



MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE **GOVERNANÇA COOPERATIVISTA**



SistemaOCB

CNCOOP | OCB | SESCOOP

EXPEDIENTE

O “MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA COOPERATIVISTA” é uma publicação do Sistema OCB.

Gerente de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Ingrisano

Coordenação de Governança e Gestão
Simone Direito
Evandro Brito
Márcio Sant'Anna
Sabrina Carvalho do Carmo

Coordenação Técnica
Prof. Rubens Mazzali

Colaboração Técnica
Prof.^a Dr.^a Ângela Donaggio
Prof. José Antônio Rossato Jr.

Gerente de Comunicação e Marketing
Samara Araujo

Colaboração
Lucas Badú
Naiara Duarte

Projeto gráfico
Duo Design

Diagramação
Duo Design

Revisão português
Amanda Vasconcelos



Presidente Márcio Lopes de Freitas	Superintendente Tania Zanella	Gerentes-gerais Fabíola da Silva Nader Motta (OCB) Karla Tadeu Duarte de Oliveira (Sescoop)
--	---	--



Diretoria André Pacelli Bezerra Viana Darci Pedro Hartmann Edivaldo Del Grande Luis Alberto Pereira Ricardo Benedito Khouri	Conselho Fiscal João Nicédio Alves Nogueira Salatiel Rodrigues de Souza Vinicius de Oliveira Mesquita	Conselho de Ética Flodoaldo Alves de Alencar Petrucio Pereira de Magalhães Júnior
---	---	--



Márcio Lopes de Freitas Presidente do Conselho Nacional	Luiz Felipe Lima de Menezes Representante do Ministério da Previdência Social	Conselho Fiscal
José Roberto Ricken Representante da OCB Região Sul	Maria Luiza Fonseca do Valle Representante do Ministério do Trabalho e Emprego	José Merched Chaar Representante da OCB
Ronaldo Scucato Representante da OCB Região Sudeste	Irajá Rezende de Lacerda Representante do Ministério da Agricultura	Frederico Azevedo e Silva Representante da OCB
Remy Gorga Neto Representante da OCB Região Centro-Oeste	José Lopez Feijóo Representante do Ministério do planejamento	Mathias Jourdain de Alencastro Representante do Ministério da Fazenda
Ernandes Raiol da Silva Representante da OCB Região Norte/Nordeste	Joberson Fernando Lima Silva Representante da FENATRACOOP	Otto Cavalcante Medina Representante do Ministério da Agricultura
		Anderson Castro de Souza Representante da FENATRACOOP



Diretoria Márcio Lopes de Freitas André Pacelli Bezerra Viana Celso Ramos Régis	Conselho Fiscal Alexandre Gatti Lages Cláudia Sampaio Inácio Pedro José D'Albuquerque
---	---

AGRADECIMENTO E RECONHECIMENTO

A construção deste **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista** foi um esforço coletivo que contou com a colaboração de diversas entidades e profissionais comprometidos com o fortalecimento do cooperativismo no Brasil.

Expressamos nosso profundo reconhecimento às organizações estaduais do Sistema OCB, que desempenham um papel fundamental na disseminação das melhores práticas de governança, na capacitação de lideranças e no suporte técnico às cooperativas em suas diversas áreas de atuação. Seu engajamento e suas contribuições foram essenciais para a elaboração deste material, assegurando que as diretrizes aqui apresentadas reflitam a realidade e as necessidades do setor cooperativista.

Agradecemos também às cooperativas e aos demais especialistas que compartilharam suas experiências e contribuíram com importantes sugestões ao longo do processo. O compromisso dessas organizações e desses profissionais com a transparência, a ética e a sustentabilidade foi determinante para a qualidade e a aplicabilidade deste manual.

Por fim, reforçamos que este documento é um guia vivo, que deve evoluir continuamente para acompanhar os desafios e as oportunidades do cooperativismo. Que esta publicação sirva como uma referência para o aprimoramento da governança cooperativista, contribuindo para a perenidade e o crescimento sustentável do setor. Juntos, seguimos fortalecendo os valores e os princípios do cooperativismo, promovendo um modelo de gestão mais democrático, eficiente e alinhado às melhores práticas de governança.

Muito obrigado a todos que contribuíram para esta jornada!

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8	5. ÓRGÃOS E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS	46
1.1 Apresentação do manual	9	5.1 Assembleia Geral	47
1.2 Objetivos do manual	10	5.2 Organização do Quadro Social (OQS)	52
1.3 Público-alvo	12	5.3 Órgão de Direção Estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria Eleita)	54
1.4 Propósito da governança em cooperativas	14	5.4 Comitês de Suporte à decisão	61
		5.5 Conselho Consultivo	66
		5.6 Conselho Fiscal	68
		5.7 Comitê de Auditoria	70
		5.8 Secretaria de Governança	72
		5.9 Órgão de Direção Executiva (Diretoria Executiva)	74
2. FUNDAMENTOS DO COOPERATIVISMO	16		
2.1 Definição de cooperativa	17		
2.2 Princípios do cooperativismo	17		
2.3 Ecossistema cooperativista e sistema cooperativista nacional	19		
2.4 O Sistema OCB	21		
		6. PERFIS E RESPONSABILIDADES DOS AGENTES DE GOVERNANÇA	76
3. FUNDAMENTOS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS	22	6.1 Classes de membros do Órgão de Direção Estratégica	77
3.1 Conceito de governança cooperativista	23	6.2 Membros do Órgão de Direção Estratégica	79
3.2 Benefícios da adoção de boas práticas de governança	24	6.3 Presidente do Órgão de Direção Estratégica	83
3.3 Riscos da ausência de boas práticas de governança	26	6.4 Membros do Conselho Fiscal	85
3.4 Princípios de governança cooperativista	28	6.5 Membros do Conselho Consultivo	87
3.5 Liderança ética	30	6.6 Membros de Comitês de Suporte à Decisão	89
		6.7 Membros da Diretoria Executiva	91
4. ARQUITETURA DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS	32	6.8 Executivo principal: Diretor(a)-Presidente Executivo(a) (CEO)	94
4.1 A implementação gradual da governança e a melhoria contínua	33	6.9 Secretário(a) de Governança	96
4.2 Modelos de arquiteturas de governança para cooperativas	34	6.10 Avaliação de desempenho do Órgão de Direção Estratégica e de seus membros	99
4.3 A característica colegiada dos órgãos de governança	43	6.11 Processo de afastamento e substituição de membros	101
4.4 A singularidade das cooperativas	44		
4.5 A segregação entre estratégia e operação	45		

1.

INTRODUÇÃO

1.1

APRESENTAÇÃO DO MANUAL

Este Manual de Boas Práticas foi elaborado para promover entendimentos compartilhados e guiar os trabalhos das partes envolvidas nas estruturas de governança em cooperativas. Desde o lançamento da sua 1ª edição, em 2015, o Sistema OCB tem acompanhado a evolução e os desafios do setor, resultando nesta edição revisada e atualizada.

Embora a edição anterior tenha sido um marco importante, o avanço nas expectativas e nas práticas de governança em cooperativas nos motivou a adaptar e enriquecer o conteúdo, incorporando temas e enfoques que refletem as melhores práticas atuais.

A governança é dinâmica e sua importância nas organizações cresce continuamente. É um sistema de direção estratégica que articula cultura, regras (políticas e diretrizes), órgãos, processos, pessoas e práticas, todos interconectados e organizados para promover eficiência e transparência no processo decisório. Além disso, a governança opera em um ambiente institucional complexo, que inclui legislações, agências reguladoras, parceiros comerciais, compromissos contratuais e práticas de negócios. Para as cooperativas, dos mais diferentes ramos, tamanhos e culturas, é grande o desafio de implementar um modelo de governança funcional e efetivo; por isso o Sistema OCB está comprometido em interpretar e compartilhar o estado da arte sobre o assunto com equidade.

1.2

OBJETIVOS DO MANUAL

O objetivo geral deste manual é fornecer uma orientação prática e acessível para cooperativas de todos os ramos e portes, ajudando-as a implementar ou aperfeiçoar suas práticas de governança. As boas práticas de governança são essenciais para promover a transparência, a equidade e a geração de valor na gestão dessas organizações.

Este manual busca ainda:



Promover a compreensão da boas práticas de governança:

Explicar, de forma clara e didática, os princípios e as práticas essenciais para uma governança eficaz, possibilitando que todos os membros das cooperativas possam compreender e aplicar esses conceitos no seu dia a dia.



Orientar a implementação de estruturas de governança:

Oferecer diretrizes sobre como estruturar e operar os principais órgãos de governança em uma cooperativa, desde a Assembleia Geral, passando pelo Órgão de Direção Estratégica (Conselho de Administração/Diretoria eleita) e pelo Conselho Fiscal, até os Comitês de Suporte à Decisão e as respectivas interfaces com as Diretorias e os demais órgãos de gestão executiva.



Apoiar a tomada de decisões estratégicas:

Equipar as lideranças cooperativistas com as ferramentas necessárias para tomar decisões estratégicas, alinhadas com os princípios de governança, os princípios do cooperativismo e as demandas do mercado e da sociedade.



Incorporar práticas de sustentabilidade ambiental, social e governança (ESG, do inglês Environmental, Social and Governance):

Integrar, de forma prática e aplicável, os princípios de ESG nas políticas das cooperativas, preparando-as para os desafios e as oportunidades do futuro.



Facilitar a adaptação às mudanças regulatórias:

Ajudar as cooperativas a se manterem atualizadas e em conformidade com as novas leis e regulamentações, especialmente em setores altamente regulados como o de crédito e saúde.



Estimular a cultura de transparência e prestação de contas:

Incentivar a adoção de uma cultura organizacional que valorize a transparência e a responsabilidade, promovendo a confiança e o engajamento entre os cooperados, os gestores e as demais partes interessadas¹.



Fortalecer a satisfação dos cooperados e a educação cooperativista:

Promover iniciativas que incentivem o engajamento e a participação ativa dos cooperados na governança, garantindo que compreendam seu papel e os impactos de suas decisões.

Reforçar a educação cooperativista como um pilar essencial para o desenvolvimento do setor, assegurando que os membros tenham conhecimento sobre princípios, direitos e responsabilidades, alinhando-se às melhores práticas do cooperativismo.

Além das diretrizes apresentadas neste manual, cooperativas que buscam aprimorar suas práticas podem consultar o Radar de Boas Práticas de Governança e Gestão, disponível no site da OCB: <https://somoscooperativismo.coop.br/conteudos/boas-praticas>. Esse documento reúne boas práticas de cooperativas premiadas em Excelência em Governança e Gestão, que podem apoiar a implementação e a evolução contínua da governança cooperativista.

1. Também chamadas de *stakeholders*, são todos os públicos que, de algum modo afetam, são afetados ou sentem-se minimamente afetados pela atuação da cooperativa.

1.3

PÚBLICO-ALVO

Este manual foi elaborado para atender às necessidades de todos aqueles que desempenham papéis-chave nas cooperativas, independentemente do ramo ou do tamanho da organização.

Ele é destinado a:



Cooperados:

O manual busca disponibilizar as informações necessárias para que todos os cooperados possam entender e participar, direta ou indiretamente, da governança, permitindo que suas vozes sejam ouvidas e que eles possam contribuir para o sucesso e a sustentabilidade da cooperativa.



Conselheiros e dirigentes cooperativistas:

Membros dos Conselhos de Administração ou Diretorias Eleitas, Conselhos Fiscais, Conselhos Consultivos e de Comitês de Suporte à Decisão, que têm a responsabilidade de orientar as cooperativas e assegurar que estejam operando de acordo com as melhores práticas de governança. Este manual oferece a esses líderes as ferramentas necessárias para conduzir suas cooperativas de forma transparente, eficiente e sustentável.



Gestores executivos e profissionais de governança:

Profissionais que ocupam cargos de gestão executiva nas cooperativas e profissionais que apoiam o Órgão de Direção Estratégica, que precisam implementar as diretrizes estabelecidas pelos Conselhos ou pelas Diretorias Eleitas. O manual fornece diretrizes práticas e acessíveis para que esses gestores e profissionais possam executar suas funções com segurança, alinhados aos princípios do cooperativismo e aos princípios de governança cooperativista.



Profissionais de *compliance* e auditoria:

Aqueles que são responsáveis por assegurar a conformidade com as regulamentações e por realizar Auditorias Internas e Externas. Este manual é uma ferramenta essencial para assegurar que as cooperativas operem dentro das normas legais e adotem práticas de governança que minimizem os riscos e promovam a integridade.



Educadores cooperativistas:

Especialistas que prestam serviços de consultoria ou educação para cooperativas. O manual serve como uma referência essencial para apoiar suas atividades, proporcionando uma base sólida de conhecimento sobre governança cooperativista.



1.4

PROPÓSITO DA GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS


Fortalecer a confiança entre os cooperados:

A governança em cooperativas vai além de um conjunto de regras e estruturas. Ela é o alicerce que dá sustentação à confiança, à transparência e à participação democrática dentro das cooperativas. Em um ambiente onde as decisões são tomadas coletivamente, a governança desempenha um papel crucial ao permitir que todas as vozes sejam ouvidas e que os interesses de todos os cooperados sejam respeitados e equilibrados, de forma ética, responsável e sustentável.

As boas práticas de governança asseguram que a cooperativa esteja bem equipada para enfrentar os desafios do mercado, enquanto mantém seu compromisso com os princípios cooperativistas, que incluem a adesão voluntária e livre, a gestão democrática, a participação econômica dos membros, a autonomia e a independência, a educação, a formação e a informação, a intercooperação e o interesse pela comunidade.

Por meio de uma governança sólida, as cooperativas conseguem:


Promover a sustentabilidade e a longevidade da cooperativa:

A implementação e a zeladoria de boas práticas de governança ajudam a cooperativa a se adaptar à dinâmica dos mercados, a gerir riscos de maneira mais eficaz e a promover a continuidade de suas operações no longo prazo, sempre alinhada aos seus valores e princípios.


Fomentar a participação democrática:

A governança cooperativista incentiva a participação ativa de todos os cooperados, promovendo um processo decisório colegiado, inclusivo e democrático. Isso assegura que as decisões reflitam os interesses coletivos e que todos os membros tenham a oportunidade de contribuir para o futuro da cooperativa.


Promover a equidade e a justiça:

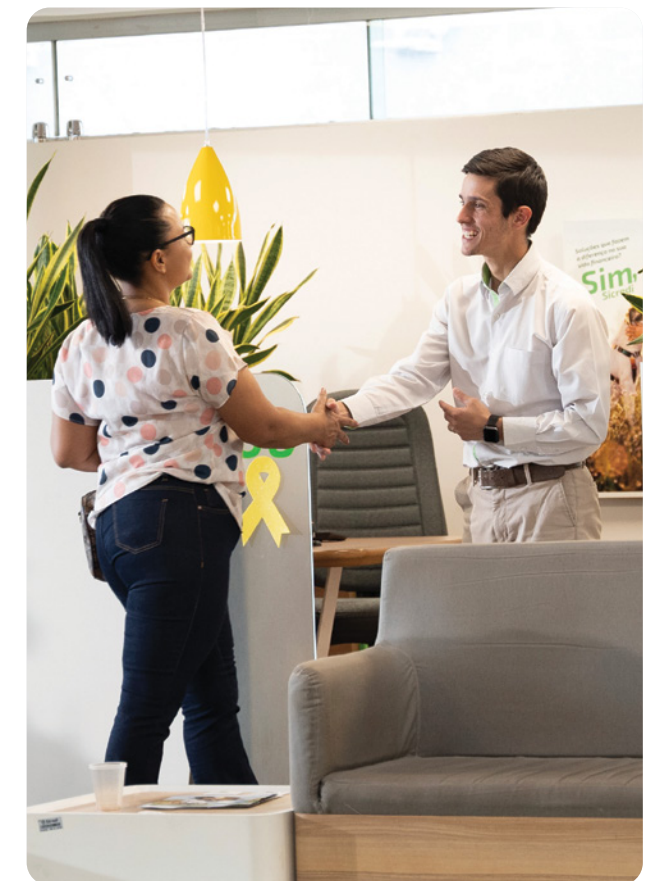
As práticas de governança determinam que todos os cooperados sejam tratados de forma justa, independentemente de sua posição ou participação. Isso é essencial para manter a equidade, a integridade e a harmonia nas cooperativas.


Alinhar-se com as melhores práticas de ESG:

A governança cooperativa deve integrar práticas de ESG como estratégia para garantir o crescimento responsável e a resiliência no longo prazo. Além de prosperar economicamente, a cooperativa deve equilibrar seus resultados financeiros com o compromisso de preservar o meio ambiente, promover o desenvolvimento social e gerir adequadamente seus riscos, contribuindo positivamente para seus colaboradores, seus cooperados e a sociedade.

Ao adotar e fortalecer as boas práticas de governança, as cooperativas ampliam seu impacto positivo, promovendo inovação, sustentabilidade e resiliência. A boa governança não apenas protege a cooperativa contra riscos e desafios, mas também impulsiona seu crescimento e sua perenidade, garantindo que os princípios do cooperativismo sejam vividos e aplicados na prática.

Este manual é um convite para que cada cooperativa reflita, evolua e assuma o protagonismo na construção de um setor cada vez mais forte, ético e sustentável. O futuro do cooperativismo será moldado pelas escolhas de hoje – e uma governança sólida é a base para um amanhã promissor.



2.

FUNDAMENTOS DO COOPERATIVISMO



O cooperativismo é um modelo socioeconômico regido por uma doutrina que envolve um conjunto de princípios, valores e práticas que orientam a constituição e o funcionamento das cooperativas. Essa doutrina é fundamentada

na ideia de que a cooperação entre indivíduos com interesses em comum pode levar a benefícios mútuos e proporcionais, os quais promovem a prosperidade econômica e o bem-estar social.

2.1

DEFINIÇÃO DE COOPERATIVA

Cooperativa é um empreendimento formado por pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades e objetivos econômicos e sociais, por meio da gestão conjunta e democrática de maneira sustentável e inclusiva. Trata-se de um tipo de sociedade com legislação própria, que atua em prol dos seus cooperados e sem objetivo de lucro.



2.2

PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Os princípios do cooperativismo são diretrizes essenciais que orientam a prática cooperativa e as diferenciam de outras formas de organização. Estes princípios foram estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e são reconhecidos globalmente como os pilares que sustentam o movimento cooperativo. São eles:



Adesão voluntária e livre:

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de ser um membro, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.



Gestão democrática:

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelo seu Quadro Social, que participa ativamente na formulação das políticas e na tomada de decisões, com poder decisório distribuído igualmente ("um membro, um voto").



Participação econômica:

Os sócios contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e o controlam democraticamente. Parte deste capital é propriedade comum da cooperativa. Os sócios geralmente recebem uma compensação limitada, se houver, sobre o capital subscrito como condição de adesão. Os excedentes são destinados a desenvolver a cooperativa, beneficiar os sócios na proporção das suas transações com a cooperativa ou apoiar outras atividades aprovadas pelo Quadro Social.



Autonomia e independência:

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus sócios. Se assinarem acordos com outras organizações, incluindo governos, ou se levantarem capital de fontes externas, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.



Educação, formação e informação:

As cooperativas proporcionam educação e formação aos seus sócios, representantes eleitos, dirigentes e trabalhadores, para que possam contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas informam ao público em geral, especialmente aos jovens e líderes de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.



