programas de trabalho e relatórios. O Conselho deve reunir-se regularmente com os Comitês,
837 bem como acompanhar seus trabalhos.

838

839 **3.34.4 Relacionamento com a Auditoria Independente**

840 O relacionamento com os Auditores Independentes é direito e dever indelegável do Conselho,
841 a quem cabe escolher esses profissionais, aprovar os respectivos honorários, ratificar seu
842 plano de trabalho e avaliar o seu desempenho.

843 Na existência do Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à
844 aprovação do Conselho.

845 O relatório de pontos de auditoria deve ser analisado, e para toda não conformidade relatada,
846 a Diretoria Executiva deverá apresentar um plano de trabalho para mitigação, melhoria ou

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

847 eliminação da não conformidade, devendo o Conselho avaliar tempestivamente a efetividade
848 dessas atividades.

849

850 **3.34.5 Relacionamento com a Auditoria Interna**

851 A Auditoria Interna deve se reportar ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de
852 Administração. Nas Cooperativas em que não houver Conselho de Administração, a Auditoria
853 Interna deve reportar-se à Assembleia, de forma a garantir independência em relação à
854 gestão.

855 O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a
856 implementação das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna.

857 Em caso de terceirização desta atividade, os serviços de Auditoria Interna não devem ser
858 exercidos pelos Auditores Independentes que auditarão suas demonstrações contábeis.

859 Recomenda-se a participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração
860 no planejamento dos trabalhos de auditoria interna e externa.

861 Embora se reporte ao Conselho ou ao Comitê de Auditoria (para evitar conflitos de interesses),
862 a Auditoria Interna deve ouvir as demandas de melhoria do ambiente de controles vindas da
863 gestão e da Auditoria Externa. Relatórios deverão ser encaminhados à gestão a partir de
864 informações entregues ao Comitê de Auditoria e ao Conselho, para que seja elaborado um
865 plano de ação em relação às não conformidades encontradas.

866

867 **3.34.6 Relacionamento com o Conselho Fiscal**

868 O Conselho de Administração deve se reunir periodicamente com o Conselho Fiscal para tratar
869 de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho produtiva. Pela
870 legislação, o Conselho Fiscal tem o direito e o dever de assistir as reuniões do Conselho de
871 Administração em que se discutam assuntos sobre os quais ele deva formular parecer e/ou
872 opinar.

873 O Conselho de Administração deve fornecer aos membros do Conselho Fiscal cópia integral
874 das atas de todas as suas reuniões, tão logo estejam assinadas.

875 O Conselho de Administração deve tomar conhecimento da ata do Conselho Fiscal e, de forma
876 tempestiva e formal, responder aos apontamentos.

877 O Conselho Fiscal deve acompanhar a efetividade do plano de ação apresentado pelos
878 Executivos para mitigação ou eliminação dos pontos de não conformidade apresentados pela
879 Auditoria Externa.

880

917 permitir que a gestão se organize e saiba quando os temas sob sua responsabilidade serão
918 analisados atentamente pelo Conselho. Essa agenda não impede que os assuntos sejam
919 tratados de acordo com sua oportunidade e urgência nas reuniões do Conselho.

920

921 **3.37 Documentação e preparação das reuniões**

922 A eficácia das reuniões do Conselho de Administração é resultante da qualidade da
923 documentação distribuída antecipadamente (mínimo de 10 (dez) dias) aos Conselheiros. As
924 propostas devem ser bem fundamentadas. Os conselheiros devem ter lido toda a
925 documentação e estar preparados para a reunião. A documentação deve ser clara e em
926 quantidade adequada.

927 Um sumário do assunto proposto deve preceder o material de cada tema, assim como a
928 recomendação de voto da gestão para a respectiva proposição.

929 A pauta das reuniões incluirá uma descrição dos itens em andamento, indicando quando as
930 decisões foram tomadas, o relatório de progresso, datas previstas para conclusão e outros
931 aspectos relevantes.

932 Em todas as reuniões do Conselho e dos Comitês devem estar disponíveis os documentos
933 societários pertinentes, tais como Estatuto Social, atas anteriores de reuniões do Conselho e
934 Assembleias, entre outros.

935

936 **3.38 Condução das reuniões**

937 As reuniões do Conselho devem ser presenciais. A participação por tele ou videoconferência
938 deve ser considerada apenas em casos excepcionais.

939 Ao presidente do Conselho de Administração cabe zelar pelo bom andamento das reuniões.

940 Cabe a ele também observar o cumprimento da pauta, a alocação de tempo para cada item e o
941 estímulo à participação de todos, coordenando o debate de forma a evitar manifestações
942 simultâneas. Os Conselheiros devem procurar manifestar objetivamente seus pontos de vista,
943 evitando a repetição de opiniões. O Conselheiro deve dedicar atenção integral à reunião,
944 evitando o uso de aparelhos de comunicação e conversas paralelas.

945 Ao final de cada deliberação, esta deve ser resumida e confirmada pelos demais Conselheiros.

946 A minuta da ata deve ser redigida e aprovada ao final da reunião para evitar possível perda de
947 informações ou dúvidas posteriores sobre seu conteúdo.

948

949 **3.39 Atas das reuniões**

950 As atas devem ser redigidas com clareza. É preciso registrar todas as decisões tomadas,
951 abstenções de voto por conflitos de interesses, responsabilidades e prazos. O documento deve
952 ser objeto de aprovação formal e assinado por todos os Conselheiros presentes à reunião.

953 Votos divergentes e discussões relevantes devem constar da ata, quando requerido.

954 As atas devem circular entre todos os participantes, para comentários e modificações, antes de
955 sua aprovação, registro, arquivamento e encaminhamento das decisões para o Executivo
956 Principal, que deve garantir o seu envio para os responsáveis por sua execução.

957 Deve ser registrada uma lista de presença com a indicação dos Conselheiros e convidados que
958 participaram de parte ou de toda a reunião do Conselho.

959

960 **3.40 Confidencialidade**

961 As decisões do Conselho devem ser registradas em ata e encaminhadas ao órgão competente.
962 Como boa prática, sugere-se o arquivamento no Registro Público competente.

963 Algumas deliberações devem ser tratadas com confidencialidade, especialmente quando
964 abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos, ou que possam expor a
965 Cooperativa à concorrência. Os administradores poderão deixar de divulgar algumas
966 informações quando entenderem que sua revelação colocará em risco um interesse legítimo
967 da Cooperativa. Quando houver divulgação, esta deverá ser feita em condições de estrita
968 igualdade para todos os Cooperados, mediante publicação.

969

970

971 **4 GESTÃO**

972 Considera-se uma boa prática a segregação entre governança e gestão (Figura 1), adotando
973 um modelo de governança estruturado sob a forma de Conselho de Administração eleito e
974 Diretoria Executiva contratada.

975 Destaca-se que, embora não haja previsão expressa de tal modelo na Lei nº 5.764/71, a norma
976 não traz qualquer vedação. Todavia, alguns requisitos precisam ser obrigatoriamente
977 observados para a criação/implantação deste modelo de governança.

978 É indispensável, para a existência de outros órgãos de Administração, que o Estatuto Social da
979 Cooperativa estabeleça que o modo de administração da Sociedade comporte a existência de
980 um Conselho de Administração (eleito na forma do art. 47, da Lei nº 5.764/71) e de uma
981 Diretoria Executiva contratada, definindo quais são as atribuições, poderes e o funcionamento
982 de cada órgão, de modo a deixar evidente a segregação de funções e evitar o conflito na
983 atuação dos órgãos que compõem a administração da sociedade.

984

985 **4.1 Atribuições**

986 O Executivo Principal é responsável pela gestão da Cooperativa e pela coordenação da
987 Diretoria Executiva. Ele atua como elo entre a Gestão e o Conselho de Administração. É, ainda,
988 o responsável pela execução das estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de
989 Administração, e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a
990 Cooperativa.

991 O Estatuto deve prever as competências dos Diretores, estabelecendo suas atribuições e
992 limites de alçada.

993 Cada um dos Executivos é pessoalmente responsável por suas atribuições, estabelecidas em
994 Estatuto, para gestão. Deve prestar contas ao Executivo Principal e, sempre que solicitado, ao
995 Conselho de Administração, aos Cooperados e demais envolvidos, com a anuência do
996 Executivo Principal.

997 O Executivo Principal, em conjunto com os outros Executivos e demais áreas da Cooperativa, é
998 responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e
999 financeiros após aprovação do Conselho de Administração. O conceito de segregação de
1000 funções deve permear todos os processos.

1001

1002 **4.2 Indicação dos executivos**

1003 Cabe ao Executivo Principal a indicação dos demais Executivos e a proposição de suas
1004 respectivas remunerações para aprovação pelo Conselho de Administração.

1005

1006 **4.3 Relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*)**

1007 Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou
1008 indireto, relacionado à atividade da Cooperativa. São elas, além dos Cooperados, os
1009 empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das
1010 unidades operacionais, entre outras.

1011 O Executivo Principal e os demais Executivos devem garantir um relacionamento transparente
1012 e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses
1013 públicos.

1014

1015 **4.4 Transparência (*disclosure*)**

1016 O Executivo Principal deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de
1017 seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam
1018 disponíveis. Ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a
1019 substância sobre a forma. A gestão deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em
1020 questão.

1021 As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar, de forma
1022 neutra, tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados
1023 uma correta compreensão da Cooperativa.

1024 Toda informação que possa influenciar decisões de necessidade de capital, capitalização ou
1025 retirada como associado devem ser divulgadas imediata e simultaneamente a todos os
1026 interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a
1027 ampla difusão de tais informações (vide 7.5).