Intercooperação:

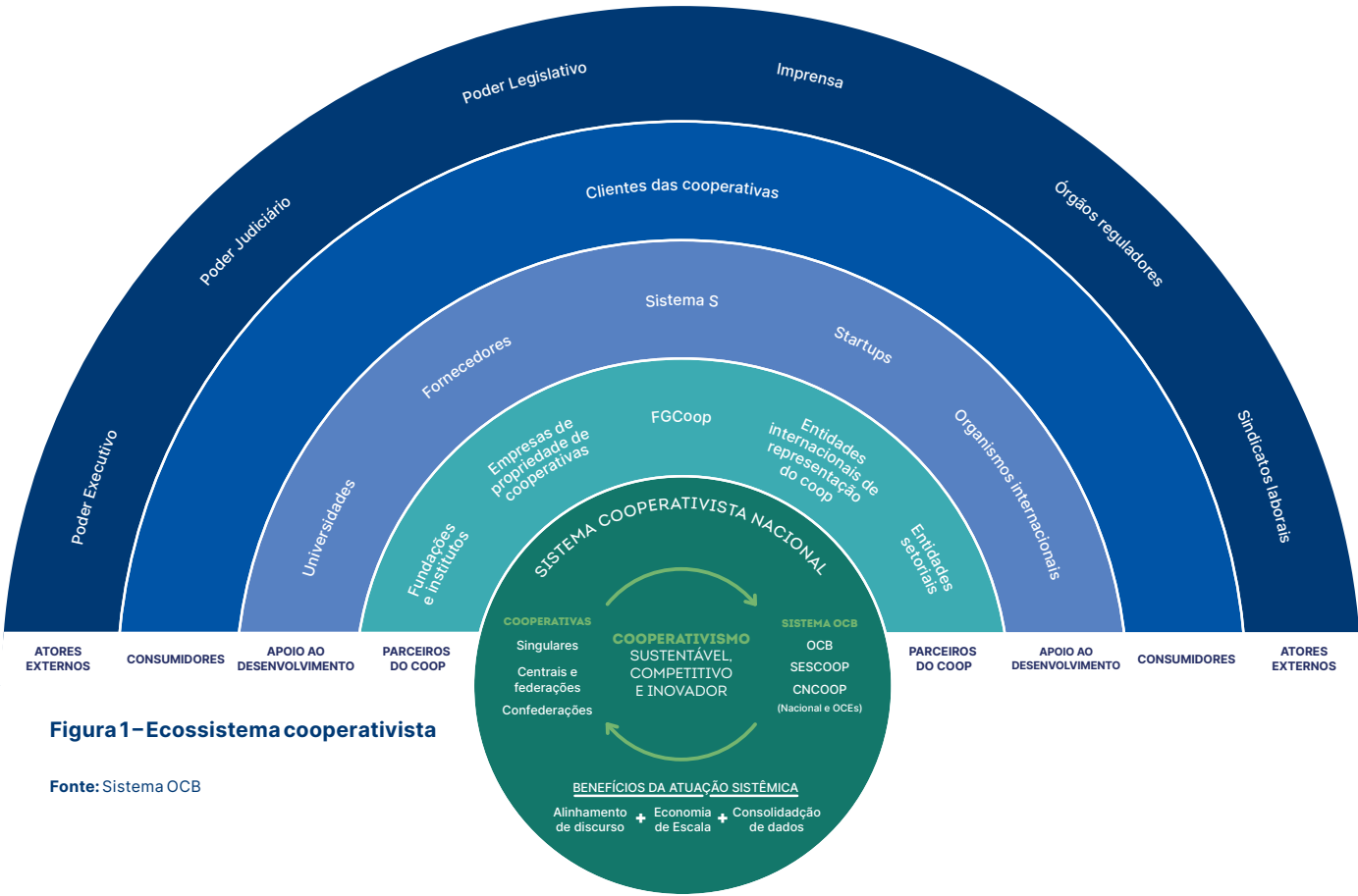
As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus sócios e dão força ao movimento cooperativo trabalhando juntas, por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.



Interesse pela comunidade:

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelo Quadro Social.

2.3
ECOSSISTEMA COOPERATIVISTA E O
SISTEMA COOPERATIVISTA NACIONAL



O sistema cooperativista nacional congrega as cooperativas de primeiro grau (também chamadas cooperativas singulares), as de segundo grau (também chamadas cooperativas centrais ou federações), as de terceiro grau (também chamadas confederações) e o Sistema OCB.

As cooperativas de primeiro grau ou cooperativas singulares são aquelas constituídas pelo número mínimo de 20 pessoas físicas para todos os ramos, exceto as cooperativas de trabalho, que podem ser constituídas por um mínimo de sete pessoas, e são caracterizadas pela

prestação direta de serviços aos associados. As cooperativas de segundo grau, também denominadas centrais ou federações, articulam um mínimo de três cooperativas singulares. Seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando sua utilização. Já as confederações ou cooperativas de terceiro grau devem ser compostas por pelo menos três federações (ou cooperativas de segundo grau) para cuidar dos interesses das suas associadas, e contribuem para sua gestão, sua padronização e seu reconhecimento no mercado.



O Sistema OCB é descrito na Lei nº 5.764, de 1971, que estabelece: “A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, sociedade civil, com sede na Capital Federal, órgão técnico-consultivo do Governo, estruturada nos termos desta Lei, sem finalidade lucrativa” (Brasil, 1971, art. 105).

Essas organizações integram um sistema que atua de forma sinérgica, tanto em conjunto quanto de forma complementar, com vistas a fortalecer a competitividade, a inovação e a sustentabilidade do modelo cooperativista e de seus integrantes.

Essa atuação traz diversos benefícios, entre eles se destacam:



A economia de escala:

A centralização de recursos e esforços reduz os custos e aumenta a eficiência.



O alinhamento de discurso:

Para que todos os participantes compartilhem uma visão comum, fortalecendo a cultura cooperativista, a coesão entre as entidades que compõem o sistema e, sobretudo, a defesa e a representação política perante o governo brasileiro e outros organismos nacionais e internacionais.



A comparabilidade e a consolidação dos dados:

Obtidos por meio de sistemas unificados, contribui para a intercooperação, permitindo que as cooperativas se avaliem e implementem melhores práticas, além de oferecer uma base sólida para a representação e a defesa política, bem como para o desenvolvimento de projetos que atendam às necessidades reais das cooperativas e dos seus cooperados. O sistema cooperativista nacional faz parte de um ecossistema maior, em que diversas organizações interagem entre si e com o ambiente de forma dinâmica, formando uma rede robusta de relações e interdependências.

Fazem parte do ecossistema:

- Os parceiros do cooperativismo, como fundações, institutos e outras empresas de propriedade das cooperativas, entidades setoriais e instituições cooperativas internacionais.
- As instituições de apoio ao desenvolvimento, como fornecedores, universidades, Sistema S, organismos internacionais e universidades.
- Os consumidores dos produtos e serviços das cooperativas.
- Os atores externos, representados por governos, reguladores, sindicatos e imprensa.

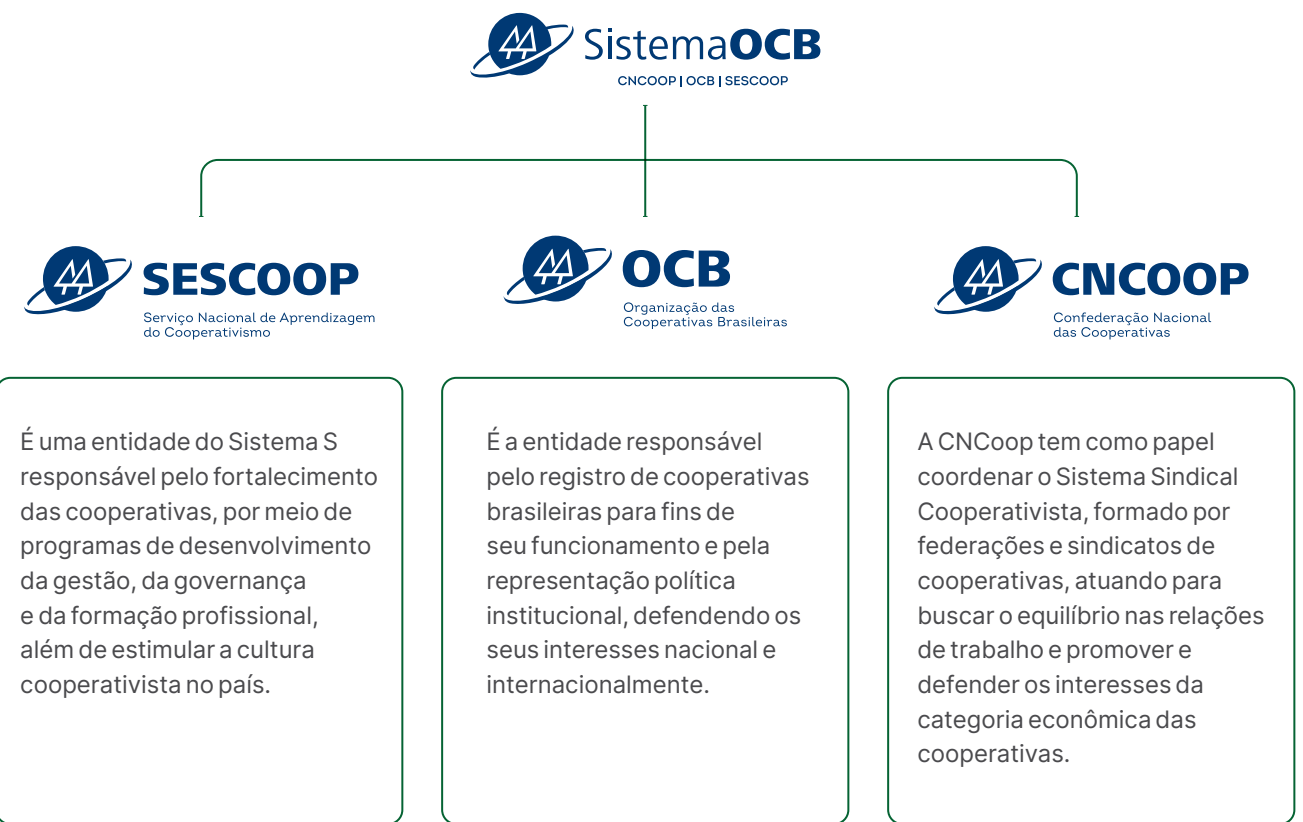
O alinhamento de discurso e a consolidação de dados entre as entidades do sistema cooperativista nacional são uma etapa fundamental no fortalecimento de posições e interesses perante as camadas que compõem o ecossistema cooperativista e na potencialização de colaborações visando à geração de valor para as partes interessadas.

2.4

O SISTEMA OCB

O Sistema OCB tem como missão fortalecer a competitividade do cooperativismo brasileiro e seu impacto positivo na sociedade, por meio da representação, da defesa e do desenvolvimento das cooperativas. É composto pela

Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e pela Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop).



3.

FUNDAMENTOS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS



3.1

CONCEITO DE GOVERNANÇA COOPERATIVISTA

É o sistema pelo qual as cooperativas são dirigidas, tendo como fundamento os valores e princípios cooperativistas e envolvendo os relacionamentos entre cooperados, órgãos de governança e outras partes interessadas.

É o alicerce que dá sustentação à confiança, à transparência e à participação democrática dentro das cooperativas. Organizada em níveis de decisões estratégicas e divisão de responsabilidades desenvolvidos especificamente por e para cooperativas, pois integram os valores e princípios do cooperativismo com as melhores práticas de governança corporativa. Busca assegurar uma gestão ética, sustentável e democrática, sempre alinhada aos interesses dos cooperados e da sociedade.

Estabelece os níveis de poder e decisão, permitindo que as cooperativas alcancem seus objetivos econômicos e sociais de maneira transparente e segura. Promove uma administração participativa e responsável, colocando os princípios cooperativistas e de governança no centro das decisões. Assim, garante-se o equilíbrio entre o sucesso econômico e o impacto social, com foco na inclusão dos cooperados em todos os níveis da organização.

3.2

BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

A adoção de boas práticas de governança traz inúmeros benefícios para as cooperativas, que vão além da gestão eficiente.

Entre os principais benefícios estão:

**Transparência:**

A boa governança garante que todas as informações relevantes sejam compartilhadas de maneira compreensível com os cooperados e com as principais partes interessadas da cooperativa, aumentando a confiança e facilitando a tomada de decisões.

**Melhor desempenho econômico:**

Com uma governança eficaz, as cooperativas conseguem tomar decisões mais acertadas, o que resulta em melhores resultados econômicos e financeiros em longo prazo, com maior grau de sustentabilidade.

**Fortalecimento da participação democrática:**

Boas práticas de governança incentivam a participação ativa dos cooperados, permitindo que suas vozes sejam ouvidas e que as decisões reflitam os interesses de todos.

**Tomada de decisão mais segura:**

A governança estruturada define fluxos decisórios e alçadas de decisão nítidas, promovendo uma tomada de decisão mais segura e fundamentada. Com papéis e atribuições claramente definidos, a responsabilização pelas decisões aumenta, assegurando que cada decisão seja atribuída a agentes específicos, o que reforça o compromisso com os melhores interesses da cooperativa.

**Sustentabilidade e longevidade:**

A governança adequada assegura que a cooperativa adote práticas sustentáveis, tanto econômica e ambiental quanto socialmente, visando à sua perenidade.

**Inovação e adaptação ao mercado:**

A boa governança fomenta um ambiente de inovação, incentivando a cooperativa a se adaptar às mudanças do mercado e a buscar soluções inovadoras para novos desafios.

**Maior acesso a capital:**

Uma governança eficiente reduz os riscos percebidos por instituições financeiras, facilitando o acesso a capital em condições mais vantajosas. Isso fortalece a credibilidade da cooperativa, aumentando a confiança dos cooperados e assegurando sua estabilidade financeira no longo prazo.



3.3

RISCOS DA AUSÊNCIA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

A falta de boas práticas de governança pode trazer sérios riscos para a cooperativa, impactando não apenas seus resultados econômicos, mas também a confiança dos cooperados e a sustentabilidade da organização.

Além disso, os danos causados por uma cooperativa que negligencia a governança podem repercutir negativamente em todo o setor cooperativo, prejudicando a percepção pública sobre a confiabilidade e a eficiência das cooperativas como um todo.

Entre os principais riscos estão:



Falta de transparência:

A ausência de governança pode resultar na ocultação de informações, o que enfraquece a confiança dos cooperados e aumenta o risco de decisões equivocadas.



Desempenho financeiro prejudicado:

Sem uma estrutura de governança eficaz, a cooperativa pode enfrentar dificuldades para manter um bom desempenho econômico, o que pode ocasionar desde problemas financeiros graves até a insolvência.



Baixa participação dos cooperados:

A falta de governança limita a participação democrática dos cooperados, resultando em desinteresse e desengajamento, o que enfraquece a coesão interna e prejudica a qualidade das decisões.



Insegurança jurídica e regulatória:

Sem uma governança robusta, a cooperativa pode não cumprir com as regulamentações legais e fiscais, expondo-se a sanções, danos reputacionais e complicações jurídicas.



Riscos operacionais e fraudes:

A falta de controle interno adequado pode aumentar os riscos de fraudes, má gestão de recursos e conflitos de interesse, comprometendo a integridade da cooperativa.



Perda de competitividade:

Sem práticas de governança que fomentem a inovação e a adaptação, a cooperativa pode se tornar menos competitiva, perdendo espaço no mercado e colocando em risco a sua sobrevivência.



Dificuldade no acesso a capital:

Sem governança, a percepção de risco por parte de instituições financeiras aumenta, o que dificulta o acesso a capital em condições favoráveis. A cooperativa pode ter que pagar juros mais altos, enfrentar restrições de crédito ou até ser excluída de oportunidades de financiamento.



Risco reputacional:

A falta de governança pode comprometer a credibilidade da cooperativa perante cooperados, parceiros e sociedade. Escândalos, fraudes ou falta de transparência podem gerar desconfiança, impactando a imagem institucional e reduzindo a atratividade da cooperativa para novos membros e clientes.

3.4

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA COOPERATIVISTA

Os princípios de governança cooperativista servem como alicerces, pois orientam a atuação dos agentes de governança nas cooperativas, promovendo uma estrutura que fortalece a confiança, a transparência e o alinhamento com os interesses coletivos dos cooperados e das demais partes interessadas.

**Princípio da participação democrática:**

A governança proporciona a participação democrática dos cooperados nos processos decisórios, garantindo-lhes voz ativa nas assembleias e permitindo que sejam eleitos para Órgãos de Direção Estratégica. Essa participação vai além do âmbito assemblear, abrangendo o acesso a informações e a apresentação de sugestões e pleitos, fortalecendo o envolvimento contínuo na vida da cooperativa. Para garantir que os membros tenham o conhecimento necessário para tomar decisões com base nas informações apresentadas, são fundamentais a formação e a educação, por meio de capacitação contínua, certificações e diversidade de conhecimento.

**Princípio da transparência:**

A governança facilita o acesso voluntário das partes interessadas a informações que vão além das exigências legais. Envolve uma comunicação compreensível, tempestiva, respeitosa e fidedigna, assegurando um fluxo de informações contínuo e adequado, com vistas à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.

**Princípio da equidade:**

A governança estabelece que cooperados e demais partes interessadas sejam tratados de forma justa, respeitando suas particularidades e zelando pelo senso de justiça em todas as relações.

**Princípio da responsabilização:**

A governança exige que os seus agentes desempenhem suas funções com diligência e independência, e que assumam a responsabilidade por suas decisões e omissões, em conformidade com as obrigações legais e regulatórias, sempre com o objetivo de mitigar riscos e gerar valor sustentável no longo prazo.

**Princípio da sustentabilidade:**

A governança promove a perenidade da cooperativa no longo prazo, por meio de uma gestão ética que vise ao resultado econômico, sempre considerando a interdependência da organização com os ecossistemas ambientais e sociais, buscando a geração de valor para todas as partes interessadas.

**Princípio da integridade:**

A governança promove uma cultura de atuação ética, por meio da gestão transparente e eficiente, definindo claramente os comportamentos aceitáveis e não aceitáveis para todos os integrantes da cooperativa, velando pelos interesses dos cooperados e pelo bem das partes interessadas e da sociedade em geral.

Esses princípios de governança cooperativista não apenas sustentam a boa prática na gestão da cooperativa, mas também servem como um referencial contínuo para os agentes de governança. É essencial que, ao tomarem decisões, esses agentes verifiquem se suas escolhas estão alinhadas tanto com os princípios de governança cooperativista quanto com os princípios e valores fundamentais do cooperativismo.

3.5

LIDERANÇA ÉTICA

As lideranças desempenham um papel central na formação da cultura das cooperativas, pois imprimem nela os valores que representam. Seu comportamento tem um efeito multiplicador, servindo de referência para todos os membros da organização. Quando ético, este comportamento promove uma reflexão consciente sobre as consequências diretas e indiretas das suas ações; quando não há essa reflexão, o risco de atitudes antiéticas aumenta significativamente.

Por isso, é crucial que cada liderança e gestor integrem e promovam a dimensão ética em todas as suas decisões, assumindo um nível de responsabilidade muito superior ao de uma pessoa que não

ocupa um cargo de representação. Lideranças devem constantemente avaliar suas ações para garantir a coerência entre discurso e prática, uma vez que suas atitudes são essenciais para solidificar a cultura ética dentro da cooperativa.

Comportamentos éticos são a base para qualquer relação sustentável, e essa prática deve ser incorporada no cotidiano de todos os membros da cooperativa. A coerência entre o que se fala e o que se faz, especialmente por parte das lideranças, é o que dá credibilidade e solidez às intenções e aos discursos, bem como fortalece permanentemente a cultura ética da organização.

4.

ARQUITETURA DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS

4.1

A IMPLEMENTAÇÃO GRADUAL DA GOVERNANÇA E A MELHORIA CONTÍNUA

A governança não se implanta de forma imediata. Ela demanda a criação de órgãos, o estabelecimento de políticas e a formalização de processos que levem em consideração o porte da organização, o seu ramo de atuação, a cultura interna e as exigências legais e regulatórias. O sucesso da governança está diretamente ligado à sua adaptação às particularidades de cada cooperativa, respeitando o amadurecimento organizacional para sua implementação.