1028

1029 **4.5 Relatórios periódicos**

1030 Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes
1031 interessadas, a Cooperativa deve divulgar, ao menos em seu *website*, de forma completa,
1032 objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de
1033 sua atividade, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas (vide
1034 7.2.1), custos das atividades políticas e filantrópicas (vide 7.6), remuneração dos
1035 administradores, riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das
1036 demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter, ainda, relatos sobre as atividades do
1037 Conselho e seus Comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de
1038 Governança.

1039 O relatório anual é a forma mais abrangente e usual de prestação de informações à sociedade,
1040 mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação
1041 da Cooperativa. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a
1042 rapidez e a difusão de informações.

1043

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

1044 **4.6 Padrões internacionais**

1045 As Cooperativas devem reconhecer as inovações internacionais e as exigências da sociedade.
1046 Por isto, devem preparar os relatórios periódicos de acordo com padrões internacionalmente
1047 aceitos, no que diz respeito à contabilidade e às diretrizes para elaboração de relatórios que
1048 incluam aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de Governança Corporativa.
1049 Esta postura permite a comparabilidade de relatórios, de modo que investidores/cooperados e
1050 a sociedade em geral possam conhecer os compromissos, políticas, indicadores e princípios de
1051 ordem ética das Cooperativas. Tais informações contribuem para uma melhor avaliação da
1052 qualidade gerencial da Cooperativa e dos riscos aos quais ela está disposta a se submeter.

1053

1054 **4.7 Controles internos**

1055 O Executivo Principal, em conjunto com a Gestão e auxiliado pelos órgãos de controle
1056 vinculados ao Conselho de Administração, se existirem, é responsável pela elaboração e
1057 proposição de sistemas de controles internos para aprovação pelo Conselho. Esses sistemas
1058 são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim
1059 como os riscos de não conformidade. A eficácia desses sistemas de controles deve ser
1060 monitorada e revista, no mínimo, anualmente. Os sistemas de controles internos deverão
1061 estimular que os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem uma
1062 atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

1063

1064 **4.8 Código de Conduta**

1065 O Executivo Principal e a Gestão devem zelar pelo cumprimento do Código de Conduta da
1066 Cooperativa (vide 7.1) aprovado pelo Conselho de Administração.

1067

1068 **4.9 Avaliação do executivo principal e da Gestão**

1069 O Executivo Principal deve ser avaliado anualmente pelo Conselho de Administração. Ele é
1070 responsável pelo processo de avaliação da Gestão, que deve ser compartilhado com o
1071 Conselho de Administração – neste caso, por meio do Comitê de Remuneração ou de Recursos
1072 Humanos, se houver (vide 3.31).

1073

1074 **4.10 Remuneração dos gestores**

1075 A remuneração total da Gestão deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo
1076 prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor econômico e social para a
1077 Cooperativa e seus Cooperados. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva
1078 de alinhamento dos interesses dos executivos com os da Cooperativa.

1079 As Cooperativas devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas
1080 políticas de remuneração e benefícios (fixos e variáveis) aos executivos, incluindo eventuais

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

- 1081 incentivos de longo prazo. Devem ser levados em conta os custos e os riscos envolvidos nesses
1082 programas. As políticas de remuneração e benefícios dos executivos, com os respectivos
1083 valores propostos pelo Conselho, devem ser encaminhados para aprovação pela Assembleia.
- 1084 A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os
1085 limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo
1086 decisório e a sua respectiva fiscalização. A parte interessada não deve estar envolvida na
1087 discussão e deliberação que inclua sua própria remuneração.
- 1088 A remuneração dos Executivos deve ser divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco
1089 separado do montante relativo ao Conselho de Administração.
- 1090 Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos diretores, a Cooperativa deve
1091 justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo
1092 menos, a quantidade de diretores, a média dos valores pagos, além do menor e do maior
1093 valor, com as respectivas justificativas para essa disparidade.
- 1094 A divulgação deve incluir todo tipo de remuneração recebida pelos executivos, como, por
1095 exemplo: a) salários; b) bônus; e c) outros benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e
1096 longo prazos.
- 1097 Devem ser divulgados também valores relativos a eventuais contratos de consultoria entre a
1098 Cooperativa, a sociedade controlada ou coligada e a sociedade controlada por Executivos.
- 1099 As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis e passíveis
1100 de serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios
1101 dos Administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo, devem ser divulgadas e
1102 explicadas. Dentre os itens que devem ser informados, caso haja remuneração variável,
1103 incluem-se:
- 1104
- 1105 ü Os mecanismos de remuneração variável (percentual dos resultados, bônus etc.);
 - 1106 ü Os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração
1107 variável;
 - 1108 ü Os níveis de premiação-alvo;
 - 1109 ü Descrição dos benefícios oferecidos;
 - 1110 ü O *mix* (composição percentual), possível e efetivamente pago, da remuneração total,
1111 ou seja, quanto cada componente (fixo, variável e benefícios) representa do total.
 - 1112 ü Os eventuais passivos decorrentes de remunerações variáveis de Executivos desligados
1113 da Cooperativa.
- 1114

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

1115 **4.11 Acesso às instalações, informações e arquivos**

1116 A Gestão deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho
1117 Fiscal às instalações da Cooperativa e a informações, arquivos e documentos necessários ao
1118 desempenho de suas funções, inclusive os relativos a exercícios anteriores.