Para cooperativas que estão estruturando a governança, é fundamental que a adoção de boas práticas seja realizada de maneira planejada e progressiva. Esse processo gradual permite que a cultura organizacional absorva as mudanças, assegu-

rando que os princípios de governança não sejam apenas implementados, mas internalizados e praticados de forma consistente. A assimilação eficaz depende da conscientização e do compromisso de todos os envolvidos, promovendo a perenidade e a solidez da governança no longo prazo.

No entanto, para cooperativas que já possuem estruturas maduras de governança, é essencial que não cessem seus esforços. A melhoria contínua deve ser um objetivo permanente, revisado e ajustado conforme as necessidades do mercado, as evoluções tecnológicas e as mudanças no ambiente regulatório para que a cooperativa esteja sempre alinhada às melhores práticas e preparada para novos desafios.

4.2

MODELOS DE ARQUITETURA DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS

A governança em cooperativas, desde a sua constituição, é guiada por uma estrutura mínima definida pela Lei nº 5.764/1971, que assegura a base para uma gestão democrática e participativa. Essa estrutura essencial inclui a Assembleia Geral de Cooperados, soberana e responsável pelas decisões coletivas mais significativas; o Órgão de Direção Estratégica (que pode ser um Conselho de Administração ou uma Diretoria Eleita), responsável pela definição de diretrizes estratégicas; e o Conselho Fiscal, que atua na fiscalização e no controle. Essa arquitetura inicial permite que cooperativas iniciem suas operações com os fundamentos básicos de governança já estabelecidos.

No entanto, muitas cooperativas, especialmente as de menor porte ou em fase inicial de desenvolvimento, optam por uma estrutura mais enxuta, em que a Diretoria Eleita acumula as funções do Órgão de Direção Estratégica com as do Órgão de Direção Executiva. Essa configuração pode ser viável nesses casos e no curto prazo, mas à medida que a cooperativa expande suas atividades, aumenta o número de cooperados ou lida com operações mais complexas, é recomendável uma evolução em sua estrutura de governança.

Esse aprimoramento visa separar com clareza as funções da gestão executiva das responsabilidades do Órgão de Direção Estratégica, respeitando a participação democrática e a soberania dos cooperados nas principais decisões. Com o desenvolvimento de uma arquitetura de governança mais robusta, a cooperativa promove maior eficiência e fortalece seu compromisso com os princípios cooperativistas e de governança.

Este manual apresenta uma arquitetura completa de governança, mas com diferentes composições. O Sistema OCB, a academia, os órgãos reguladores e o mercado entendem que a governança dual, com separação da dimensão estratégica da dimensão executiva, é a melhor prática da excelência em governança e gestão. No entanto, entre as composições apresentadas a seguir, consta um modelo ainda muito utilizado por cooperativas em que as dimensões estratégica e executiva estão na mão dos cooperados (Figura 3). É importante apresentar esse modelo neste manual, de modo a refletir a realidade de diversas cooperativas e aproveitar a oportunidade para discutir a governança como uma jornada em direção à excelência.

Arquitetura de Governança – Dimensão Estratégica e Dimensão Executiva



Figura 2 – Arquitetura de Governança – Dimensão Estratégica e Dimensão Executiva

Fonte: Sistema OCB

A Secretaria de Governança, o Conselho Consultivo e os Comitês não são órgãos obrigatórios, mas apenas indicativos de boas práticas.

A **Figura 2** ilustra o estado da arte em estruturas de governança, destacando as duas dimensões essenciais da governança cooperativa: a Dimensão Estratégica e a Dimensão Executiva.

Dimensão Estratégica:

Essa é a esfera de propriedade e direcionamento estratégico, composta por órgãos que representam e preservam os interesses dos cooperados. Inclui a Assembleia Geral, o Órgão de Direção Estratégica, o Conselho Fiscal, além de órgãos de suporte, como o Conselho Consultivo e os comitês estratégicos. Essa dimensão se ocupa de decisões de longo prazo e direcionamento estratégico, se concentrando em zelar pela perenidade e alinhamento aos princípios cooperativistas.



Dimensão Executiva:

Responsável pela implementação das diretrizes estratégicas e pela execução das atividades tático operacionais da cooperativa, essa dimensão coordena as diretorias e áreas táticas. O papel dessa dimensão é transformar as decisões e políticas definidas na dimensão estratégica em ações concretas, assegurando a eficiência operacional e o cumprimento das metas de curto e médio prazo.

Os órgãos que compõem essa arquitetura de governança serão detalhados no capítulo 5, em que cada um será descrito em sua função e estrutura. Já no capítulo 6, serão apresentados os perfis e as responsabilidades individuais dos membros desses órgãos, esclarecendo as competências esperadas de cada papel e seu impacto na governança da cooperativa.

Ao seguir essa orientação estrutural, espera-se que as cooperativas possam gradativamente implementar e fortalecer as boas práticas de governança, respeitando sempre o princípio democrático e a participação ativa dos cooperados. Essa estrutura proporciona clareza na divisão das responsabilidades e facilita a adaptação de cada cooperativa às suas necessidades específicas, promovendo uma governança efetiva e integrada.

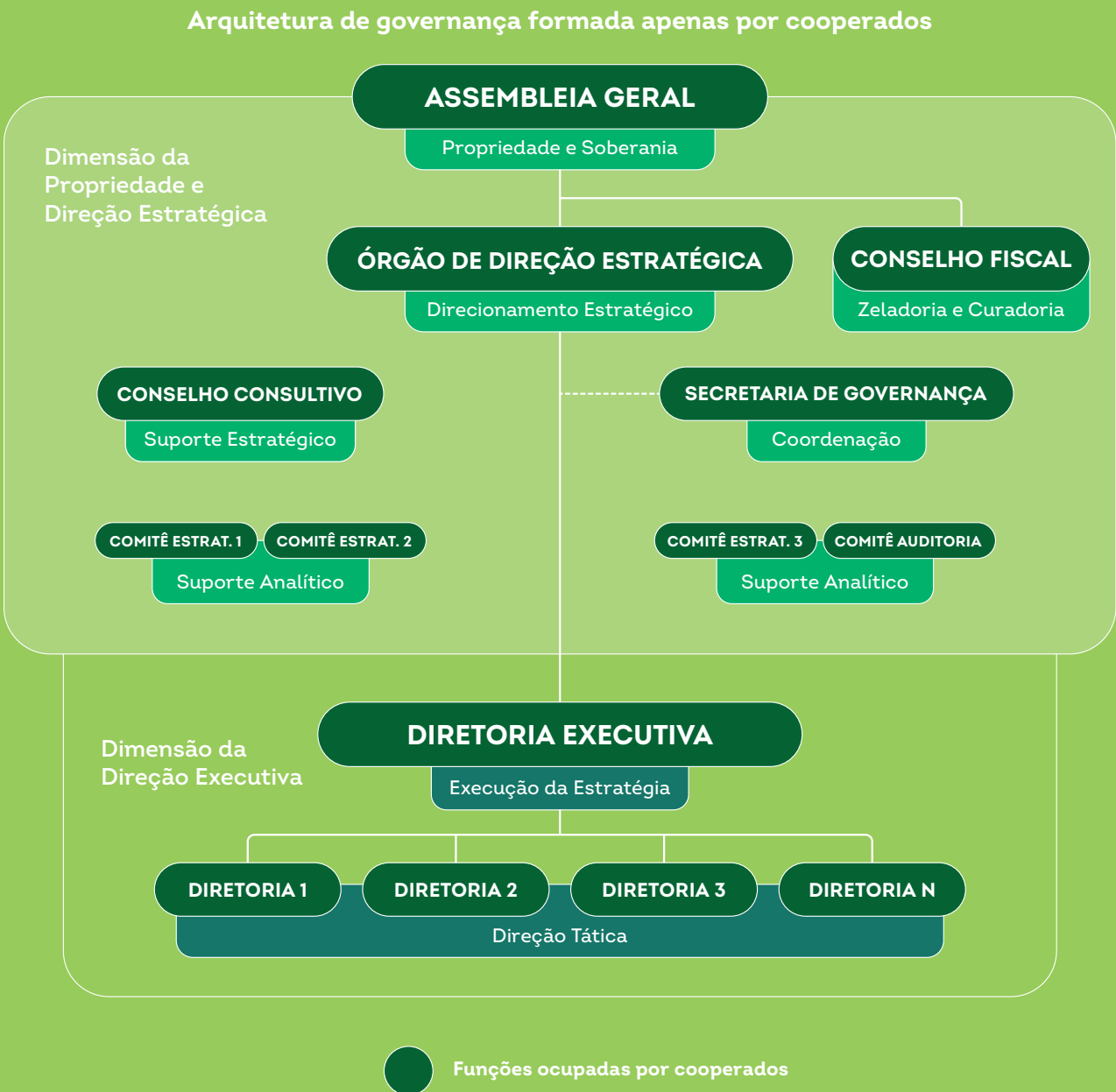


Figura 3 – Arquitetura de governança formada apenas por cooperados

Fonte: Sistema OCB

A **Figura 3** representa uma arquitetura de governança na qual todos os órgãos são compostos exclusivamente por cooperados, demonstrado pelo uso de uma única cor (verde escuro) na ilustração. Esse modelo reflete uma cultura comum em muitas cooperativas, que optam por manter cooperados tanto no Órgão de Direção Estratégica quanto nas Diretorias Executivas. Essa escolha, em muitos casos, está alinhada ao princípio cooperativista de autogestão, que valoriza a participação direta dos cooperados nos processos de tomada de decisão e gestão da cooperativa.

Contudo, em cooperativas de maior porte, com operações complexas e uma base numerosa de cooperados, essa prática pode não ser a mais indicada. Colocar cooperados em funções executivas e estratégicas pode acarretar os chamados conflitos de agência, em que interesses pessoais dos cooperados em posição de gestão podem se sobrepor aos interesses coletivos da coo-

perativa. Estes conflitos podem comprometer a eficiência da gestão e prejudicar a imparcialidade e a sustentabilidade das decisões. Além disso, os cooperados, mesmo dominando suas respectivas atividades econômicas, podem não dispor de conhecimento técnico e experiência adequados para realizar a gestão de uma cooperativa.

Por isso, é recomendável que, à medida que a cooperativa cresce e suas atividades se tornam mais complexas, a arquitetura de governança evolua para uma estrutura que permita a separação entre a propriedade (cooperados) e a gestão (profissionais executivos), preservando a participação democrática dos cooperados nas decisões estratégicas, mas delegando a execução e a operação a profissionais qualificados. Esse modelo (**Figura 2**) contribui para uma governança mais robusta e para a mitigação de conflitos de interesses, respeitando os princípios cooperativistas enquanto promove a eficiência e a transparência na gestão.



Figura 4 – Arquitetura de governança profissionalizada

Fonte: Sistema OCB

A **Figura 4** ilustra uma arquitetura de governança profissionalizada, em que as cores indicam a composição dos órgãos conforme a natureza de seus membros: funções ocupadas exclusivamente por cooperados, por colaboradores contratados e por profissionais externos. Esse modelo busca equilibrar a presença dos cooperados nas funções estratégicas, com a inclusão de profissionais qualificados nas áreas de execução e suporte.

Órgãos exclusivamente formados por cooperados:

O Órgão de Direção Estratégica e o Conselho Fiscal, representados em verde escuro, permanecem sob o comando direto dos cooperados, preservando sua participação ativa nas principais decisões e no acompanhamento dos interesses patrimoniais e estratégicos da cooperativa.

Órgãos exclusivamente formados por profissionais externos:

O Conselho Consultivo, representado em verde, é composto por profissionais externos com experiência técnica específica, proporcionando suporte estratégico e percepções qualificadas para as decisões do Órgão de Direção Estratégica.

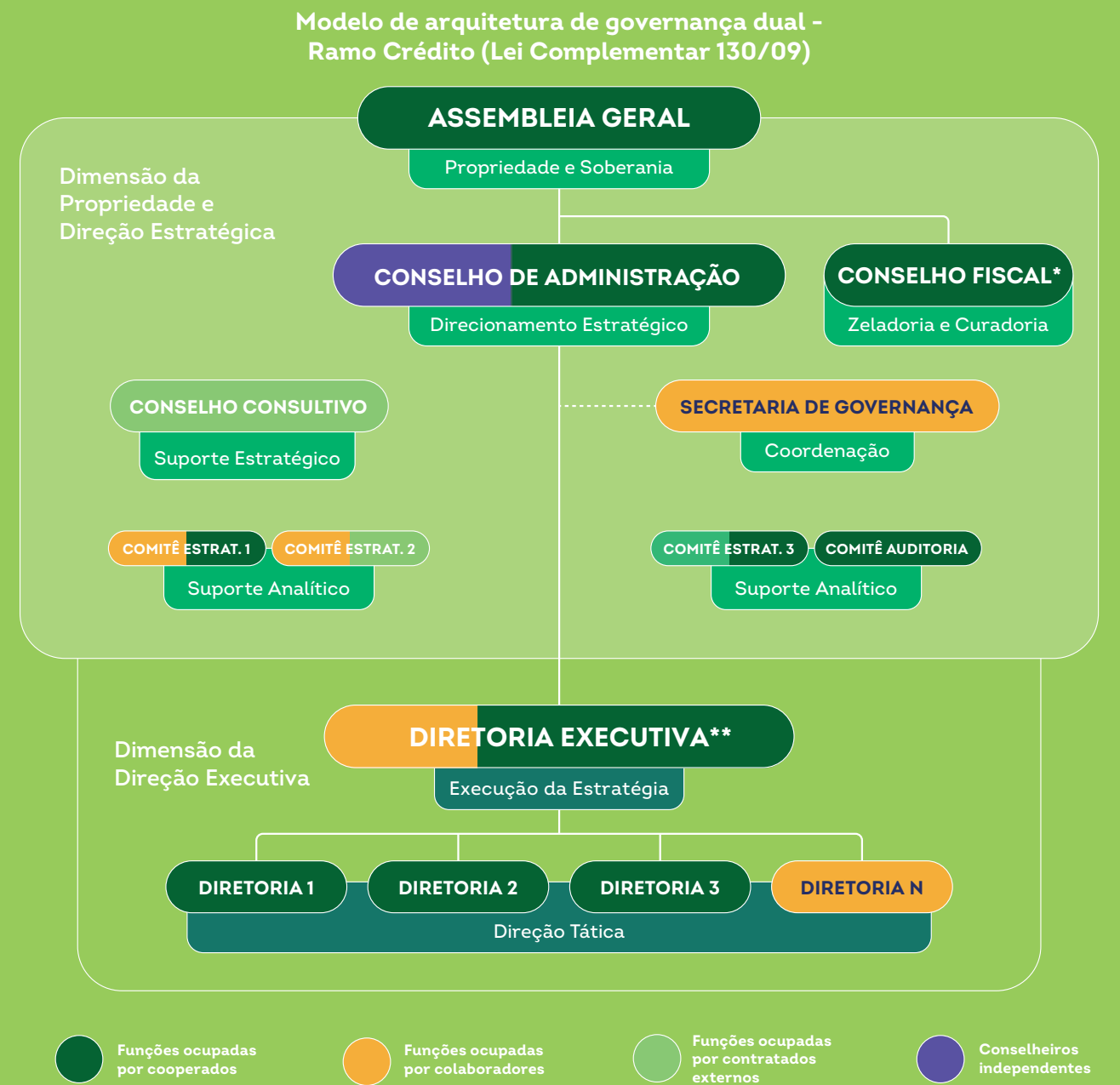
Órgãos de composição mista:

Os Comitês de Suporte à Decisão apresentam uma composição variada, incluindo cooperados, colaboradores e contratados externos, como indicado pelas cores verde escuro, amarelo e verde claro. Essa configuração mista assegura a diversidade de perspectivas e competências, ampliando a qualidade das análises e discussões.

CEO e Diretoria Executiva:

Na dimensão executiva, representada em amarelo, as funções de Executivo Principal (CEO), se houver, e de Diretoria Executiva são ocupadas por profissionais contratados que não são cooperados, mas assumem a responsabilidade pela execução e pela gestão tática da cooperativa, implementando as diretrizes definidas pelo Órgão de Direção Estratégica.

Esse tipo de estrutura permite que os cooperados continuem exercendo seu papel no direcionamento estratégico e na zeladoria do patrimônio da cooperativa, enquanto áreas mais operacionais e técnicas são profissionalizadas gradativamente. Esse modelo proporciona maior eficiência e qualidade na execução das atividades, mantendo a essência cooperativista no comando e nas decisões estratégicas, ao mesmo tempo em que promove uma governança mais robusta e preparada para a complexidade crescente das operações.



* No caso de cooperativas compostas apenas por Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal é obrigatório (LC 130/09).

** No caso de cooperativas compostas apenas por Diretoria Executiva, a Diretoria deve ser composta integralmente por associados eleitos pela assembleia geral.

Figura 5 – Modelo de arquitetura de governança dual - Ramo Crédito (Lei Complementar 130/09)

Fonte: Sistema OCB

A Secretaria de Governança, o Conselho Consultivo e os Comitês Estratégicos não são órgãos obrigatórios, mas apenas indicações de boas práticas.

A **Figura 5** apresenta uma arquitetura de governança específica para cooperativas de crédito, que utilizam a governança dual, introduzindo uma diferença fundamental em relação à **Figura 4**; a presença de conselheiros independentes no Conselho de Administração, de forma minoritária. Essa particularidade é permitida exclusivamente para cooperativas de crédito devido às modificações trazidas pela Lei Complementar nº 196, que alterou a Lei Complementar nº 130. Outra alteração da Lei Complementar estabeleceu que o Conselho Fiscal passa a ser facultativo no caso de a cooperativa adotar o modelo de governança dual, composto por conselho de administração e diretoria executiva a ele subordinado.

Com essa mudança, as cooperativas de crédito podem compor seu Conselho de Administração com conselheiros independentes (não cooperados), ainda que de forma minoritária, visando trazer perspectivas externas e aprimorar a governança. A presença desses conselheiros independentes contribui para fortalecer a imparcialidade e a profissionalização das decisões estratégicas, sendo um avanço específico desse segmento do cooperativismo.

Por outro lado, as demais cooperativas dos outros ramos continuam sujeitas à regra estabelecida pela Lei nº 5.764/1971, que exige que o Órgão de Direção Estratégica seja exclusivamente composto por cooperados. Essa distinção busca equilibrar a autonomia e a participação direta dos cooperados na gestão estratégica da cooperativa, ao mesmo tempo em que reconhece as necessidades de governança diferenciadas das cooperativas de crédito, que operam em um ambiente regulatório mais complexo.

Outro aspecto importante da arquitetura de governança do ramo crédito, aprovado pela Lei Complementar nº 196, é a previsão de que o Órgão de Direção Executiva, também chamado de Diretoria Executiva, seja composto por pessoas naturais eleitas pelo Conselho de Administração, que poderão ser associadas ou não, desde que a maioria dos diretores seja composta de pessoas naturais associadas.

Adicionalmente, conforme estabelecido na Resolução CMN nº 5.131/2024, é vedada o exercício simultâneo de cargos no conselho de administração e na diretoria executiva na mesma cooperativa de crédito.

4.3

A CARACTERÍSTICA COLEGIADA DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA



Contribuir ativamente:

Participar das discussões e dos debates, trazendo a sua experiência e o seu conhecimento para que a decisão final seja bem fundamentada.



Dividir responsabilidades:

Em um órgão colegiado, todos os membros são responsáveis pelas decisões tomadas em conjunto, o que reforça a responsabilidade compartilhada.



Estimular a pluralidade de opiniões:

A característica colegiada assegura que diferentes pontos de vista sejam ouvidos e considerados, evitando decisões unilaterais que poderiam desconsiderar a diversidade de interesses dos cooperados.



Promover a transparência:

As decisões colegiadas tendem a ser mais transparentes, já que são resultado de um processo coletivo, em que as razões e justificativas são discutidas e documentadas.