1119

Audiência Pública

1120 **5 AUDITORIA**

1121 A auditoria é um agente de controle que tem como objetivo avaliar os controles internos em
1122 relação à capacidade de prevenir fraudes e erros, bem como opinar sobre a qualidade das
1123 informações econômicas e financeiras, apresentadas nas demonstrações financeiras das
1124 cooperativas.

1125

1126 **5.1 Auditoria Independente**

1127 Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo
1128 independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem
1129 adequadamente, em sua relevância, a realidade da posição econômica e financeira da
1130 sociedade.

1131 Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação
1132 dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar em um relatório específico de
1133 recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos.

1134 A Organização/Cooperativa pode também contratar outros serviços de auditoria externa
1135 independente para informações não financeiras que considere relevantes.

1136 O processo de auditoria demanda total e inquestionável independência dos profissionais ou
1137 das entidades que prestam o referido serviço; desta forma, é uma boa prática que as pessoas e
1138 as firmas que realizem o processo de auditoria de cooperativas não tenham quaisquer vínculos
1139 pessoais ou de negócio, exceto os de auditoria, com a cooperativa ou suas entidades de
1140 segundo ou terceiro nível.

1141 Em decorrência da atividade cooperativa ter especificidades que demandam conhecimentos
1142 adicionais, recomenda-se, sempre, a análise qualitativa da firma de auditoria para a prestação
1143 dos serviços de auditoria.

1144 É recomendada a análise dos demais serviços prestados pela firma de auditoria à Cooperativa
1145 ou sistema cooperativo, no intuito de não haver conflito de interesses nos serviços prestados e
1146 no processo de auditoria. O fato de o auditor ter prestado serviços não pode impedir que o
1147 mesmo, no processo de auditoria, seja cético em sua opinião sobre as demonstrações
1148 financeiras.

1149

1150 **5.2 Relatório dos auditores independentes**

1151 De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações
1152 financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e
1153 financeira, os ganhos e perdas da cooperativa e os resultados do período decorrentes de atos
1154 não cooperativos, confirmando, em sua relevância, a posição econômica e financeira da
1155 Cooperativa. No relatório estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, as demonstrações

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

1156 financeiras auditadas e a opinião do auditor emitida e, por consequência, a responsabilidade
1157 assumida.

1158

1159 **5.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição**

1160 O Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria devem estabelecer com os Auditores
1161 Independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários. O Comitê de Auditoria deve
1162 recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do Auditor
1163 Independente.

1164 Nas Cooperativas em que não haja Conselho de Administração, a Auditoria Independente deve
1165 se reportar aos sócios cooperados, de forma a garantir sua independência em relação à
1166 gestão.

1167

1168 **5.4 Recomendações do auditor independente**

1169 Os Auditores Independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste,
1170 diretamente ao Conselho de Administração, os seguintes pontos: discussão das principais
1171 políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e
1172 procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a
1173 Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes e erros.

1174

1175 **5.5 Contratação e independência**

1176 Os Auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados por período
1177 predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo
1178 Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração, de sua independência e desempenho,
1179 observadas as normas profissionais, a legislação e os regulamentos em vigor.

1180 Recomenda-se que as renovações com a firma de auditoria sejam submetidas à aprovação da
1181 maioria dos sócios presentes em Assembleia Geral.

1182 Se houver recontração continua após 5 (cinco) anos, o Conselho de Administração/Comitê
1183 de Auditoria deve confirmar que o Auditor Independente promove a rotação dos profissionais-
1184 chave da equipe.

1185

1186 **5.6 Serviços extra-auditoria**

1187 O Auditor não pode auditar o seu próprio trabalho. Consequentemente, como regra geral, não
1188 deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita. O Comitê de Auditoria
1189 ou, na sua ausência, o Conselho de Administração, deve estar ciente de todos os serviços
1190 (inclusive dos respectivos honorários) prestados pelos Auditores Independentes, de forma a

1191 garantir que não seja colocada em dúvida a independência do auditor e que se evitem
1192 potenciais conflitos de interesses.

1193 O Conselho deve divulgar, às partes interessadas, a proporcionalidade entre os honorários
1194 pagos aos Auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros
1195 serviços.

1196 Deve, ainda, estabelecer regras formais para a aprovação de serviços a serem prestados pelos
1197 Auditores Independentes que não sejam de auditoria das Demonstrações Financeiras.

1198 A independência dos auditores aplica-se também quanto a situações em que poucos clientes
1199 representem parcelas substanciais do faturamento de uma única empresa de auditoria. Cabe
1200 ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração se assegurar de que os Auditores
1201 Independentes não dependam financeiramente da empresa auditada.

1202

1203 **5.7 Normas profissionais de independência**

1204 O Auditor Independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à
1205 Organização/Cooperativa. Esta manifestação deve ser feita por escrito ao Comitê de Auditoria
1206 ou, na sua ausência, ao Conselho de Administração.

1207 O relacionamento entre os Auditores Independentes e o Diretor-Presidente, os Diretores e a
1208 Organização/Cooperativa deve ser pautado por profissionalismo e independência. Os
1209 Auditores Independentes e a Diretoria devem informar o Comitê de Auditoria ou, na sua
1210 ausência, diretamente o Conselho de Administração, de qualquer caso em que um membro da
1211 equipe de trabalho dos Auditores Independentes seja recrutado pela Organização/Cooperativa
1212 para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade de o
1213 sócio responsável técnico ser contratado pela Organização/Cooperativa, o Conselho de
1214 Administração deve avaliar a continuidade da relação com os Auditores Independentes.

1215

1216

1217 **6 CONSELHO FISCAL**

1218 **6.1 Conselho Fiscal**

1219 O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras,
1220 sendo fundamental e obrigatório na estrutura de controle do sistema cooperativo.

1221 Conforme determina a legislação aplicável, deve ser constituído em todas as Cooperativas.

1222 Seus principais objetivos são:

- 1223 · Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos Administradores e verificar o
1224 cumprimento dos seus deveres legais e Estatutários;
- 1225 · Elaborar parecer sobre o relatório da gestão anual da Administração, fazendo constar
1226 do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à
1227 deliberação da Assembleia Geral;
- 1228 · Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à
1229 Assembleia Geral, relativas aos planos de investimento ou orçamentos de capital,
1230 distribuição de Sobras e Perdas, incorporação, fusão ou desmembramento (vide 2.3.1);
- 1231 · Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes
1232 não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da
1233 Cooperativa, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de
1234 sugerir providências úteis à Cooperativa;
- 1235 · Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais Demonstrações Financeiras
1236 elaboradas pela Cooperativa;
- 1237 · Examinar as Demonstrações Financeiras do Exercício Social e sobre elas emitir parecer
1238 circunstanciado.

1239

1240 Deve ser visto como um controle independente para os Cooperados que visam agregar valor à
1241 Organização/Cooperativa.

1242 O Conselho Fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos com
1243 independência, devidamente habilitados (contabilistas, advogados, auditores, especialistas em
1244 impostos, especialistas em recursos humanos, gestão de riscos e de estratégia, entre outros),
1245 pagos pela Cooperativa, para obter subsídios em matérias de relevância.

1246 Havendo participação, direta ou indireta, da Cooperativa em outras entidades, o Conselho
1247 Fiscal deverá observar os níveis de riscos e os possíveis impactos destas entidades na mesma.

1248 Os Conselheiros Fiscais possuem poder de atuação individual, apesar de o órgão ser colegiado
1249 (vide 6.3).

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

1250

1251 **6.2 Composição**

1252 A legislação vigente e o Estatuto Social definem a forma de eleição, bem como a quantidade
1253 dos membros do Conselho Fiscal e a duração do mandato dos mesmos.

1254 Especifica, ainda, que os Conselheiros devem ser obrigatoriamente associados da Cooperativa
1255 e determina suas principais atribuições.

1256 Antes de sua eleição, as organizações devem estimular o debate, entre todos os sócios
1257 cooperados, sobre a composição do Conselho Fiscal, de forma a alcançar a desejável
1258 diversidade de experiências profissionais pertinentes às funções do órgão e ao campo de
1259 atuação da organização.

1260

1261 **6.3 Agenda de trabalho**

1262 Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do Conselho Fiscal devem ser
1263 estabelecidas por seus membros, em sintonia com as expectativas dos Associados e conforme
1264 definido na legislação aplicável.

1265 Cabe ao Conselho Fiscal deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá o foco
1266 de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias,
1267 assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos Conselheiros.

1268 Ao Conselho Fiscal convém introduzir um Regimento Interno que não iniba a liberdade de ação
1269 individual dos Conselheiros. Nenhum documento do Conselho Fiscal deve restringir a atuação
1270 individual prevista em lei. O Conselheiro, por sua vez, deve se preocupar em não tornar essa
1271 prerrogativa contraproducente, buscando sempre que possível uma atuação em harmonia
1272 com os demais.

1273

1274 **6.4 Relacionamento com os associados**

1275 A responsabilidade dos Conselheiros é com a Cooperativa, independentemente daqueles que
1276 os tenham elegido. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência,
1277 independência e, como regra geral, pela confidencialidade.