Uma das principais características dos órgãos de governança em cooperativas é o seu caráter colegiado. Isso significa que as decisões são tomadas de forma coletiva, permitindo uma gestão equilibrada e representativa. Ao adotar um modelo de governança colegiada, as cooperativas asseguram que as opiniões, as perspectivas e os conhecimentos de todos os membros dos conselhos e comitês sejam considerados no processo decisório.

No organograma de uma cooperativa, o Órgão de Direção Estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria Eleita) e o Conselho Fiscal possuem formação colegiada, garantindo maior robustez, isenção e legitimidade tanto nas decisões quanto nas ações da cooperativa.

DECISÕES COLEGIADAS VERSUS DECISÕES INDIVIDUAIS

As decisões colegiadas, por envolverem vários pontos de vista, tendem a ser mais completas e embasadas do que as decisões individuais ou monocráticas. No entanto, o processo de deliberação coletiva costuma ser mais demorado, uma vez que exige o tempo necessário para debate e consenso entre os membros. Isso, entretanto, não representa um problema nos Órgãos de Direção Estratégica, que lidam com temas de médio e longo prazos, permitindo que o tempo adicional gasto nas decisões seja compensado pela qualidade e solidez dos resultados.

No Órgão de Direção Estratégica e no Conselho Fiscal, bem como nos Comitês Estratégicos das cooperativas, cada membro tem as responsabilidades de:

4.4

A SINGULARIDADE DAS COOPERATIVAS

A singularidade na governança cooperativista é essencial para atender às diferentes realidades e necessidades específicas de cooperativas de variados tamanhos e ramos de atuação. À medida que uma cooperativa cresce ou atua em setores com maior complexidade, é necessário adaptar suas estruturas de governança para garantir a efetividade do processo decisório e o alinhamento com os interesses coletivos dos cooperados. O crescimento e a diversificação da cooperativa reduzem a proximidade entre os seus membros, e o sistema de governança precisa se aperfeiçoar para garantir que os valores centrais da cooperativa, como parti-

cipação democrática e equidade, continuem a ser praticados de forma eficaz e que o capital de confiança da cooperativa seja preservado.

A governança cooperativista, portanto, deve ser encarada como um processo contínuo de evolução, que acompanha o amadurecimento da organização e a crescente complexidade dos seus negócios. Evitar a acomodação em modelos de governança que já não atendem às demandas de determinada cooperativa é essencial, especialmente diante de um ambiente externo em constante transformação – seja social, econômica, tecnológica ou legal.

Os valores do cooperativismo refletem os princípios éticos e sociais que orientam o movimento cooperativista. São eles:

- **Ajuda mútua:** colaboração entre as pessoas para alcançar objetivos comuns.
- **Responsabilidade:** compromisso dos cooperados com as decisões e os resultados da cooperativa.
- **Democracia:** todos os membros têm igualdade de direitos e participam das decisões.
- **Igualdade:** todos os cooperados são tratados de forma justa e têm os mesmos direitos e deveres.
- **Equidade:** busca-se garantir que cada um receba conforme suas necessidades e contribuições.
- **Solidariedade:** apoio mútuo entre os cooperados e com a comunidade.

4.5

A SEGREGAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E OPERAÇÃO

Um dos pilares da boa governança em cooperativas é a segregação entre propriedade (os associados) e a gestão (os executivos). Essa separação de funções é crucial para que o Órgão de Direção Estratégica possa concentrar seus esforços em questões estratégicas e no futuro da cooperativa, enquanto as funções executivas ficam a cargo de gestores profissionais. Embora essa prática seja amplamente utilizada no meio corporativo, no cooperativismo ela deve ser adaptada à cultura de participação democrática e à essência colaborativa da organização. Em cooperativas, a separação de funções não visa distanciar os associados do processo de tomada de decisões, mas sim garantir que o controle estratégico permaneça em suas mãos, enquanto a execução operacional é realizada por profissionais capacitados (cooperados ou não).

O Órgão de Direção Estratégica, eleito diretamente pelos cooperados, deve exercer a supervisão sobre a gestão executiva, assegurando que as diretrizes estratégicas, definidas de forma coletiva, sejam seguidas. Isso permite que este se concentre em pensar o futuro do negócio e da cooperativa, em vez de se envolver nas operações diárias.

No entanto, é importante reconhecer que a profissionalização da gestão, embora necessária, pode trazer o risco de uma possível preponderância de valores comerciais em detrimento dos princípios cooperativistas. Nesse sentido, cabe ao Órgão de Direção Estratégica o papel de guardião dos princípios cooperativistas, garantindo que a essência do modelo seja preservada. Mesmo que a gestão esteja nas mãos de executivos profissionais, o Órgão de Direção Estratégica deve assegurar que a estratégia reflita as necessidades e expectativas dos associados, que continuam sendo os verdadeiros donos da cooperativa.

Para cooperativas nas quais a segregação entre funções estratégicas e executivas ainda não é viável, é essencial que a liderança adote mecanismos para promover a governança eficaz. A criação de Conselhos Consultivos com membros independentes pode ajudar a trazer uma perspectiva externa e especializada, mantendo o foco nas decisões estratégicas e protegendo os interesses de longo prazo da cooperativa. Além disso, a qualificação contínua dos associados, especialmente dos que ocupam posições de liderança, é fundamental para assegurar a capacidade de monitoramento e tomada de decisões informadas.

5.

ÓRGÃOS E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS



5.1

ASSEMBLEIA GERAL

A Assembleia Geral, órgão soberano de governança, é composta por todos os cooperados, que têm o direito de participar diretamente das decisões estratégicas da cooperativa. Diferentemente das sociedades de capital, nas quais o poder de voto é proporcional ao número de ações, nas cooperativas cada cooperado possui um voto, independentemente de sua participação financeira. O Princípio da Participação Democrática (“um membro, um voto”) assegura que o poder decisório seja distribuído igualmente, garantindo a participação democrática de todos.

Nas Assembleias Gerais, os cooperados deliberam sobre temas importantes, como a eleição dos membros dos Órgãos de Direção, a aprovação das contas e do planejamento anual, além de propostas de alteração ou revisão do Estatuto Social. Essas deliberações têm como objetivo garantir que a cooperativa atenda aos interesses coletivos, mantendo sua representatividade e alinhamento com os princípios cooperativistas.

Existem dois tipos principais de Assembleia: a Assembleia Geral Ordinária (AGO) e a Assembleia Geral Extraordinária (AGE). A AGO é realizada anualmente para deliberar sobre temas fundamentais, como a prestação de contas, a aprovação do orçamento e a eleição dos membros do Órgão de Direção Estratégica. Já a AGE pode ser convocada a qualquer momento para tratar de assuntos específicos e urgentes, como alteração do Estatuto, fusão, desmembramento ou dissolução da cooperativa. Ambas as assembleias são essenciais para garantir a participação dos cooperados e a transparência nos processos decisórios da cooperativa.

A AGO deve ocorrer nos três primeiros meses após o término do exercício social, conforme determina a Lei nº 5.764/1971 (Brasil, 1971). No ramo crédito, essa assembleia pode ser realizada nos quatro primeiros meses, de acordo com a Lei Complementar nº 130/2009 (Brasil, 2009).

Nas cooperativas de trabalho, existe um tipo adicional de assembleia: a Assembleia Especial, prevista pela Lei nº 12.690/2012 (Brasil, 2012). Essa assembleia se diferencia por ser voltada a questões específicas dos trabalhadores da cooperativa, como condições de trabalho e revisão de contratos.

A participação ativa dos cooperados é vital para que a governança da cooperativa seja democrática e transparente. A igualdade no direito de voto fortalece a equidade no processo decisório e assegura uma distribuição justa dos resultados.



RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Participação ativa:

Os cooperados têm o dever de comparecer e participar das Assembleias Gerais. Seu engajamento nas discussões e votações é essencial para garantir que as decisões reflitam os interesses de todos os membros.

Deliberação:

Durante a Assembleia, os cooperados votam em questões cruciais, como a prestação de contas dos Órgãos de Administração, o orçamento do próximo exercício, a eleição do Órgão de Direção Estratégica e do Conselho Fiscal, a distribuição de sobras ou rateio de perdas, entre outras decisões previstas no Estatuto. É obrigatório que as demonstrações financeiras, o relatório de gestão e o parecer do Conselho Fiscal estejam disponíveis para deliberação, conforme regulamentação. Dessa maneira, os cooperados influenciam diretamente o futuro estratégico da cooperativa.

Fiscalização e controle:

Os cooperados também exercem o papel de fiscalizar as atividades da cooperativa. Nas assembleias, eles têm a oportunidade de revisar as contas, aprovar relatórios e cobrar responsabilidade e transparência dos gestores.

Propostas e perguntas:

Os cooperados podem apresentar propostas de temas relevantes para inclusão na pauta da Assembleia, antes da convocação, assim como fazer perguntas sobre a pauta da assembleia convocada para esclarecer pontos importantes, aumentando a qualidade das deliberações, devendo as indagações serem enviadas antecipadamente. Essas propostas devem ser formalmente analisadas pelo Órgão de Direção Estratégica; em caso de recusa, o motivo deve constar da ata e ser comunicado ao cooperado.

Pré-assembleias:

Esses encontros preparatórios podem ser realizados para facilitar a compreensão dos cooperados sobre os temas que serão tratados na assembleia, especialmente a prestação de contas. As pré-assembleias ajudam a fortalecer a transparência e o engajamento dos cooperados.

Responsabilidade coletiva:

Ao participar das assembleias, os cooperados exercem sua responsabilidade coletiva ao assegurar que a cooperativa opere de forma ética, sustentável e alinhada aos seus princípios.

A participação ativa nas Assembleias Gerais fortalece o compromisso com uma governança democrática, transparente e participativa, garantindo o sucesso e a sustentabilidade da cooperativa.

FUNCIONAMENTO DA ASSEMBLEIA GERAL

Convocação:

A convocação da Assembleia Geral deve ocorrer com uma antecedência mínima de dez dias, conforme estipulado por lei, mas é uma boa prática que ocorra com um prazo maior, de 30 dias, para garantir uma ampla participação dos cooperados. A convocação deve especificar se a assembleia será presencial, semipresencial ou digital; o local, no caso de assembleia presencial ou semipresencial; e as informações acerca da participação e da votação a distância, no caso de assembleia digital ou semipresencial.

Em todos os casos, o Edital de Convocação também deve especificar a data, o horário e a pauta de deliberações. Para assuntos de maior complexidade, como mudanças estatutárias ou fusões,

recomenda-se a extensão do prazo de convocação, permitindo maior tempo de análise por parte dos cooperados. É essencial que as informações sobre os assuntos em pauta sejam compartilhadas de forma compreensível e em linguagem acessível, assegurando que todos os cooperados possam compreender plenamente os temas e se posicionar com conhecimento adequado. Esses esforços devem ir além de um simples edital de convocação, incluindo mecanismos que promovam uma comunicação mais efetiva e que ofereçam aos cooperados esclarecimentos necessários para participar e votar com consciência e comprometimento nas Assembleias Gerais. É uma boa prática garantir a maior publicidade possível à convocação, utilizando, além dos meios legais, canais adicionais, como informativos internos, mensagens eletrônicas, redes sociais e cartazes em locais.

Quórum:

Para que a Assembleia Geral tenha validade, é necessário atingir o quórum mínimo de instalação definido na lei e no Estatuto Social. Caso esse quórum total não seja atingido no horário estabelecido, o edital deve prever a realização em segunda ou terceira convocação, com intervalo mínimo de 1 hora entre elas, conforme permitido pela lei e se devidamente previsto pelo Estatuto Social. Esse procedimento assegura a legitimidade das deliberações, mesmo em cenários de baixa participação inicial, e garante que as decisões tomadas reflitam os interesses coletivos dos cooperados.

Nesse sentido, para cada convocação será exigida a formação de um quórum diferente. Em 1ª convocação, a Assembleia se instala apenas se houver 2/3 dos cooperados. Em 2ª convocação, não havendo quórum na primeira convocação, será possível a instalação da Assembleia pela presença de metade mais um dos cooperados. Por fim,

em 3ª convocação, valerá a regra de instalação com a presença mínima de 10 (dez) cooperados, diretriz que não será exigida para cooperativas centrais, federações ou confederações.

Para as cooperativas de trabalho, aplica-se essa mesma dinâmica de instalação, com ressalva à 3ª convocação, em que a assembleia poderá ser instalada pela presença de 50 cooperados ou de 20% dos cooperados, prevalecendo o que refletir o menor número. Além disso, quando se tratar de cooperativa de trabalho com até 19 sócios, será obrigatória a presença de ao menos 4 cooperados.

Ordem do dia e documentação:

A pauta da Assembleia Geral, acompanhada de toda a documentação necessária para embasar as deliberações, deve ser disponibilizada no momento da primeira convocação. Isso garante que os cooperados tenham tempo suficiente para analisar os temas a serem discutidos e votar de forma consciente. A inclusão de itens genéricos como “outros assuntos” deve ser evitada, para que todos os pontos sejam debatidos com a devida antecedência e clareza. As atas das assembleias podem ser publicadas em meio eletrônico para facilitar o acesso e a consulta, garantindo transparência.

Votação:

As decisões nas Assembleias Gerais são tomadas pela maioria simples dos votos, respeitando o Princípio da Participação Democrática (“um membro, um voto”). Esse processo decisório assegura que cada cooperado tenha o mesmo poder de influência, independentemente do capital investido. As regras de votação devem ser compreensíveis e objetivas, evitando procedimentos que limitem a manifestação livre dos cooperados – por exemplo, voto por aclamação.

Registro e transparência:

Todas as decisões tomadas na assembleia devem ser registradas em ata, assinada pelos presentes e publicada posteriormente para garantir a transparência. É recomendável que as atas sejam disponibilizadas em meios eletrônicos, como no website da cooperativa ou por e-mail, permitindo fácil acesso e consulta por todos os cooperados, inclusive os que não puderam participar. Deve ser concedido prazo para impugnações, quando necessário.

Conflito de interesses:

Qualquer cooperado que tenha um conflito de interesse em um tema específico deverá comunicar imediatamente sua situação e abster-se de participar das discussões e votações sobre o tema. O Estatuto deve prever mecanismos formais para lidar com esses conflitos, a fim de garantir a integridade das deliberações. A resolução desses conflitos pode ser prevista no Estatuto, por meio de mecanismos de mediação e arbitragem, para garantir a imparcialidade e a resolução eficiente.

Pré-assembleias:

As pré-assembleias são uma prática recomendada para reforçar a comunicação entre a cooperativa e seus cooperados. Elas têm como objetivo transmitir informações relevantes sobre a prestação de contas e outros temas que serão discutidos nas AGOs e AGEs. Por meio das pré-assembleias, os cooperados têm a oportunidade de entender previamente os processos e as discussões, promovendo maior integração e engajamento. Quando a cooperativa adota o modelo de representação por delegados, as pré-assembleias de grupos de cooperados tornam-se obrigatórias, pois nelas ocorrem a aprovação

prévia dos votos que serão representados pelos delegados nas assembleias.

Assembleia de delegados:

O modelo de representação por delegados está previsto na Lei nº 5.764/1971 e pode ser adotado por cooperativas singulares que atendam a pelo menos uma das seguintes condições: possuam mais de 3.000 cooperados; ou contem com cooperados que residam a mais de 50 km da sede da cooperativa (Brasil, 1971). Neste modelo, os delegados são eleitos entre os cooperados para representá-los nas Assembleias Gerais e reuniões, deliberando sobre todas as matérias de competência dos cooperados. Embora não delegados possam comparecer às assembleias, estes não possuem direito a voz ou voto. A cooperativa que optar por esse modelo deve:

- Definir, em seu Estatuto, o número de delegados titulares e suplentes, além do período e da forma de eleição.
- Assegurar que os delegados representem grupos homogêneos de cooperados, como seções ou regiões de igual número.
- Elaborar um Regimento Eleitoral para regulamentar o processo de eleição.

Especificidade do ramo crédito: conforme a Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 5.131/2024, em cooperativas de crédito que adotam a Assembleia de Delegados, associados podem, no caso de ausência dos delegados titular e suplente, levar os votos de seus grupos seccionais para a Assembleia Geral (CMN, 2024). Essa prática assegura que os interesses dos grupos sejam representados, mesmo em situações excepcionais.

Recomenda-se:

- **Formação dos delegados:** capacitar os delegados para que compreendam suas atribuições e atuem de forma alinhada às necessidades e expectativas dos cooperados que representam.
- **Educação dos cooperados:** informar os cooperados sobre o papel dos delegados e sua importância na tomada de decisões estratégicas.
- **Interação delegado-cooperados:** promover encontros regulares entre os delegados e os cooperados representados, possibilitando a troca de informações e o alinhamento de posicionamentos.

A adoção de pré-assembleias e de Assembleias de Delegados, quando aplicável, fortalece a representatividade e a governança democrática, assegurando que as decisões da cooperativa reflitam os interesses de todo o quadro social.

Assembleias digitais e semipresenciais:

Com a introdução da Lei nº 14.030/2020, as cooperativas podem optar por realizar assembleias digitais ou semipresenciais, ampliando a participação dos cooperados que não possam comparecer fisicamente (Brasil, 2020). Esse modelo é altamente recomendável para cooperativas com membros geograficamente dispersos.

Boletim de voto à distância (BVD):

Trata-se de mecanismo regulamentado que possibilita aos cooperados participarem das assembleias e votarem nas pautas, mesmo que não estejam fisicamente presentes. Essa prática está prevista na Instrução Normativa do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (IN DREI) nº 81 e em suas alterações pela IN DREI nº 112/2022, promovendo a inclusão e a participação democrática no processo decisório (Brasil, 2022a).

O boletim deve conter identificação do cooperado, as pautas compreensíveis e objetivas a serem votadas (indicando os autores das propostas, quando aplicável), além de instruções detalhadas sobre preenchimento e devolução. No formato físico, o boletim deve ser enviado junto ao Edital de Convocação e devolvido até cinco dias antes da data da assembleia. Já no formato eletrônico, os prazos precisam ser definidos no Edital de Convocação. A cooperativa deve confirmar o recebimento do boletim em até dois dias úteis e comunicar ao cooperado caso existam pendências, orientando-o sobre como regularizar seu voto. Esses procedimentos garantem a validade e a segurança do processo, estando alinhados às normas legais.

5.2

ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS)

A Organização do Quadro Social (OQS) é um mecanismo estratégico da governança que consiste na criação de uma estrutura consultiva para promover a participação ativa e democrática dos cooperados. Por meio da OQS, os cooperados podem ser organizados em comitês, núcleos ou comissões, conforme critérios como região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária. Essa estrutura facilita a estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, promovendo discussões mais aprofundadas e representativas.

A OQS desempenha um papel essencial na comunicação entre os cooperados e a cooperativa, auxiliando na coleta de demandas, preocupações e sugestões. Além disso, contribui para a tomada de decisões, a elaboração de planejamentos estratégicos e a preparação de lideranças futuras. Ainda que essas estruturas consultivas não possuam poder decisório ou administrativo, manifestam opiniões e pareceres que auxiliam os órgãos da governança na condução estratégica da cooperativa.

EXEMPLOS DE COMITÊS DA OQS

- **Comitês de desenvolvimento:** visam promover integração e participação dos cooperados e seus familiares na vida da cooperativa. São órgãos consultivos subordinados ao Órgão de Direção Estratégica e focam atividades educacionais, culturais e assistenciais.

- **Comitê de jovens e de mulheres:** fornecem um espaço de formação, representação institucional, intercooperação e elaboração de diretrizes. Podem se configurar ainda em espaços de participação democrática, em que são apresentadas as necessidades específicas desses públicos para a construção conjunta de projetos e propostas para um cooperativismo mais justo e igualitário.