1278

1279 **6.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria**

1280 O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria. Enquanto o Comitê de Auditoria é um
1281 órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração (vide 3.30), o
1282 Conselho Fiscal é um instrumento de fiscalização, com atribuições definidas diretamente pelos
1283 associados e, por lei, não se subordina ao Conselho de Administração. Quando ambos estão
1284 em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções. Nesta hipótese, os dois
1285 órgãos devem coordenar suas atividades para um aproveitamento eficaz dos trabalhos.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

1286

1287 **6.6 Relacionamento com os Auditores Independentes**

1288 O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos Auditores Independentes (vide 5.1),
1289 contábeis e outros, e o relacionamento desses profissionais com a Administração.

1290 Os Auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal, sempre que for solicitado,
1291 para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. O Conselho Fiscal e os Auditores
1292 Independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

1293 A Administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do
1294 Conselho Fiscal e os Auditores Independentes, devendo, inclusive, disponibilizar aos membros
1295 do Conselho Fiscal relatórios e recomendações emitidos por Auditores Independentes ou
1296 outros peritos.

1297

1298 **6.7 Relacionamento com a Auditoria Interna**

1299 O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna (vide 3.33) em cooperação
1300 com o Comitê de Auditoria (quando constituído). O Conselho de Administração poderá
1301 determinar a existência de canais de comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho
1302 Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da
1303 Cooperativa.

1304

1305 **6.8 Remuneração do Conselho Fiscal**

1306 Os Conselheiros Fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a
1307 qualificação necessárias ao exercício da função. A remuneração deve ser aprovada pela
1308 Assembleia Geral Ordinária.

1309 Fazem jus ao reembolso de quaisquer despesas relativas ao desempenho da função.

1310 Não deve haver remuneração variável para o Conselho Fiscal.

1311 A remuneração dos Conselheiros Fiscais deve ser divulgada individualmente ou, pelo menos,
1312 em bloco separado da remuneração dos Administradores. Caso não haja divulgação dos
1313 valores individuais pagos aos Conselheiros, a Cooperativa deve justificar essa opção de
1314 maneira ampla, completa e transparente. Recomenda-se a divulgação do valor mínimo, médio
1315 e máximo dos valores pagos.

1316

1317 **6.9 Pareceres do Conselho Fiscal**

1318 A lei especifica as informações sobre as quais devem ser elaborados pareceres do Conselho
1319 Fiscal, e dá outras providências sobre esta matéria.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

- 1320 Entre outros, a lei torna obrigatório o parecer sobre o relatório da gestão e sobre as
1321 Demonstrações Financeiras anuais apresentadas à Assembleia Geral Ordinária.
- 1322 Deve-se atentar para os pontos de ênfase, ou outros assuntos apresentados no relatório de
1323 auditoria, e expressar de forma transparente a opinião do Conselho Fiscal sobre esses pontos.
1324 Não é recomendável que os pareceres se apoiem exclusivamente no relatório de auditoria,
1325 nestas situações, omitindo-se de expressar opinião formal.

Audiência Pública

1326 **7 CONDOTA E CONFLITO DE INTERESSES**

1327 **7.1 Código de conduta**

1328 Além do respeito às leis do país e às normas específicas dos órgãos reguladores, toda
1329 Cooperativa deve ter um Código de Conduta que comprometa Conselheiros, Diretoria
1330 Executiva, Funcionários e Cooperados.

1331 O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas
1332 definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O Código de Conduta deve,
1333 também, definir responsabilidades sociais e ambientais.

1334 O Código deve refletir adequadamente a cultura da Cooperativa e os princípios cooperativistas
1335 e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve, ainda,
1336 apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas ou conflitos de ordem ética
1337 (canal de denúncias, *ombudsman*, ouvidoria).

1338

1339 **7.1.1 Abrangência**

1340 O código de conduta deve abranger o relacionamento entre Conselheiros, Diretores,
1341 Funcionários, Cooperados, associados, fornecedores, clientes e demais partes interessadas
1342 (*stakeholders*). Conselheiros e Executivos não devem exercer sua autoridade em benefício
1343 próprio ou de terceiros, direta ou indiretamente. O Código de Conduta deve cobrir,
1344 principalmente, os seguintes assuntos:

1345

- 1346 · Cumprimento das leis e pagamento dos tributos;
- 1347 · Operações com partes relacionadas (vide 7.2.1.);
- 1348 · Uso de ativos da Cooperativa e de terceiros;
- 1349 · Conflitos de interesses (vide 7.2);
- 1350 · Informações privilegiadas (vide 7.3);
- 1351 · Política de transação das ações e quotas de empresas ligadas e das quotas da
1352 Cooperativa (vide 7.4)¹¹;
- 1353 · Processos administrativos, judiciais e arbitragem (vide 2.6);
- 1354 · Canal de denúncia (*Whistle-blower*¹²);

¹¹ Dentre as possibilidades previstas em Lei

¹² Pessoa que informa as instâncias competentes sobre atividades ilegais e/ou imorais ou desvios de conduta por parte de pessoas relacionadas com a Organização/Cooperativa e que tenham potencial de