A criação de Comitês de Jovens e Mulheres nas cooperativas é essencial para promover inclusão, diversidade e inovação. No caso das mulheres, os comitês impulsionam a liderança feminina e contribuem para a redução das desigualdades de gênero, estimulando sua atuação em todas as instâncias da cooperativa. Os Comitês de Jovens têm um papel essencial no fortalecimento do movimento cooperativista, ao engajar as novas gerações e renovar o olhar sobre o cooperativismo. Com suas ideias e abordagens inovadoras, eles contribuem para a sustentabilidade e a continuidade das cooperativas. Além disso, esses comitês funcionam como importantes espaços de desenvolvimento pessoal e profissional, preparando os jovens para assumirem, no futuro, posições de liderança e protagonismo no setor.

BENEFÍCIOS DA OQS

- **Fortalecimento da governança democrática:** amplia o engajamento dos cooperados nos processos decisórios, aumentando a representatividade nas Assembleias Gerais.
- **Coleta de demandas e sugestões:** permite que os cooperados expressem suas necessidades e ideias, garantindo que a cooperativa esteja alinhada aos interesses do quadro social.
- **Preparação de novas lideranças:** por meio de atividades educativas e interativas, a OQS desenvolve competências de liderança entre os cooperados.

- **Incentivo à ética e à sustentabilidade:** contribui para disseminar a importância do respeito aos direitos humanos, às práticas sustentáveis e às atitudes éticas.

A implementação e o fortalecimento da OQS não apenas promovem uma maior proximidade entre cooperados e cooperativa, mas também reforçam os pilares do cooperativismo, garantindo sua perenidade e seu alinhamento aos princípios cooperativistas.



5.3

ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA

(CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO OU DIRETORIA ELEITA)

Nota: neste manual, para garantir a clareza e a aplicabilidade das boas práticas de governança em cooperativas de diferentes ramos e tamanhos, adotaremos duas expressões que abrangem tanto as cooperativas que possuem um Conselho de Administração quanto aquelas que, devido ao seu porte ou a interpretações da Lei nº 5.764/1971, adotam uma Diretoria Eleita no lugar de um Conselho. Para harmonizar essa questão, estabelecemos as seguintes definições:

ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA

Essa expressão será utilizada para designar o órgão responsável pelas funções de direcionamento estratégico e deliberação nas cooperativas, englobando tanto os Conselhos de Administração formais quanto as Diretorias Eleitas que acumulam funções de natureza estratégica e deliberativa. Seu papel principal é definir as diretrizes, supervisionar a execução e prestar contas aos cooperados.

ÓRGÃO DE DIREÇÃO EXECUTIVA

Essa expressão refere-se à Diretoria Executiva contratada ou, no caso do ramo crédito, eleita pelo Conselho de Administração. Compõem o órgão os gestores diretamente responsáveis pela execução das diretrizes e estratégias definidas pelo Órgão de Direção Estratégica. Esses administradores são encarregados da operação diária da cooperativa, assegurando que as atividades estejam alinhadas com os objetivos definidos.

Essas definições são inspiradas em terminologias já adotadas em publicações sobre governança cooperativista, como as diretrizes do Banco Central do Brasil (BCB), e buscam proporcionar uniformidade no tratamento das diferentes estruturas organizacionais presentes no universo cooperativista.

O Órgão de Direção Estratégica preserva o propósito e os valores da cooperativa e supervisiona a implementação das diretrizes estratégicas. Todas as decisões são tomadas de forma colegiada, promovendo pluralidade de opiniões e assegurando transparência no processo decisório. Conflitos de interesse devem ser declarados por cada membro, devendo este Órgão buscar consenso nas deliberações, sempre focando os interesses coletivos dos cooperados.

RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Planejamento estratégico e acompanhamento:

O Órgão de Direção Estratégica desenvolve e aprova o planejamento estratégico da cooperativa e supervisiona sua execução contínua pela gestão executiva. Este acompanhamento assegura o cumprimento dos objetivos estratégicos, ajustando o curso conforme necessário para atender às necessidades dos cooperados às mudanças do mercado. Além disso, o órgão é responsável por decisões de estrutura de capital e políticas de risco, garantindo que a cooperativa esteja preparada para lidar com desafios e se manter financeiramente sustentável.

Supervisão da gestão executiva e monitoramento de desempenho:

O Órgão de Direção Estratégica supervisiona o Órgão de Direção Executiva, garantindo que as estratégias sejam implementadas de maneira eficiente. O desempenho da cooperativa é monitorado por meio de indicadores financeiros, operacionais, sociais e ambientais, permitindo ao órgão tomar medidas corretivas, quando necessário. Além disso, é responsável por avaliar a remuneração dos executivos e acompanhar as decisões-chave da gestão.

Contratação do(a) executivo(a) principal e aprovação de diretores executivos:

O Órgão de Direção Estratégica tem a responsabilidade de eleger ou contratar o(a) Executivo(a) Principal (CEO) da cooperativa, supervisionando seu desempenho e seu relacionamento com os cooperados e as demais partes interessadas.

Além disso, é de sua competência aprovar os nomes dos Diretores Executivos indicados pelo(a) Executivo(a) Principal, assegurando que a equipe executiva esteja alinhada às diretrizes estratégicas da cooperativa. É também necessário garantir que haja um planejamento de sucessão para cargos-chave, incluindo o(a) CEO e membros do Órgão de Direção Estratégica, assegurando a continuidade da liderança.

Estabelecimento de políticas estratégicas:

O Órgão de Direção Estratégica é responsável por conceber, revisar e aprovar as principais políticas estratégicas que guiam a cooperativa, as quais devem estar alinhadas ao planejamento estratégico e ao propósito da cooperativa, abrangendo temas como sustentabilidade, gestão de riscos, *compliance* e inovação. As políticas também incluem as decisões sobre fusões, aquisições, estrutura de capital e gestão de pessoas.

Solicitação de especialistas externos:

O Órgão de Direção Estratégica tem a autoridade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, podendo recorrer a Especialistas Externos quando julgar necessário, a fim de garantir uma análise técnica e aprofundada sobre temas específicos.

Preservação dos interesses dos cooperados:

O Órgão de Direção Estratégica atua em nome da cooperativa como um todo, protegendo os interesses coletivos dos cooperados e alavancando o patrimônio da cooperativa com vistas à sua perenidade e ao seu sucesso no longo prazo.

Gerenciamento de riscos e crises:

O Órgão de Direção Estratégica define políticas e práticas eficazes de gerenciamento de riscos e crises, garantindo que a cooperativa esteja preparada para enfrentar desafios e mitigar riscos financeiros, operacionais, sociais, ambientais e de governança. O órgão deve assegurar que o sistema de controle interno seja eficiente, e que a identificação e a prevenção de riscos sejam tratadas com prioridade.

Sustentabilidade:

A sustentabilidade deve ser integrada nas estratégias da cooperativa, considerando aspectos econômicos, sociais, ambientais e culturais. O Órgão de Direção Estratégica deve assegurar que os critérios de sustentabilidade sejam refletidos nas operações e decisões da cooperativa, vinculando-os aos indicadores de gestão. Ainda deve atuar na dimensão cultural, promovendo a evolução na mentalidade, nos valores e nos comportamentos organizacionais e sociais, de modo a assegurar a adoção de práticas sustentáveis genuínas.

Desenvolvimento de liderança e planejamento de sucessão:

Promove o desenvolvimento de lideranças internas e assegura a existência de um plano de sucessão para cargos-chave, incluindo o próprio Órgão de Direção Estratégica, garantindo a continuidade da gestão e a perenidade da cooperativa.

Promoção da inovação:

Estimula a inovação na cooperativa, incentivando a adaptação às novas demandas de mercado, o uso de tecnologias emergentes e a resposta às mudanças no comportamento dos consumidores. A inovação é fundamental para manter a competitividade da cooperativa no longo prazo.

Comunicação com cooperados:

Mantém um canal de comunicação ativo e transparente com os cooperados, escutando suas opiniões e preocupações. É uma prática recomendada que o Órgão de Direção Estratégica institua uma política de porta-vozes, para garantir que as declarações feitas pelos líderes da cooperativa sejam consistentes, alinhadas com a Direção Estratégica, e que não ocorram vazamentos de informações estratégicas.

COMPOSIÇÃO

O Órgão de Direção Estratégica é composto por membros eleitos em Assembleia Geral, com a responsabilidade de representar a diversidade de competências e experiências necessárias para o desenvolvimento sustentável da cooperativa. O número de membros praticado pelo mercado varia entre cinco e 11, dependendo do porte e da complexidade da cooperativa. No entanto, é importante destacar que, no ramo das cooperativas de trabalho, a Lei nº 12.690/2012 limita essa faixa entre três e sete membros (Brasil, 2012), exceto quando possuírem até 19 (dezenove) sócios-cooperados, quando poderão estabelecer em Estatuto modo de composição diferente dessa regra.

Recomenda-se fortemente que a quantidade de membros seja ímpar, de forma a evitar a necessidade de utilização do voto de Minerva em situações de empate, promovendo decisões mais fluidas e eficientes.

Além da representatividade numérica, a composição deve equilibrar conhecimentos técnicos e estratégicos, assegurando que os membros possuam *expertise* em áreas essenciais como gestão de crises, finanças, contabilidade, legislação, e profundo conhecimento dos mercados em que a cooperativa atua. É igualmente importante que a diversidade na composição seja entendida em seu sentido mais amplo, incluindo

aspectos como etnia, gênero, idade, cultura, origem geográfica, credo, entre outros, para refletir a pluralidade dos cooperados e enriquecer o processo decisório. Mais importante ainda: os membros devem estar comprometidos com os princípios cooperativistas e a missão da organização, promovendo o alinhamento com os interesses coletivos dos cooperados.

Essa diversidade de habilidades e experiências garante que as decisões tomadas pelo órgão sejam robustas, estratégicas e alinhadas aos objetivos de longo prazo da cooperativa, sempre preservando seus valores fundamentais.

FUNCIONAMENTO

O Órgão de Direção Estratégica realiza reuniões periódicas, conforme o calendário estabelecido no Estatuto da cooperativa, e pode convocar reuniões extraordinárias para tratar de assuntos urgentes. É uma boa prática a elaboração de um calendário anual de reuniões (com definição prévia das datas das reuniões ordinárias), cuja pauta previamente definida seja distribuída aos membros com, no mínimo, dez dias de antecedência, para que todos tenham tempo de revisar os materiais e participar ativamente das discussões. Importante, também, que o colegiado disponha de uma “agenda temática” anual, ou seja, um planejamento dos temas que serão tratados em cada uma das reuniões, de forma a contribuir com a preparação e a participação de seus membros.

As reuniões devem, preferencialmente, ser presenciais, assegurando que todos os membros possam expressar suas opiniões. As decisões são tomadas de forma colegiada, com base no consenso, sempre que possível. Caso o consenso não seja alcançado, as decisões podem ser tomadas por voto, seguindo os dispositivos do Estatuto Social e do Regimento Interno do Órgão de Direção Estratégica da cooperativa.

Após cada reunião, as atas e deliberações devem ser registradas e arquivadas, e os cooperados devem ser informados sobre as principais decisões, reforçando a transparência e o compromisso com a prestação de contas.

REMUNERAÇÃO

A remuneração dos membros do Órgão de Direção Estratégica deve ser estabelecida de forma transparente e aprovada pela Assembleia Geral, garantindo que esteja alinhada com as responsabilidades e atribuições desempenhadas. A política de remuneração deve ser justa, buscando o equilíbrio com a responsabilidade do cargo e assegurando a retenção de ocupantes qualificados, sejam eles cooperados eleitos em assembleia, sejam membros independentes de mercado, conforme autorizado pela Lei Complementar nº 196/2022 para cooperativas de crédito (Brasil, 2022b).

Essa política deve, ainda, preservar o compromisso com a sustentabilidade financeira da cooperativa. Entre os principais aspectos a serem considerados na definição da remuneração estão:

Comparabilidade com o mercado:

A política de remuneração deve levar em conta as práticas do mercado e das cooperativas de tamanho e ramo similares, assegurando competitividade para atrair talentos qualificados, sem comprometer os Princípios de Sustentabilidade e Perenidade.

Limitações estatutárias:

A remuneração dos membros do Órgão de Direção Estratégica deve respeitar os limites estabelecidos no Estatuto Social da cooperativa, ou na política aplicável, e ser submetida à aprovação

da Assembleia Geral, garantindo que os cooperados estejam cientes e de acordo com as diretrizes propostas.

Transparência e justificativa:

A política de remuneração e os critérios de avaliação devem ser comunicados de maneira clara e transparente aos cooperados, reforçando a prestação de contas e a responsabilidade com os interesses coletivos. Todas as decisões relacionadas à remuneração devem ser registradas em ata e arquivadas adequadamente.

Remuneração proporcional às responsabilidades:

A política de remuneração deve refletir a carga de trabalho, a complexidade das funções e as responsabilidades associadas ao papel de cada membro, diferenciando, quando aplicável, a remuneração dos membros e do presidente do Órgão de Direção Estratégica, que pode ter atribuições adicionais de coordenação e liderança.

Compromisso cooperativista:

É importante destacar que a remuneração não deve ser o único fator de atração para o cargo. Membros do Órgão de Direção Estratégica devem estar comprometidos com os princípios cooperativistas e motivados a contribuir com o sucesso e a sustentabilidade da cooperativa em longo prazo, acima de interesses puramente financeiros.

Adoção de critérios de sustentabilidade:

A política de remuneração pode considerar metas ESG como parte dos critérios para programas de remuneração variável, especialmente para a alta gestão. Estes critérios devem estar alinhados ao planejamento estratégico da cooperativa e enfatizar os objetivos sustentáveis de longo prazo, evitando incentivos que favoreçam ganhos financeiros imediatos em detrimento da perenidade e do compromisso cooperativista.

Benefícios e compensações extras:

Além da remuneração direta, o Órgão de Direção Estratégica pode ser elegível ao recebimento de benefícios e compensações relacionadas ao desempenho de suas funções, como cobertura de despesas de viagem e estadia para participação em reuniões presenciais, treinamentos e eventos relacionados às suas atividades, conforme previsto em política aprovada pela Assembleia Geral. Contudo, não é considerada uma boa prática que compensações variáveis estejam atreladas a resultados financeiros de curto prazo, a fim de evitar desalinhamento com os objetivos estratégicos e de longo prazo da cooperativa.

Ao adotar uma política de remuneração justa, transparente e equilibrada, a cooperativa reforça seu compromisso com a governança responsável, atraindo talentos qualificados e assegurando o alinhamento de interesses entre os cooperados e os membros do Órgão de Direção Estratégica.

RELACIONAMENTOS DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA

O Órgão de Direção Estratégica, como centro da governança da cooperativa, deve garantir que seus relacionamentos com cooperados, Diretoria Executiva, comitês, Conselho Fiscal e auditorias sejam eficazes e transparentes, promovendo o alinhamento de todos com os princípios cooperativistas e os objetivos estratégicos da cooperativa.

Relacionamento com os cooperados:

O Órgão de Direção Estratégica é o elo central entre os cooperados e a gestão da cooperativa, sendo responsável por prestar contas de suas atividades e decisões de forma nítida e transparente. Esse relacionamento deve ser mantido de forma contínua e ativa, utilizando veículos como o relatório anual, o *website* da cooperativa e a Assembleia de Cooperados para manter uma comunicação fluida. O presidente do órgão deve garantir que existam canais adequados para contato direto com os cooperados, facilitando o diálogo, sempre em conformidade com as regras de sigilo e equidade no tratamento das informações.

Relacionamento com o executivo principal (CEO) e os demais executivos:

O relacionamento entre o Órgão de Direção Estratégica e a Diretoria Executiva, liderada pelo(a) Executivo Principal da cooperativa (CEO), é de suma importância para garantir a execução das estratégias definidas. A comunicação entre o presidente do Órgão de Direção Estratégica e o(a) CEO deve ser contínua e baseada na clareza de papéis, com separação bem definida das funções de cada instância. Os membros do Órgão de Direção Estratégica podem entrar em contato com os executivos da cooperativa, desde que com o conhecimento do presidente do órgão e do(a) CEO, assegurando o respeito à hierarquia e à equidade na distribuição de informações.

Relacionamento com os comitês de suporte à decisão:

O Órgão de Direção Estratégica deve definir o escopo de atuação dos comitês diretamente subordinados, aprovar seus programas de trabalho e acompanhar suas atividades de forma regular. Os comitês são instrumentos essenciais para a análise detalhada de temas estratégicos, e suas conclusões são fundamentais para subsidiar as deliberações do Órgão de Direção Estratégica.

Relacionamento com a auditoria independente:

O relacionamento com a Auditoria Independente é responsabilidade direta do Órgão de Direção Estratégica, que deve aprovar o Plano de Auditoria, selecionar os Auditores Independentes, definir seus honorários e avaliar seus desempenhos. O Órgão de Direção Estratégica deve garantir que as recomendações feitas pelos Auditores Independentes sejam analisadas e implementadas pela Gestão Executiva, assegurando a conformidade financeira e regulatória da cooperativa.

Para assegurar a imparcialidade e a renovação de perspectivas, é recomendável a prática de rodízio periódico dos Auditores Independentes, preferencialmente em um intervalo de até cinco anos. Essa medida fortalece a credibilidade das auditorias, evita riscos de complacência e reforça o compromisso com a transparência e a governança responsável. Além disso, recomenda-se a adoção de práticas complementares para garantir a independência e a qualidade do trabalho realizado, como o rodízio periódico do sócio responsável pela auditoria, a supervisão ativa por um Comitê de Auditoria, a realização de revisões por pares e a avaliação regular da qualidade e do desempenho da auditoria pelo Órgão de Direção Estratégica. Essas medidas proporcionam pers-

pectivas renovadas, maior transparência e credibilidade no processo de auditoria, alinhando-se aos princípios de governança cooperativista.

Relacionamento com a auditoria interna:

A Auditoria Interna deve se reportar diretamente ao Órgão de Direção Estratégica, ou ao Comitê de Auditoria, se este estiver formalmente constituído. O órgão deve aprovar o Plano Anual da Auditoria Interna, acompanhar seus resultados e monitorar a implementação das recomendações feitas pela auditoria. Nos casos em que a Auditoria Interna é terceirizada, deve-se garantir que ela seja realizada por entidades distintas daquelas que realizam a Auditoria Externa, para evitar conflitos de interesse.

Relacionamento com o Conselho Fiscal:

O Órgão de Direção Estratégica deve manter um relacionamento colaborativo com o Conselho Fiscal, permitindo o acesso deste às suas reuniões sempre

que estiverem em pauta assuntos sob fiscalização. O órgão deve compartilhar as atas de suas reuniões com o Conselho Fiscal e responder formalmente às questões levantadas por este. O Conselho Fiscal tem um papel importante no acompanhamento das ações de mitigação e resposta a não conformidades identificadas por auditorias.

Relacionamento com controladas e/ou coligadas:

O Órgão de Direção Estratégica deve garantir que os relacionamentos com empresas controladas, coligadas ou partes relacionadas estejam devidamente regulamentados, mitigando riscos de conflito de interesses. As políticas e os procedimentos para estes relacionamentos devem estar descritos objetivamente no Estatuto ou nos Regimentos Internos da cooperativa.

5.4

COMITÊS DE SUPORTE À DECISÃO

Os Comitês de Suporte à Decisão desempenham um papel fundamental no fortalecimento da governança da cooperativa, auxiliando o Órgão de Direção Estratégica na análise de temas específicos e na formulação de recomendações que embasam o processo decisório. Esses comitês, formados por membros com capacidade técnica ou experiência relevante, têm a responsabilidade de aprofundar-se em matérias que exigem uma avaliação criteriosa, permitindo que as decisões sejam fundamentadas em análises robustas e informações qualificadas.

Esses comitês devem ter um escopo exclusivamente estratégico, nunca operacional. Sua atuação está centrada em questões que afetam diretamente o planejamento de longo prazo, a sustentabilidade e a competitividade da cooperativa. Comitês que tratem de temas operacionais ou de execução devem ser vinculados ao Órgão de Direção Executiva (Diretoria Executiva), que é responsável pela implementação das diretrizes estratégicas definidas pelo Órgão de Direção Estratégica.

EXEMPLOS DE COMITÊS ESTRATÉGICOS

Comitê de novos negócios:

Esse comitê é responsável por prospectar e analisar oportunidades de expansão e diversificação dos negócios da cooperativa, tanto em setores relacionados à atividade principal quanto em áreas emergentes que possam gerar fontes de receita. Ele analisa estudos de viabilidade, tendências de mercado e cenários econômicos para fornecer recomendações ao Órgão de Direção Estratégica sobre investimentos ou novos projetos.

Comitê de planejamento estratégico:

Focado em auxiliar o Órgão de Direção Estratégica na formulação e no acompanhamento das diretrizes estratégicas de longo prazo da cooperativa. Ele elabora cenários futuros e estratégias, garantindo que a cooperativa esteja preparada para mudanças no ambiente externo e que seus objetivos estejam alinhados às suas capacidades internas e às demandas dos cooperados e clientes.

Comitê de inovação:

Dedicado a fomentar iniciativas inovadoras dentro da cooperativa, esse comitê monitora as tendências tecnológicas, os novos modelos de negócios e as oportunidades de inovação que possam agregar valor à cooperativa. Ele incentiva a adoção de tecnologias disruptivas, novos processos e práticas, promovendo a cultura de inovação e a modernização constante das operações.

Comitê de riscos e crises:

O Comitê de Riscos e Crises é responsável por identificar, mapear e monitorar continuamente os riscos que possam afetar a cooperativa, desenvolvendo políticas sólidas de gerenciamento de riscos, com um enfoque essencial na prevenção de situações adversas. Esse enfoque preventivo é vital para minimizar a ocorrência de riscos que possam comprometer a continuidade das operações. Para alcançar esses objetivos, o comitê realiza um acompanhamento frequente dos riscos operacionais, financeiros, regulatórios e estratégicos, promovendo uma visão antecipada que permita ações preventivas antes que o risco se materialize.

Além disso, o comitê propõe a fixação de políticas de mitigação, que definam mecanismos de controle e supervisão que minimizem os impactos dos riscos, ao mesmo tempo em que assegura que as diretrizes sejam aplicáveis e conhecidas em todos os níveis da organização. Este comitê também é incumbido de propor os procedimentos de resposta em situações de crise, incluindo protocolos para garantir que a cooperativa tenha estratégias e recursos adequados para lidar com imprevistos.

Para fortalecer a cultura de prevenção, os membros do comitê devem participar de treinamentos regulares e simulações de crises, preparando-se para uma reação ágil e eficaz diante de situações de risco. Além disso, disponibiliza relatórios frequentes para o Órgão de Direção Estratégica, comunicando os principais riscos identificados, as ações preventivas e de mitigação em andamento e quaisquer ajustes necessários nas políticas.

Em casos de crise, o comitê deve garantir que sejam aplicados protocolos e ações previamente definidos para gerenciamento de crises, tanto para partes internas quanto externas, garantindo uma resposta rápida, coordenada, alinhada e transparente. O Plano de Comunicação (ou outro instrumento similar) deve ser documentado, revisado e atualizado regularmente, assegurando que a cooperativa esteja preparada para lidar com

crises de forma eficiente. Deixar para estabelecer metodologias, protocolos e respostas apenas durante o momento de crise pode comprometer o desempenho e a resolução do problema, ampliando seus impactos.

Comitê de ética:

O Comitê de Ética tem a responsabilidade de garantir que a cooperativa e seus membros sigam os mais altos padrões de conduta ética em todas as suas operações e interações. Ele é responsável por desenvolver, revisar e promover o Código de Ética e o Código de Conduta, além de monitorar a conformidade ética da cooperativa. O comitê também atua na investigação de denúncias de má conduta ou desvios éticos, conduzindo apurações imparciais e confidenciais, sempre buscando assegurar um ambiente de trabalho ético e transparente.

Além de sua função de apuração, o Comitê de Ética recomenda medidas corretivas ou sanções, quando houver violação do Código de Ética, conforme previsto na Política de Consequências da cooperativa. Embora o comitê possa julgar os casos de desvios éticos, a aplicação das sanções recomendadas é de responsabilidade de outros órgãos, como a Diretoria Executiva ou o Órgão de Direção Estratégica.

Comitê de sustentabilidade/ESG:

Esse comitê é dedicado a garantir que as práticas de governança da cooperativa estejam alinhadas aos Princípios de Sustentabilidade e às melhores práticas ESG. Ele promove iniciativas que buscam equilibrar os resultados econômicos com o impacto ambiental e social, propondo políticas para garantir a perenidade da cooperativa e sua contribuição positiva para a sociedade e o meio ambiente. Ele também monitora os indicadores ESG, além de propor e monitorar o cumprimento de metas sustentáveis.

Comitê de Auditoria:

O Comitê de Auditoria tem um papel fundamental na supervisão e na integridade dos controles internos e das demonstrações financeiras da cooperativa. Este comitê é tratado especificamente no item 5.7.

Esses comitês exemplificam como o Órgão de Direção Estratégica pode obter apoio para aprofundar o estudo de questões críticas e estratégicas, permitindo que as decisões sejam mais bem fundamentadas e alinhadas com os objetivos de longo prazo da cooperativa.

Embora não tenham poder deliberativo, os Comitês de Suporte à Decisão são essenciais para ampliar o entendimento dos temas complexos e estratégicos que impactam a cooperativa, proporcionando um suporte técnico valioso ao Órgão de Direção Estratégica. Dessa forma, contribuem para que as decisões colegiadas sejam tomadas com base em uma visão mais ampla e aprofundada, sem perder o foco na perenidade e no propósito da cooperativa.

Na ausência de comitês, cabe aos membros do Órgão de Direção Estratégica assumir integralmente as funções atribuídas aos comitês, exercendo-as com diligência, responsabilidade e o mesmo rigor técnico e ético exigido das estruturas especializadas. Contudo, é importante destacar que a criação de comitês, sempre que possível, contribui para a eficiência, a especialização e o aprimoramento das práticas de governança, sendo recomendada como uma boa prática.



OBJETIVOS DOS COMITÊS DE SUPORTE À DECISÃO

Os comitês têm como principais objetivos:

- **Apoiar o órgão de direção estratégica**, fornecendo recomendações detalhadas sobre temas técnicos e estratégicos, alinhados aos objetivos da cooperativa.
- **Especialização e foco**, permitindo que determinados assuntos sejam tratados com a profundidade necessária, sem sobrecarregar o Órgão de Direção Estratégica com questões técnicas específicas.
- **Análise e avaliação**, realizando análise de riscos, oportunidades, inovações e cenários que podem impactar o futuro da cooperativa, garantindo que as recomendações sejam embasadas em dados e projeções consistentes.

COMPOSIÇÃO DOS COMITÊS

Os Comitês de Suporte à Decisão são formados por solicitação ou convocação do Órgão de Direção Estratégica e são compostos por membros internos ou externos à cooperativa, selecionados com base em suas competências técnicas e experiência nas áreas de atuação dos comitês.

A diversidade de habilidades e perspectivas é incentivada para garantir uma visão ampla e imparcial sobre os temas discutidos.

Todo comitê deve ter um membro designado como relator ou coordenador, cuja nomeação é prerrogativa do presidente do Órgão de Direção Executiva ou do colegiado. Este membro é responsável por coordenar os trabalhos do comitê, assegurando a organização e a clareza das discussões.

Os membros dos comitês, em geral, não possuem responsabilidade legal ou civil pelas decisões finais da cooperativa³, mas devem cumprir com rigor e ética o papel de fornecer subsídios técnicos e estratégicos que orientem o processo decisório do Órgão de Direção Estratégica.

FUNCIONAMENTO DOS COMITÊS

Os comitês podem ser temporários ou permanentes, dependendo dos objetivos e das demandas específicas da cooperativa. Comitês permanentes são criados para tratar de temas recorrentes e estratégicos, enquanto comitês temporários são estabelecidos para abordar questões específicas ou projetos e oportunidades de prazo determinado. Muitas cooperativas preferem a denominação “grupo de trabalho” para os comitês temporários.

Os comitês reúnem-se periodicamente, de acordo com a demanda dos temas a serem analisados. As reuniões são convocadas pelo coordenador ou relator do comitê, que também é responsável por organizar a pauta e garantir que as discussões sejam conduzidas de forma eficiente e produtiva. Ao final de cada reunião, os comitês devem apresentar relatórios com recomendações formais ao Órgão de Direção Estratégica, contendo as análises e conclusões alcançadas durante as discussões. É uma boa prática que os comitês, em especial os permanentes, contem com regimento ou regulamento que detalhe as especificidades de seu funcionamento.

REMUNERAÇÃO

A remuneração dos membros dos comitês deve seguir a política aprovada pela cooperativa, levando em conta o tempo dedicado e a complexidade das funções desempenhadas.

- **Membros internos** (colaboradores, diretores e membros do Órgão de Direção Estratégica) podem ou não receber um adicional à remuneração já existente, conforme previsto nas políticas internas da cooperativa. A decisão sobre este adicional dependerá da carga de trabalho adicional e da relevância do comitê.
- **Membros externos**, convidados por sua expertise técnica, devem ser remunerados de acordo com suas qualificações e responsabilidades específicas, respeitando as melhores práticas de mercado.

A remuneração deve refletir o caráter estratégico dos comitês, sendo vedada a vinculação a metas financeiras de curto prazo. Todos os critérios e valores devem ser transparentes e comunicados de forma compreensível aos cooperados.

3. Nos Comitês de Auditoria e de Risco de cooperativas de crédito enquadradas nos segmentos S2 e S3, seus integrantes assumem algumas responsabilidades legais e civis.

5.5

CONSELHO CONSULTIVO

O Conselho Consultivo é um órgão de caráter não deliberativo e opcional, composto por especialistas ou pessoas com experiência relevante, com a função de dar suporte ao Órgão de Direção Estratégica da cooperativa em temas estratégicos e/ou técnicos. Embora não possuam poder de decisão, os membros do Conselho Consultivo oferecem recomendações e orientações que contribuem para enriquecer o processo decisório, especialmente em temas que não são totalmente dominados pelos membros do Órgão de Direção Estratégica.

Esse órgão, embora não obrigatório, pode ser utilizado para abordar questões específicas da cooperativa, como inovação, expansão de negócios, transformação digital ou adaptação a novos cenários de mercado. Ao oferecer uma visão externa e especializada, o Conselho Consultivo complementa o conhecimento interno dos conselheiros e/ou diretores eleitos, fortalecendo a capacidade de tomada de decisão estratégica.

Embora o Conselho Consultivo e os Comitês de Suporte à Decisão compartilhem o objetivo de apoiar o Órgão de Direção Estratégica, suas funções e características são distintas. O Conselho Consultivo é um órgão único, não deliberativo, que oferece recomendações baseadas na experiência e na especialização de seus membros, sem a responsabilidade de produzir estudos, pareceres ou análises detalhadas. Já os Comitês de Suporte à Decisão, apesar de também não serem deliberativos, têm escopos específicos, podendo ser permanentes ou temporários, e sua principal função é aprofundar-se em temas estratégicos por meio da produção de estudos, pareceres técnicos e análises criteriosas, que embasam as decisões do Órgão de Direção Estratégica. Assim, os Comitês têm uma abordagem mais técnica e estruturada, enquanto o Conselho Consultivo foca a oferta de orientações gerais e visão externa.

ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES

Assessoria estratégica:

O Conselho Consultivo tem como objetivo apoiar o Órgão de Direção Estratégica, oferecendo aconselhamento e orientações em questões estratégicas de alta relevância, com base em conhecimento técnico ou especializado que agrega valor às decisões da cooperativa.

Visão externa:

Ao reunir especialistas externos, o Conselho Consultivo traz perspectivas diversificadas e independentes, o que ajuda a identificar novas oportunidades de crescimento, inovação e melhoria contínua, assim como a mitigar riscos que podem não ser evidentes para os gestores internos.



Orientação técnica:

Em casos de complexidade técnica, o Conselho Consultivo é acionado para fornecer orientações e pareceres que embasam as decisões dos órgãos deliberativos da cooperativa, com foco em áreas como finanças, tecnologia, sustentabilidade, governança, entre outras.

COMPOSIÇÃO

O Conselho Consultivo pode ser formado por colaboradores da cooperativa, por profissionais externos ou por uma composição mista, conforme as necessidades e os objetivos específicos do colegiado. A escolha dos membros é feita pelo Órgão de Direção Estratégica, com base em suas qualificações e na experiência nas áreas de interesse da cooperativa, com o objetivo de garantir uma diversidade de conhecimento e a capacidade de fornecer orientações relevantes.

É prerrogativa do presidente do Órgão de Direção Estratégica a nomeação, entre os membros do Conselho Consultivo, do coordenador que será responsável por organizar e conduzir os trabalhos do colegiado.

Os membros do Conselho Consultivo não possuem responsabilidade legal ou civil pelas decisões da cooperativa, uma vez que não têm poder deliberativo. Sua função é estritamente de apoio e aconselhamento, sem que suas recomendações vinculem juridicamente a cooperativa às suas orientações.

FUNCIONAMENTO

O Conselho Consultivo se reúne periodicamente, conforme a demanda da cooperativa e a complexidade dos temas que exigem avaliação técnica ou estratégica. As reuniões podem ser realizadas separadamente do Órgão de Direção Estratégica

ou em conjunto com ele, sendo que, nas reuniões conjuntas, os membros do Conselho Consultivo não participam das votações e devem se comprometer a manter em confidencialidade as informações obtidas ou acessadas em virtude da participação da reunião do Órgão de Direção Estratégica.

Nas reuniões separadas, as recomendações e os pareceres emitidos pelo Conselho Consultivo são registrados formalmente e encaminhados ao Órgão de Direção Estratégica para posterior avaliação. Já nas reuniões conjuntas, as discussões e contribuições dos membros do Conselho Consultivo constam diretamente nas atas do Órgão de Direção Estratégica, não havendo necessidade de emissão de pareceres formais.

As reuniões são convocadas pelo presidente do Órgão de Direção Estratégica ou por outro representante designado, e as pautas devem ser previamente definidas para garantir a contribuição eficaz dos membros do Conselho Consultivo.

REMUNERAÇÃO DO CONSELHO CONSULTIVO

A remuneração dos membros do Conselho Consultivo, quando aplicável, deve ser aprovada pela Assembleia Geral e seguir critérios que considerem a natureza do órgão e sua função exclusivamente consultiva. Como o Conselho Consultivo não possui caráter deliberativo e seus membros não assumem as mesmas responsabilidades do Órgão de Direção Estratégica, é considerada boa prática que sua remuneração seja proporcionalmente menor do que a dos membros do Órgão de Direção Estratégica.

A política de remuneração desse órgão deve ser transparente e estar prevista no Estatuto ou Regimento Interno, garantindo alinhamento às boas práticas de governança e evitando distorções que possam comprometer a função consultiva do Conselho.

5.6

CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal é um órgão colegiado obrigatório em todas as cooperativas, exceto nas do ramo crédito⁴, responsável por fiscalizar as atividades financeiras, contábeis e de conformidade da organização. Ele garante que a cooperativa esteja em conformidade com leis, regulamentos e políticas internas, além de zelar pelos princípios cooperativistas. Eleito pelos cooperados em Assembleia Geral, o Conselho Fiscal atua de forma independente, assegurando a transparência e a integridade nas operações da cooperativa.

Exceção a essa obrigatoriedade é permitida às cooperativas de crédito de grande porte, conforme previsto na Resolução CMN nº 4.970/2021, que podem substituir o Conselho Fiscal por um Comitê de Auditoria, desde que autorizado pelo BCB, mediante o cumprimento de requisitos de governança que garantam a qualidade e a independência das auditorias (CMN, 2021b).

Além de fiscalizar as demonstrações financeiras e o cumprimento das obrigações tributárias, o Conselho Fiscal verifica se a cooperativa está em conformidade com outras normas regulatórias, como legislação trabalhista, normas ambientais, políticas de *compliance* e regulamentos internos. Ao garantir a conformidade, o Conselho Fiscal contribui para a sustentabilidade e a longevidade da cooperativa.

RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Fiscalização das demonstrações financeiras:

Revisar e avaliar as demonstrações financeiras da cooperativa, como balanços e demonstração de resultados, garantindo que os registros contábeis sejam precisos e reflitam a realidade econômica da organização.

Monitoramento de controles internos:

Assegurar que existam controles internos eficazes, que garantam o cumprimento das políticas financeiras, operacionais e de conformidade da cooperativa.

Supervisão de auditorias:

Acompanhar e revisar os relatórios das Auditorias Interna e Externa, assegurando que as recomendações dos auditores sejam implementadas e que irregularidades sejam corrigidas. Manter comunicação contínua com auditores internos e externos é fundamental para garantir a eficácia da fiscalização.

Fiscalização da conformidade legal e regulatória:

Monitorar o cumprimento de todas as obrigações legais, como legislação trabalhista, ambiental, regulatória e tributária, garantindo que a cooperativa opere conforme a legislação vigente.

Avaliação de riscos de conformidade:

Monitorar os riscos de não conformidade que possam impactar a cooperativa, como descum-

primento de normas ambientais, trabalhistas ou de governança.

Relatório à Assembleia Geral:

Prestar contas à Assembleia Geral de Cooperados, emitindo pareceres independentes sobre a situação financeira e a conformidade da cooperativa, recomendando ou não a aprovação das demonstrações financeiras. Esses pareceres devem ser baseados em análise própria e não exclusivamente nos relatórios de auditoria.

COMPOSIÇÃO

O Conselho Fiscal é composto por membros eleitos pelos cooperados, com o número de integrantes e o período de mandato definidos no Estatuto Social da cooperativa. Embora os Estatutos normalmente estabeleçam o número exato de membros, as boas práticas de governança recomendam que o Conselho seja formado por três membros titulares e três suplentes, para assegurar uma supervisão efetiva e garantir a continuidade em caso de afastamentos, salvo previsão diversa em legislação específica. É importante observar que, no caso das cooperativas regidas pela Lei nº 12.690/2012, que trata das cooperativas de trabalho, as disposições específicas desta legislação devem ser respeitadas. Entre elas, destaca-se a obrigatoriedade de que o Conselho Fiscal seja composto por, no mínimo, três membros efetivos, dispensando-se a necessidade de suplentes quando a cooperativa for constituída por até 19 sócios.

Para preservar a imparcialidade, é essencial que os membros do Conselho Fiscal não desempenhem funções executivas ou operacionais na cooperativa, prevenindo conflitos de interesse que possam comprometer a sua independência.

A composição do Conselho Fiscal deve assegurar a sua autonomia em relação à gestão e aos demais cooperados, permitindo uma fiscalização objetiva e isenta das atividades financeiras e administrativas. Os membros são responsáveis por identificar potenciais conflitos de interesse e se abster de participar de decisões em que possam estar implicados, garantindo a integridade e a transparência de suas funções.

FUNCIONAMENTO

O Conselho Fiscal deve manter uma agenda mínima de trabalho, com reuniões regulares⁵, conforme previsto no Estatuto, e encontros adicionais sempre que necessário. A agenda deve incluir a análise periódica das demonstrações financeiras, das auditorias e dos principais riscos de conformidade. A documentação relevante deve ser enviada previamente aos membros para facilitar a análise eficiente. As deliberações são tomadas de forma colegiada, com votos registrados individualmente, e documentadas em atas.

As reuniões do Conselho Fiscal podem ser convocadas pelo presidente (ou coordenador), por qualquer um de seus membros ou pelo Órgão de Direção Estratégica, quando necessário.