- 1355 · Prevenção e tratamento de fraudes (vide 7.7);
- 1356 · Prevenção a lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e atos ilícitos;
- 1357 · Pagamentos ou recebimentos questionáveis ou indevidos;
- 1358 · Recebimento de presentes e favorecimentos ou vantagens;
- 1359 · Doações e patrocínios (vide 7.6);
- 1360 · Festas e eventos.
- 1361 · Atividades políticas e em órgãos de representação da entidade (OCB, Centrais,
- 1362 federações, confederações) (vide 7.6);
- 1363 · Direito à privacidade;
- 1364 · Nepotismo e/ou “nepotismo cruzado”¹³
- 1365 · Meio ambiente;
- 1366 · Discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho;
- 1367 · Assédio moral ou sexual;
- 1368 · Segurança no trabalho;
- 1369 · Exploração do trabalho adulto ou infantil de forma direta ou indireta;
- 1370 · Relações com a comunidade; e
- 1371 · Uso de álcool e drogas.

1372

1373 **7.2 Conflito de Interesses**

1374 Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em
1375 discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da
1376 Cooperativa. Essa pessoa deve manifestar tempestivamente seu conflito de interesse ou
1377 interesse particular. Caso não o faça, outra pessoa poderá manifestar o conflito.

1378 Os conflitos de interesses podem ser classificados nas seguintes categorias:

afetar a Organização/Cooperativa. As denúncias podem ser efetuadas às pessoas competentes dentro da Organização ou aos reguladores, imprensa, entidades ou entidades públicas.

¹³ Nepotismo cruzado é a combinação entre dirigentes de singulares, federações ou confederações e demais entidades pertencentes ao sistema para trocar oportunidades de empregos em suas unidades, na tentativa de dificultar a identificação da prática de nepotismo.

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

- 1379 · Direto – Quando um membro da governança ou seu familiar decide em função de sua
1380 remuneração ou das vantagens que irá obter e não objetivando o melhor para a
1381 Organização/Cooperativa.
- 1382 · Indireto – Quando a vantagem financeira é secundária para o membro da governança.
1383 Exemplo: interesse de grupo de Cooperados, de concorrentes, clientes, fornecedores e
1384 outros.
- 1385 · Condicionado – Quando o membro da governança exerce liderança sobre os demais e
1386 conduz as decisões a seus interesses ou de grupos e não aos da
1387 Organização/Cooperativa.

1388 As situações de conflitos devem ser resolvidas considerando as instâncias estabelecidas pelos
1389 Estatutos Sociais e demais normativos. Caso não se chegue a um consenso, deverá ser
1390 submetido à Assembleia para discussão e deliberação.

1391 É importante prezar pela segregação de funções e definição objetiva dos papéis e
1392 responsabilidades associadas aos cargos e competências de todos os agentes de governança,
1393 inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar
1394 possíveis focos de conflitos de interesses.

1395 Definições de independência foram dadas neste Código para Conselheiros de Administração
1396 (vide 3.15), Cooperados (vide 2.3.7) e Auditores Independentes (vide 5.7). Critérios similares
1397 valem para Diretores e qualquer funcionário ou representante da Cooperativa e demais
1398 organizações correlacionadas ou ligadas. Os Conselheiros, assim como os Executivos, têm
1399 dever de lealdade com a Cooperativa e a totalidade dos cooperados, e não apenas com
1400 aqueles que os elegeram.

1401

1402 **7.2.1 Operações com partes relacionadas**

1403 Transações com partes relacionadas são inerentes em Cooperativas, em decorrência da sua
1404 própria natureza.

1405 Desta forma, é dever dos membros do Conselho de Administração monitorar e administrar
1406 potenciais conflitos de interesse dos Executivos, dos membros do Conselho e dos Cooperados,
1407 de forma a evitar o mau uso dos ativos da Organização/Cooperativa, de terceiros em uso pela
1408 Organização/Cooperativa e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas.
1409 O Conselheiro deve zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro de parâmetros
1410 de mercado em termos de prazos, taxas, valores e garantias, e que estejam claramente
1411 refletidas nos relatórios da Organização, com total transparência.

1412 Empréstimos para os Conselheiros e Diretores, não relacionados ao objeto social das
1413 cooperativas, devem ser proibidos. O Estatuto Social da Cooperativa deve vedar essas
1414 operações.

1415 Ainda, o Estatuto deve prever as políticas para a realização de operações possíveis com partes
1416 relacionadas, as quais serão aprovadas pelo Conselho de Administração. Estas operações
1417 deverão ser praticadas nas mesmas condições dos demais Cooperados, não podendo ser

Esta é uma versão preliminar e não deve ser utilizada para apresentações ou tomada de decisão. Alterações podem ser realizadas após os comentários durante a audiência pública (11 de junho de 2014 a 14 de julho de 2014).

1418 pactuadas com vantagens. É boa prática de governança a divulgação destas operações em
1419 notas explicativas, dando total transparência aos fatos, inclusive dimensionando os impactos
1420 financeiros¹⁴.