REMUNERAÇÃO

A remuneração dos membros do Conselho Fiscal deve ser aprovada em Assembleia Geral e deve estar alinhada às práticas de governança e à realidade financeira da cooperativa. Normalmente, esta remuneração busca reconhecer o tempo dedicado às atividades de fiscalização e análise de contas, garantindo a independência e a imparcialidade do órgão. Recomenda-se que a política de remuneração seja estruturada de forma transparente, incluindo critérios objetivos para definição dos valores.

4. Sob certas condições, podem ter o órgão como facultativo, de acordo com a Lei Complementar nº 196/2022 (Brasil, 2022b).

5. É boa prática que sejam, no mínimo, trimestrais.

5.7

COMITÊ DE AUDITORIA

O Comitê de Auditoria é um componente essencial na estrutura de governança das cooperativas, responsável por assegurar a integridade das demonstrações financeiras, a eficácia dos controles internos e o cumprimento das normas legais e regulatórias. Embora aspectos gerais como composição e remuneração já tenham sido abordados no tópico sobre Comitês de Suporte à Decisão, este item se concentra nas especificidades que tornam o Comitê de Auditoria vital para a transparência e a sustentabilidade da cooperativa.

FINALIDADE E RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

O Comitê de Auditoria tem como missão apoiar o Órgão de Direção Estratégica em temas que envolvem a confiabilidade das informações financeiras e a adequação dos controles internos. Suas principais responsabilidades incluem:

Revisão e monitoramento das demonstrações financeiras:

O comitê avalia a conformidade das demonstrações financeiras com as normas contábeis vigentes e com os regulamentos aplicáveis. Ele revisa os relatórios financeiros auditados, assegurando que reflitam com precisão a situação econômico-financeira da cooperativa, e identifica eventuais inconsistências que possam impactar a transparência e a confiança dos cooperados.

Supervisão da auditoria interna:

O Comitê de Auditoria trabalha em estreita colaboração com a Auditoria Interna, supervisionando suas atividades e assegurando que seus planos e procedimentos estejam alinhados com os riscos identificados pela cooperativa. O comitê deve aprovar o Plano Anual da Auditoria Interna, acompanhar o andamento das auditorias, avaliar os relatórios emitidos e monitorar a implementação das recomendações, assegurando que as ações corretivas necessárias sejam adotadas.

Relacionamento com a auditoria independente (externa):

O Comitê de Auditoria atua como intermediário entre a Auditoria Independente e o Órgão de Direção Estratégica, garantindo que os auditores externos tenham total independência para realizar seu trabalho. O comitê é responsável por selecionar, avaliar e, quando necessário, recomendar a substituição da empresa de Auditoria Independente. Ele também supervisiona o escopo dos trabalhos da Auditoria Externa, revisa os relatórios emitidos e monitora a resposta da gestão às recomendações feitas pelos auditores.

Avaliação de controles internos:

O Comitê de Auditoria é encarregado de monitorar a eficácia dos controles internos, identificando

possíveis vulnerabilidades e propondo melhorias para assegurar a integridade e a confiabilidade das operações da cooperativa. Ele supervisiona a conformidade dos controles com as melhores práticas de governança e regulações vigentes, assegurando que a gestão implemente os aprimoramentos necessários.

Conformidade regulatória e relacionamento com órgãos reguladores:

O comitê tem um papel crucial no relacionamento com órgãos reguladores, assegurando que a cooperativa esteja em conformidade com todas as obrigações legais e regulatórias impostas pelas entidades de supervisão. Além de monitorar a conformidade com normas locais e setoriais, o comitê acompanha as auditorias realizadas por esses órgãos e garante que as recomendações e exigências sejam implementadas de forma adequada e tempestiva. Ele também atua como intermediário nas comunicações entre a cooperativa e os órgãos reguladores, sendo responsável por produzir relatórios claros e precisos que demonstrem o cumprimento de requisitos e a integridade das operações financeiras. O Comitê de Auditoria deve, ainda, manter-se atualizado sobre mudanças na legislação e nos regulamentos que possam afetar a cooperativa, recomendando adaptações e ações preventivas para mitigar riscos regulatórios.

Prevenção e detecção de fraudes:

O comitê tem a função de supervisionar a implementação de mecanismos de controle que previnam e detectem fraudes. Ele revisa processos e sistemas de controle, assegurando que qualquer indício de fraude seja investigado adequadamente e que medidas corretivas sejam tomadas de forma eficaz e tempestiva.

Relacionamento com o órgão de direção estratégica

O Comitê de Auditoria é responsável por reportar diretamente ao Órgão de Direção Estratégica, fornecendo relatórios periódicos que abordem a situação financeira da cooperativa, os resultados das Auditorias Internas e Externas e os riscos identificados. O comitê também garante que todas as recomendações resultantes das auditorias sejam devidamente consideradas e implementadas pela gestão, promovendo um ambiente de controle robusto e transparente.

Independência e acesso à informação

Para cumprir seu papel de maneira eficaz, o Comitê de Auditoria deve operar com total independência em relação à gestão executiva. Ele deve ter acesso irrestrito a todas as informações e registros financeiros necessários para conduzir suas avaliações, bem como ao apoio de auditores e especialistas externos, conforme julgar necessário. Essa independência assegura que o comitê possa agir de forma imparcial, sempre visando ao melhor interesse dos cooperados e da sustentabilidade da cooperativa.

5.8

SECRETARIA DE GOVERNANÇA

A criação de uma Secretaria de Governança, embora não obrigatória, é recomendada, especialmente em cooperativas que demandam um nível mais elevado de organização e aderência às boas práticas de governança. Subordinada ao Órgão de Direção Estratégica, essa estrutura tem como finalidade apoiá-lo diretamente, assegurando que os processos de governança, comunicação, documentação e transparência sejam executados de maneira eficiente, organizada e em consonância com as diretrizes estabelecidas pela cooperativa.

FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

Organização de reuniões e sessões executivas:

A Secretaria de Governança é responsável por planejar, convocar e organizar todas as reuniões do Órgão de Direção Estratégica, incluindo sessões executivas. Mesmo que a sua presença não seja obrigatória, em cooperativas com grande volume de atividades e decisões estratégicas, a Secretaria pode otimizar o processo ao garantir que os calendários de reuniões sejam seguidos e que as pautas sejam preparadas e distribuídas com antecedência mínima de dez dias. Isso proporciona uma deliberação mais informada e eficiente.

Registro e arquivamento de atas:

A Secretaria registra e arquia todas as atas das reuniões do Órgão de Direção Estratégica e demais comitês da cooperativa. Esses registros são fundamentais para garantir transparência e prestação de contas, especialmente em cooperativas

maiores, nas quais a complexidade das deliberações requer uma documentação detalhada e acessível para consultas e auditorias futuras.

Garantia da conformidade com o estatuto e os regulamentos:

Em cooperativas de maior porte, nas quais a conformidade com o Estatuto, os Regulamentos Internos e a legislação aplicável torna-se mais complexa, a Secretaria de Governança assegura que todas as atividades do Órgão de Direção Estratégica e da Diretoria Executiva estejam em total conformidade. Além disso, a Secretaria pode auxiliar no processo de atualização do Estatuto e outros documentos regulamentares, conforme necessário.

Gestão de documentação e arquivos:

A Secretaria de Governança organiza e mantém toda a documentação relevante à governança da cooperativa, incluindo atas, relatórios financeiros e outros documentos institucionais. Em cooperativas maiores, nas quais o volume de informações é significativo, a Secretaria facilita o gerenciamento eficaz desses arquivos, tornando-os acessíveis para consultas e garantindo sua segurança.

Apoio ao conselho em relação às boas práticas de governança:

A Secretaria de Governança auxilia o Órgão de Direção Estratégica na implementação das boas práticas de governança cooperativista, especialmente em cooperativas de maior porte, nas quais a conformidade com diretrizes de governança

pode ser mais desafiadora. Isso inclui manter o Conselho atualizado sobre mudanças na legislação e melhores práticas de mercado.

Facilitação da comunicação entre membros do órgão de direção estratégica e cooperados:

Em cooperativas de grande porte, a Secretaria de Governança pode facilitar a comunicação entre o Órgão de Direção Estratégica e os cooperados, promovendo um fluxo de informações eficiente e transparente. Ao manter os cooperados informados sobre as deliberações e decisões do Órgão, a Secretaria reforça a confiança e o engajamento dos membros com a cooperativa.

Gerenciamento do processo de avaliação do órgão de direção estratégica:

A Secretaria de Governança é responsável por gerenciar o processo de avaliação periódica do Órgão de Direção Estratégica e de seus membros. Isso inclui a coleta de feedback e a implementação de um sistema de avaliação que garanta a melhoria contínua das práticas de governança,

aspecto especialmente relevante em cooperativas maiores.

Apoio às políticas de transparência e ética:

Em cooperativas de maior porte, nas quais a complexidade operacional pode aumentar o risco de conflitos de interesse e problemas de confidencialidade, a Secretaria de Governança desempenha um papel crucial ao assegurar que todas as políticas de transparência e ética sejam seguidas rigorosamente. Ela garante que os princípios éticos da cooperativa sejam incorporados em todas as atividades do Órgão de Direção Estratégica.

Gestão dos encaminhamentos deliberados:

A Secretaria de Governança deve acompanhar a adoção de medidas, pelo órgão de Direção Executiva, das providências necessárias para garantir o cumprimento dos encaminhamentos deliberados pelo Órgão de Direção Estratégica, reportando ao citado colegiado, por meio de relatório específico, a evolução desses encaminhamentos.

5.9

ÓRGÃO DE DIREÇÃO EXECUTIVA (DIRETORIA EXECUTIVA)

O Órgão de Direção Executiva é responsável pela execução das diretrizes estratégicas e políticas definidas pelo Órgão de Direção Estratégica, sendo o principal agente para operacionalizar as estratégias e garantir a eficácia das operações diárias.

COMPOSIÇÃO DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO EXECUTIVA

A Diretoria Executiva é composta por diretores que possuem competências específicas para gerir as áreas fundamentais da cooperativa, como negócios, finanças, operações, *marketing* e tecnologia. Esse corpo diretivo é liderado pelo(a) Executivo Principal: CEO, **Diretor(a) Presidente ou Superintendente**, que possui papel central na coordenação e na supervisão das atividades dos diretores, além de garantir que as operações estejam alinhadas às metas operacionais e estratégicas.

RESPONSABILIDADES DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO EXECUTIVA

O Órgão de Direção Executiva é responsável pela/pelo:

Implementação estratégica:

Transformar as diretrizes e políticas aprovadas pelo Órgão de Direção Estratégica em planos operacionais e garantir sua execução.

Gestão operacional:

Supervisionar as atividades diárias e os processos da cooperativa, buscando eficiência e o cumprimento das metas estabelecidas.

Coordenação funcional:

Integrar e coordenar as diversas áreas da cooperativa para assegurar que os recursos e esforços estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

Desenvolvimento de equipes:

Promover a capacitação e o desenvolvimento das equipes, garantindo que os colaboradores possuam as competências necessárias para atingir as metas.

Monitoramento e relatório de desempenho:

Monitorar indicadores de desempenho e reportar periodicamente ao Órgão de Direção Estratégica os resultados e avanços alcançados.

FUNIONAMENTO

A Diretoria Executiva opera de forma contínua, com os diretores exercendo suas funções de maneira autônoma em suas respectivas áreas, mas sempre em conformidade com as diretrizes aprovadas pelo Órgão de Direção Estratégica. Reuniões periódicas devem ser realizadas para avaliar o progresso das ações e ajustar os planos operacionais conforme necessário. É uma boa prática a opção por uma atuação colegiada para garantir o compartilhamento de assuntos relevantes e decisões complexas.

REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO EXECUTIVA

A remuneração dos membros da Diretoria Executiva, incluindo a do Executivo Principal – CEO, Diretor(a) Presidente ou Superintendente –, deve ser aprovada pelo Órgão de Direção Estratégica

ou pela Assembleia Geral, quando o Estatuto Social assim dispuser. Esse processo assegura que a política de remuneração esteja alinhada com os objetivos estratégicos da cooperativa e com as práticas de governança adotadas.

RELAÇÃO COM O ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA

A relação entre o Órgão de Direção Executiva e o Órgão de Direção Estratégica é de subordinação e colaboração. A Diretoria Executiva, liderada por um Executivo Principal – CEO, Diretor(a) Presidente ou Superintendente –, é subordinada ao Órgão de Direção Estratégica, sendo responsável pela execução das suas decisões e políticas, respeitando as diretrizes e orientações estratégicas estabelecidas. Há uma relação contínua de troca de informações, em que a Diretoria Executiva, por meio de seu líder, reporta o desempenho e os desafios operacionais ao Órgão de Direção Estratégica, contribuindo para o ajuste e o desenvolvimento de novas estratégias.

DIFERENÇA ENTRE O ÓRGÃO DE DIREÇÃO EXECUTIVA E O ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA

Embora ambos os órgãos sejam fundamentais para o funcionamento e a governança da cooperativa, é essencial compreender suas diferenças. Na perspectiva de atuação, o Órgão de Direção Estratégica atua com um horizonte de longo prazo, focando o planejamento e a definição de políticas e diretrizes globais. Já o Órgão de Direção

Executiva, por outro lado, concentra-se no curto e no médio prazos, implementando as decisões estratégicas e garantindo a eficiência operacional.

As decisões do Órgão de Direção Estratégica são colegiadas, envolvendo a deliberação conjunta dos membros para garantir que as melhores práticas sejam adotadas. As decisões da Diretoria Executiva, liderada pelo(a) CEO ou equivalente, são unipessoais e específicas – cada Diretor(a) possui autonomia para gerir sua área, sempre em conformidade com as diretrizes estratégicas. É uma boa prática a opção por uma atuação colegiada para garantir o compartilhamento de assuntos relevantes e decisões complexas.

O Órgão de Direção Estratégica é o principal responsável por definir as diretrizes e supervisionar a comunicação institucional da cooperativa, bem como por orientar o gerenciamento de riscos e crises em nível estratégico, cabendo ao Órgão de Direção Executiva a execução das ações correspondentes e o cumprimento das metas, reportando os resultados ao Órgão de Direção Estratégica.

6.

PERFIS E RESPONSABILIDADES DOS AGENTES DE GOVERNANÇA

6.1

CLASSES DE MEMBROS DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com a Lei nº 5.764/1971, que rege o cooperativismo no Brasil, os membros do Órgão de Direção Estratégica devem ser obrigatoriamente cooperados eleitos em Assembleia Geral (Brasil, 1971). Isso significa que todos os membros do Órgão são cooperados, uma vez que a legislação exige que eles tenham vínculo societário com a cooperativa. Essa regra assegura que a governança seja conduzida por representantes que compartilham dos interesses e dos princípios cooperativistas.

No entanto, há uma exceção específica no ramo crédito. A Lei Complementar nº 130/2009, que regulamenta o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, permite a inclusão de membros independentes (Brasil, 2009). Nesses casos, os membros independentes são pessoas que não são cooperadas, não possuem vínculos econômicos, funcionais ou parentais que possam comprometer sua imparcialidade na tomada de decisões, assegurando uma governança mais sólida e orientada às melhores práticas.

A seguir, são detalhadas as características de cada classe.

MEMBROS INTERNOS

Os membros internos são aqueles que possuem um vínculo direto com a cooperativa, seja como cooperado, seja por ocuparem um cargo executivo ou de gestão, seja por serem cooperados com participação ativa nas operações. Essa classe inclui, por exemplo, diretores executivos eleitos que participam do Órgão de Direção Estratégica ou cooperados envolvidos diretamente em atividades cotidianas da organização.

Características positivas:

- Têm uma visão prática e operativa das atividades da cooperativa.
- Possuem conhecimento profundo sobre os processos internos e a cultura organizacional.
- Podem contribuir com *insights* específicos das operações da cooperativa.
- Cumprir os requisitos de independência definidos pelo Estatuto Social e pelas regulamentações aplicáveis, como a Resolução CMN nº 4.970/2021.

Características negativas:

- Conflitos de interesse podem surgir, dado o envolvimento direto com a gestão.
- A proximidade com as operações pode prejudicar a imparcialidade na tomada de decisões.

MEMBROS INDEPENDENTES

Os membros independentes são aqueles que não possuem qualquer vínculo econômico, empregatício, de gestão ou familiar com a cooperativa. Eles são escolhidos com base em suas competências técnicas e experiência relevante, sem qualquer relação que possa comprometer a sua imparcialidade. A independência é garantida pela ausência de conexões que possam influenciar suas decisões.

Critérios de elegibilidade:

- Reputação ilibada e histórico de conduta ética em sua trajetória profissional e pessoal.
- Qualificação técnica compatível com a complexidade das operações da cooperativa.
- Experiência mínima em áreas relevantes, como governança, finanças, auditoria ou gestão estratégica.
- Residir em local compatível com as atividades da cooperativa e ter disponibilidade para o exercício do cargo.
- Alinhamento com os princípios cooperativistas.
- Cumprir os requisitos de independência definidos pelo Estatuto Social e pelas regulamentações aplicáveis, como a Resolução CMN nº 4.970/2021.

Características positivas:

- Atuam com autonomia e sem vínculos que possam comprometer a sua imparcialidade.
- São selecionados principalmente por sua experiência em governança e áreas técnicas relevantes, sem qualquer relação pessoal com os cooperados ou a cooperativa (exem-

plos: um profissional com vasta experiência em finanças que nunca teve vínculos com a cooperativa; um especialista em governança corporativa que atua em outros conselhos, mas não possui relação com os cooperados ou a cooperativa; um acadêmico que possui conhecimento relevante para o setor, mas sem nenhuma ligação pessoal ou profissional prévia com a cooperativa).

- Contribuem para a adoção das melhores práticas de governança e a mitigação de conflitos de interesse.
- Contribuem com visão experiente sobre o negócio e a sua inserção em cenário competitivo.

Características negativas:

- Menor conhecimento inicial sobre a cultura e as especificidades da cooperativa, exigindo um período de adaptação.
- Pode precisar de esforços adicionais para se alinhar com os valores e princípios cooperativistas.

6.2**MEMBROS DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA**

Os membros do Órgão de Direção Estratégica, sejam eles conselheiros, sejam diretores eleitos, desempenham um papel fundamental na governança da cooperativa. Para isso, devem possuir um conjunto equilibrado de conhecimentos, habilidades e atitudes, que garantem uma atuação estratégica alinhada aos princípios cooperativistas e às necessidades da cooperativa. Além de atender ao perfil de competências, cada membro também tem responsabilidades individuais que asseguram a boa governança e a perenidade da cooperativa.

COMPETÊNCIAS

Os membros do Órgão de Direção Estratégica devem apresentar o seguinte conjunto de competências:

a) Conhecimentos**Conhecimento em governança:**

Os membros precisam dominar os conceitos fundamentais de governança cooperativista e corporativa, compreendendo as melhores práticas, legislações aplicáveis, diretrizes de gestão e normas que afetam a governança das cooperativas. Isso inclui entender a dinâmica dos Conselhos e sua interação com a Gestão Executiva.

Entendimento do cooperativismo:

É essencial que os membros entendam profun-

damente os princípios e valores cooperativistas, como participação democrática, sustentabilidade, equidade e responsabilidade social, além de estarem familiarizados com as particularidades jurídicas e legislativas que regem as cooperativas.

Domínio de finanças e gestão de riscos:

Os membros devem ter conhecimento técnico em finanças, sendo capazes de interpretar balanços, relatórios financeiros e indicadores-chave de desempenho. Além disso, devem compreender como identificar, mensurar e gerenciar riscos que possam afetar a sustentabilidade da cooperativa.

Sustentabilidade e ESG:

Os membros devem entender e ser capazes de aplicar princípios de sustentabilidade (Ambiental, Social e de Governança, de acordo com os critérios ESG), integrando essas práticas às decisões e estratégias da cooperativa para promover a sustentabilidade em longo prazo.