1421 As transações entre partes relacionadas, como aluguel e aquisição de imóveis de
1422 Cooperados/Diretores/Conselheiros/parentes próximos de pessoas com influência significativa
1423 devem ser embasadas por laudos de avaliação isentos e independentes, elaborados com base
1424 em premissas realistas e informações referendadas por terceiros. Os laudos não devem ser
1425 elaborados por partes envolvidas na operação ou ligadas indiretamente às partes interessadas.

1426 A contratação de fornecedores de produtos e serviços e as formas de remuneração de
1427 assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a Cooperativa,
1428 os Conselheiros, os Diretores e os Cooperados não são boas práticas. Mas, caso ocorram,
1429 devem se pautar pelas regras de mercado, clareza e transparência com todos os públicos
1430 relacionados em sua definição e formas de remuneração.

1431 Operações com demais partes relacionadas devem observar políticas definidas e ser
1432 inequivocamente benéficas à Cooperativa e seus Associados. O Conselho de Administração
1433 deve zelar pela otimização dos benefícios à Organização, buscando condições iguais ou
1434 melhores do que as de mercado, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos.

1435

1436 **7.2.2 Afastamento das discussões e deliberações**

1437 Tão logo identificado conflito de interesse em relação a um tema específico, a pessoa
1438 envolvida deve se afastar, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, sem descuidar
1439 dos seus deveres legais de administrador. O afastamento temporário deve ser registrado em
1440 ata.

1441

1442 **7.3 Uso de informação privilegiada (*insider information*)**

1443 O Código de Conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de
1444 informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros. A Cooperativa deve também
1445 dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou
1446 punir o uso indevido dessas informações.

1447

1448 **7.4 Política de transação de ações ou quotas**

1449 A Cooperativa deve adotar, por proposta do seu Conselho de Administração à Assembleia,
1450 uma política de transação (troca, permuta, transferência, retirada parcial, proporcionalidade e
1451 outros) de quotas que proteja a solvência, a operacionalidade e a integridade do capital.
1452 Recomenda-se que essas políticas estejam consolidadas no Estatuto Social.

¹⁴ A regra contábil vigente às cooperativas exige a divulgação em Notas Explicativas das transações com partes relacionadas.

1453 A Cooperativa deve desenvolver e monitorar controles que viabilizem o cumprimento dessa
1454 política.

1455

1456 **7.5 Política de divulgação de informações**

1457 Como forma de materializar o princípio da transparência, a Cooperativa deve formalizar uma
1458 política de divulgação de informações.

1459 Esta política deve contemplar a divulgação de outras informações além das exigidas por lei ou
1460 regulamento. A premissa é que a divulgação seja completa, objetiva, tempestiva e igualitária.

1461 É direito do Cooperado receber todas as informações pertinentes à operação, gestão,
1462 governança e demonstrativos financeiros elaborados pela Cooperativa, ressalvados os
1463 impedimentos legais. Para as demais partes interessadas, é recomendável que a Cooperativa
1464 disponibilize seu relatório anual, incluindo as Demonstrações Financeiras e os relatórios
1465 socioambientais, de preferência auditados, quando não obrigatório (vide 5.1).

1466 Quando a divulgação for efetuada em *websites*, deverá ser de fácil localização.

1467

1468 **7.6 Política sobre contribuições, doações e patrocínios**

1469 Com o objetivo de assegurar maior transparência sobre a utilização dos recursos dos seus
1470 Cooperados, as Organizações/Cooperativas devem elaborar uma política sobre suas
1471 contribuições voluntárias, patrocínios e doações. Anualmente, a Organização/Cooperativa
1472 deve divulgar, de forma transparente, todos os custos oriundos de suas atividades voluntárias,
1473 dando informações completas dessas destinações.

1474 Esta política deve deixar evidente que a promoção e o financiamento de projetos filantrópicos,
1475 culturais, sociais e ambientais devem apresentar uma relação direta com o negócio da
1476 Organização/Cooperativa ou contribuir, de forma facilmente identificável, para o seu valor.

1477

1478 **7.7 Política de combate a atos ilícitos, prevenção de lavagem de 1479 dinheiro e financiamento ao terrorismo**

1480 A Organização/Cooperativa deve estabelecer uma política com os conceitos e as diretrizes para
1481 a prevenção e o combate a atos ilícitos.

1482 No caso específico das Cooperativas de Crédito, as mesmas deverão cumprir
1483 compulsoriamente a lei e as normas definidas pelo BACEN e pelo COAF relativas à Prevenção a
1484 Lavagem de Dinheiro, Financiamento ao Terrorismo e o combate a atos ilícitos.

1485 O canal de denúncia, ouvidoria ou *ombudsman* são alternativas para agilizar a comunicação e a
1486 denúncia à governança da Cooperativa. Sugere-se sua subordinação direta ao Conselho de
1487 Administração.