Conhecimento dos mercados em que a cooperativa atua:

É essencial que os membros possuam uma compreensão profunda dos mercados em que a cooperativa opera, incluindo condições competitivas, tendências de mercado, regulação, comportamento do consumidor e outros fatores que possam influenciar o sucesso da cooperativa.

b) Habilidades

Visão estratégica:

Os membros devem ser capazes de analisar dados financeiros e operacionais de maneira crítica, processando informações complexas e convertendo-as em decisões estratégicas sólidas. A tomada de decisão precisa ser embasada em fatos e análises robustas, garantindo a confiabilidade das estratégias traçadas.

Habilidade de análise e decisão:

Os membros devem ser capazes de analisar dados financeiros e operacionais de maneira crítica, processando informações complexas e convertendo-as em decisões estratégicas sólidas. A tomada de decisão precisa ser embasada em fatos e análises robustas, garantindo a confiabilidade das estratégias traçadas.

Liderança e influência:

É necessário que os membros demonstrem liderança, não apenas ao conduzir discussões e deliberações, mas também ao influenciar positivamente outros membros, a Gestão Executiva e os cooperados, sempre pautados pela ética e pelo foco no interesse coletivo.

Comunicação eficaz:

A capacidade de comunicação é essencial para garantir clareza nas discussões e na transmissão

de decisões. Os membros devem ser capazes de se comunicar de maneira assertiva, acessível e transparente, tanto nas interações internas quanto nas comunicações com os cooperados e as demais partes interessadas.

Gestão de conflitos:

Membros do Órgão de Direção Estratégica devem ter habilidade para identificar potenciais conflitos de interesse e mediá-los de maneira justa e construtiva, promovendo a cooperação entre os membros do Órgão e a gestão executiva, e garantindo que as decisões sejam tomadas com base no consenso.

c) Atitudes

Comprometimento com a missão da cooperativa:

Os membros devem ter um forte compromisso com os valores e a missão da cooperativa, demonstrando lealdade e alinhamento às necessidades dos cooperados. Seu foco deve ser sempre garantir o desenvolvimento sustentável da cooperativa.

Integridade e ética:

A conduta dos membros deve ser irrepreensível, baseada nos mais altos padrões éticos. Eles devem agir com transparência e responsabilidade, buscando sempre o interesse coletivo e garantindo a confiança dos cooperados.

Independência e objetividade:

É necessário que os membros ajam com total independência, sem sofrer influência de interesses pessoais ou externos, e tomem decisões com base em critérios objetivos que favoreçam o bem-estar coletivo da cooperativa.

Proatividade, senso crítico e inovação:

Além de serem proativos na busca por soluções, os membros devem ter a atitude de questionar, contribuindo ativamente nas discussões e no processo decisório. Devem questionar as decisões e propostas em pauta com o objetivo de enriquecer as deliberações, evitando posturas passivas. Além disso, devem promover a inovação, buscando constantemente novas formas de aprimorar os processos e as estratégias da cooperativa.

Compromisso com a transparência e a prestação de contas:

Os membros devem adotar uma postura aberta e transparente, tanto no processo decisório quanto na prestação de contas aos cooperados. Devem assegurar que suas ações e decisões sejam compreensíveis e acessíveis a todos os envolvidos.

RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS

Cada membro do Órgão de Direção Estratégica, além de possuir o conjunto de competências listadas anteriormente, deve aplicá-las de forma prática no exercício de suas responsabilidades individuais, visando garantir a eficácia da governança na cooperativa. Cada responsabilidade descrita a seguir exige o pleno uso dessas capacidades técnicas, habilidades e atitudes:

a) Participação ativa e informada:

Os membros têm o dever de participar ativamente das reuniões e deliberações, assegurando que estejam devidamente informados sobre os assuntos em pauta. Isso inclui a preparação prévia por meio do estudo de relatórios, análises e demais documentos.

b) Dever de lealdade:

Cada membro deve agir em prol dos interesses da cooperativa, sempre respeitando as leis, a ética e os princípios do cooperativismo e de governança. O compromisso com a lealdade à cooperativa e aos cooperados nunca deve se sobrepor ao respeito a esses valores fundamentais. Os membros devem evitar qualquer tipo de conflito de interesse e zelar para que suas ações estejam alinhadas ao bem coletivo dos cooperados, garantindo que todas as decisões sejam tomadas de maneira ética, legal e responsável.

c) Dever de diligência

Os membros são responsáveis por monitorar ativamente a execução das diretrizes e decisões estratégicas, agindo tempestivamente quando necessário, assegurando que a Gestão Executiva está implementando as ações de acordo com os planos estabelecidos. O acompanhamento das operações e o zelo pela gestão são partes essenciais dessa responsabilidade.

d) Responsabilidade ética e legal:

Os membros são responsáveis por assegurar que as atividades da cooperativa estejam em conformidade com as leis e os regulamentos, promovendo uma cultura de ética, transparência e sigilo. Enquanto a transparência fortalece a confiança e informa os cooperados, o sigilo é indispensável para proteger informações estratégicas, pessoais ou comerciais. Cabe aos membros equilibrarem esses princípios, comunicando-se de forma ética e preservando a confidencialidade sempre que necessário.

e) Promoção da sustentabilidade:

Cada membro é responsável por garantir que as decisões e ações da cooperativa levem em consideração os aspectos de sustentabilidade, tanto no âmbito econômico quanto no social e no ambiental. O compromisso com a sustentabilidade deve ser incorporado nas estratégias de longo prazo da cooperativa.

f) Engajamento na inovação e melhoria contínua:

Os membros devem promover a inovação dentro da cooperativa, incentivando a busca contínua por melhorias em processos, produtos e serviços, além de estarem atentos às inovações do mercado que possam beneficiar a cooperativa.

g) Transparência e prestação de contas:

É responsabilidade de cada membro prestar contas de suas ações e decisões de maneira compreensível e transparente aos cooperados, garantindo que todas as informações relevantes sejam comunicadas de forma acessível.

h) Colaboração e consenso:

Cada membro deve colaborar de maneira construtiva com os demais integrantes do Órgão de Direção Estratégica, buscando sempre o consenso e respeitando as diferentes opiniões. O processo decisório colegiado depende do engajamento ativo e colaborativo de todos os membros.

6.3**PRESIDENTE DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA**

O Presidente do Órgão de Direção Estratégica – Presidente do Conselho de Administração ou Diretor(a)-Presidente eleito(a) – desempenha um papel central na governança da cooperativa. Como membro desse órgão, o Presidente compartilha as mesmas competências, habilidades e atitudes exigidas de todos os seus membros, conforme descrito no item 5.1 deste manual. No entanto, além das responsabilidades comuns aos demais membros, o Presidente assume funções adicionais específicas que o posicionam como o líder do Órgão de Direção Estratégica e o principal responsável pela condução dos trabalhos e pelo relacionamento com os demais órgãos e as partes interessadas.

PERFIL DE COMPETÊNCIAS EXCLUSIVAS

Além das competências técnicas, habilidades e atitudes esperadas de todos os membros, o Presidente do Órgão de Direção Estratégica deve apresentar competências específicas que garantam a eficácia da sua liderança:

Liderança organizacional:

O Presidente deve possuir habilidade de liderança exemplar para conduzir o Órgão de Direção Estratégica, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, assegurando que todos os membros tenham voz nas discussões e que as deliberações ocorram de forma eficiente e colegiada.

Capacidade de facilitação e mediação:

O Presidente deve ter uma forte habilidade de mediação e articulação, garantindo que os debates no Órgão de Direção Estratégica sejam construtivos e que eventuais conflitos de opinião sejam resolvidos de maneira equilibrada. Deve assegurar que a pauta seja balanceada entre temas de curto e longo prazos, sempre focando os interesses coletivos da cooperativa.

Habilidade de representação:

O Presidente atua como o principal representante institucional do Órgão de Direção Estratégica junto a outros órgãos da cooperativa (como a Gestão Executiva e o Conselho Fiscal) e a partes interessadas externas, devendo possuir capacidade de comunicação eficaz e diplomática, promovendo a interação objetiva e transparente entre os diferentes agentes de governança.

Preparação das reuniões e gestão de informações:

O Presidente é responsável por garantir que todos os membros do Órgão de Direção Estratégica recebam informações completas, relevantes e em tempo hábil para que as decisões possam ser tomadas de maneira informada e assertiva. Isso inclui a preparação de agendas e de documentos necessários para as deliberações, promovendo uma análise aprofundada e eficaz dos temas discutidos.



Tomada de decisão em situações de impasse:

O Presidente deve ser capaz de tomar decisões em situações de impasse dentro do Órgão, garantindo que o processo decisório avance quando necessário, respeitando sempre as melhores práticas de governança e os princípios cooperativistas. Em situações de empate, cabe ao Presidente exercer o voto de desempate, conforme previsto nas regras da cooperativa. Acompanhamento do Processo de Sucessão:

Acompanhamento do processo de sucessão:

O Presidente tem a responsabilidade de supervisionar e apoiar o planejamento da sucessão

de lideranças no Órgão de Direção Estratégica, assegurando que a continuidade da governança seja mantida, tanto na condução dos trabalhos do órgão quanto na gestão da cooperativa.

Avaliação do colegiado:

O Presidente também tem o papel fundamental de garantir a avaliação contínua do desempenho do Órgão de Direção Estratégica e de seus membros, promovendo uma cultura de melhoria contínua. Isso inclui a condução de avaliações periódicas de desempenho, a identificação de áreas de aprimoramento e o incentivo ao desenvolvimento das competências dos membros.

6.4

MEMBROS DO CONSELHO FISCAL

Os membros do Conselho Fiscal desempenham um papel essencial na supervisão das atividades financeiras e de controle da cooperativa. Devem atuar de forma independente e objetiva, garantindo que as demonstrações financeiras e os processos internos estejam em conformidade com as normas legais e com os princípios de governança cooperativista. Além de atender ao perfil de competências, os membros do Conselho Fiscal possuem responsabilidades individuais que asseguram a integridade financeira e a sustentabilidade da cooperativa.

COMPETÊNCIAS

Os membros do Conselho Fiscal devem apresentar o seguinte conjunto de competências:

a) Conhecimentos

Contabilidade e finanças:

Os membros precisam ter conhecimento técnico profundo em contabilidade, finanças e auditoria, para analisar com precisão as demonstrações financeiras, o fluxo de caixa e as operações contábeis da cooperativa.

Legislação e regulamentação:

Devem estar familiarizados com as normas e leis que regulam as cooperativas e o sistema financeiro, incluindo a legislação fiscal e tributária. É importante que compreendam o papel da auditoria e as obrigações legais da cooperativa.

Gestão de riscos:

É necessário que os membros do Conselho Fiscal

tenham conhecimento sobre identificação, avaliação e monitoramento de riscos financeiros, operacionais e de conformidade, assegurando a integridade dos controles internos da cooperativa.

Governança e controle interno:

Os membros devem entender as melhores práticas de governança e controle interno, garantindo a adequação e eficácia dos mecanismos de fiscalização e supervisão adotados pela cooperativa.

b) Habilidades

Habilidade de análise crítica:

Os membros devem ser capazes de interpretar demonstrações financeiras, relatórios de auditoria e dados operacionais com um olhar crítico, identificando possíveis irregularidades ou inconsistências.

Capacidade de fiscalização:

Devem ser habilidosos em monitorar a execução do orçamento e o cumprimento das normas contábeis e de auditoria, garantindo que a cooperativa siga as melhores práticas de controle financeiro.

Independência e objetividade:

Os membros do Conselho Fiscal devem atuar de forma totalmente independente e imparcial, tomando decisões com base em dados objetivos, sem sofrer influências internas ou externas.

Comunicação eficaz:

A capacidade de comunicar os resultados das

auditorias e fiscalizações de forma simples e acessível, tanto para o Órgão de Direção Estratégica quanto para os cooperados, é essencial para assegurar a transparência dos processos.

c) Atitudes

Comprometimento com a ética:

Os membros devem demonstrar um forte compromisso com os padrões éticos mais elevados, assegurando que suas atividades e decisões sejam realizadas de forma justa e transparente.

Proatividade e senso crítico:

Os(As) Conselheiros(as) Fiscais devem ter a iniciativa de identificar problemas potenciais antes que se tornem críticos e propor melhorias no controle interno da cooperativa, além de questionar práticas que possam representar riscos.

Responsabilidade com a prestação de contas:

Cada membro deve zelar pela transparência e pela prestação de contas, tanto em relação aos cooperados quanto aos órgãos reguladores – quando cabível ao ramo –, agindo de forma diligente e assegurando a correta aplicação dos recursos.

RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS

Cada membro do Conselho Fiscal tem responsabilidades específicas que exigem o pleno uso de suas competências técnicas, habilidades e atitudes:

a) Supervisão das atividades financeiras:

Os membros são responsáveis por fiscalizar e revisar as demonstrações financeiras e os relatórios de auditoria, garantindo a conformidade com as normas legais e com os princípios da cooperativa.

b) Verificação de conformidade:

Devem assegurar que a cooperativa está em conformidade com as leis, em especial as fiscais e tributárias, assim como com as regulamentações que afetam o setor cooperativo.

c) Fiscalização de controles internos:

Os membros têm o dever de monitorar a eficácia dos controles internos da cooperativa, recomendando ajustes ou melhorias sempre que necessário para mitigar riscos e evitar fraudes.

d) Relatórios e recomendações:

É responsabilidade dos membros apresentar relatórios regulares ao Órgão de Direção Estratégica e aos cooperados, contendo análises críticas sobre a situação financeira e as recomendações de melhoria nos processos fiscais e de controle.

e) Transparência e prestação de contas:

Cada membro do Conselho Fiscal deve agir de maneira transparente, garantindo que todas as informações relativas à fiscalização sejam comunicadas de forma objetiva e acessível aos cooperados e ao Órgão de Direção Estratégica.

f) Independência e imparcialidade:

Os membros devem garantir que suas atividades de fiscalização sejam realizadas de forma imparcial, sem interferências que possam comprometer a objetividade de suas análises e decisões.

g) Monitoramento de riscos:

Além de fiscalizar as operações financeiras, os membros são responsáveis por identificar, avaliar e propor ações para prevenir riscos que possam afetar a sustentabilidade financeira da cooperativa.

6.5

MEMBROS DO CONSELHO CONSULTIVO

Os membros do Conselho Consultivo têm um papel fundamental na complementação das competências técnicas do Órgão de Direção Estratégica, oferecendo suporte especializado em áreas nas quais este não possua qualificação suficiente. Embora não tenham direito a voto nas deliberações, o que, em regra, os exime de responsabilidade direta pelas decisões tomadas, a forma como suas manifestações técnicas são apresentadas pode, em situações excepcionais, gerar implicações. Caso emitam pareceres ou recomendações formais que sirvam de fundamento para decisões do Órgão Deliberativo, e estas resultem em prejuízos ou violações legais, os dirigentes votantes poderão exercer direito de regresso contra os consultores envolvidos. Portanto, o exercício dessa função requer elevado grau de diligência e comprometimento com as melhores práticas técnicas e éticas.

PERFIL TÉCNICO DOS MEMBROS

Os membros do Conselho Consultivo devem reunir um conjunto de competências técnicas específicas que tragam uma contribuição substancial ao Órgão de Direção Estratégica, reforçando a

capacidade da cooperativa de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento. As principais competências esperadas são:

Especialização técnica de alto nível:

Os membros do Conselho Consultivo devem possuir conhecimentos técnicos profundos em suas áreas de atuação, seja no setor de saúde, seja de finanças, tecnologia, sustentabilidade ou em outros campos relevantes para os diferentes ramos de cooperativas. Esses especialistas devem ser reconhecidos em suas áreas pela experiência prática e/ou acadêmica, de modo a fornecer orientações estratégicas valiosas.

Capacidade de análise crítica:

Embora não participem das deliberações com direito a voto, os membros do Conselho Consultivo devem contribuir com análises críticas e recomendações técnicas, avaliando de forma minuciosa as informações apresentadas e oferecendo alternativas viáveis e fundamentadas para a tomada de decisões.

Atualização constante:

Os membros devem estar sempre atualizados sobre as tendências e inovações em suas áreas, contribuindo para que a cooperativa se mantenha competitiva e bem-informada sobre os avanços e as mudanças nos mercados e setores em que atua.

Capacidade de comunicação e transferência de conhecimento:

É essencial que os membros do Conselho Consultivo sejam habilidosos na comunicação de informações complexas de maneira objetiva e acessível. Devem ser capazes de compartilhar suas experiências e seus conhecimentos de forma que possam ser prontamente assimilados pelos membros do Órgão de Direção Estratégica.

Independência e isenção:

Embora estejam comprometidos com o sucesso da cooperativa, os membros do Conselho Consultivo devem manter uma postura independente e isenta, oferecendo aconselhamento técnico imparcial e sempre considerando os melhores interesses da cooperativa, sem conflitos de interesse ou pressões externas.

Experiência com inovação e transformação:

Membros que trazem competências em áreas como inovação, transformação digital e gestão de mudanças podem agregar grande valor, ajudando a cooperativa a se adaptar a novas tecnologias e modelos de negócio, essenciais para a sustentabilidade de longo prazo.

6.6**MEMBROS DE COMITÊS DE SUPORTE À DECISÃO**

Os Comitês de Suporte à Decisão têm como função principal fornecer análises técnicas e estratégicas que orientem o Órgão de Direção Estratégica na tomada de decisões. Para isso, os membros desses comitês devem ser capazes de produzir documentos detalhados e fundamentados que auxiliem na avaliação de diferentes cenários e na escolha de soluções adequadas às necessidades da cooperativa.

PERFIL DE MEMBROS

Os membros dos Comitês de Suporte à Decisão devem possuir um conjunto de competências técnicas e comportamentais que os capacitem a contribuir de maneira eficaz para a formulação de recomendações embasadas e confiáveis. As principais características esperadas incluem:

Competência técnica especializada:

Os membros devem ter conhecimento técnico aprofundado em suas áreas de atuação, como finanças, riscos, inovação, sustentabilidade ou outros campos relevantes para a cooperativa. Essa *expertise* técnica é essencial para a elaboração de relatórios, pareceres e análises que ofereçam subsídios sólidos para a tomada de decisões estratégicas.

Capacidade de produção de documentos de suporte à decisão:

Os membros dos comitês devem ser habilidosos na produção de documentos estruturados, como pareceres técnicos, análises de viabilidade, estudos de risco e projetos. Esses documentos devem ser claros, objetivos e fundamentados em dados e informações confiáveis, proporcionando uma

visão abrangente para o Órgão de Direção Estratégica. A precisão e a clareza na comunicação escrita são cruciais para garantir que as recomendações sejam compreendidas e valorizadas.

Visão estratégica e integração:

Além da competência técnica, os membros devem ter uma visão estratégica, entendendo como suas recomendações se integram aos objetivos de longo prazo da cooperativa. Isso inclui a capacidade de avaliar a viabilidade e o impacto de projetos e iniciativas no contexto do planejamento estratégico, sempre considerando as melhores práticas de governança e sustentabilidade.

Capacidade de análise crítica:

Os membros devem ser capazes de realizar análises detalhadas e críticas, identificando riscos e oportunidades em cada cenário analisado. A habilidade de formular pareceres que abordem tanto aspectos técnicos quanto estratégicos é essencial para fornecer recomendações sólidas e fundamentadas ao Órgão de Direção Estratégica.

Habilidade de comunicação e influência:

Além da produção de documentos de suporte, os membros devem ser aptos a comunicar verbalmente suas análises e recomendações, garantindo que ideias sejam amplamente compreendidas pelo Órgão de Direção Estratégica. A capacidade de influenciar, com base em argumentos técnicos e dados, é fundamental para garantir que suas recomendações sejam levadas em consideração no processo decisório.

Postura colaborativa e trabalho em equipe:

A atuação nos comitês requer uma postura colaborativa, em que o trabalho em equipe é essencial para produzir documentos e relatórios de alta qualidade. A troca de ideias e a construção conjunta de soluções são fundamentais para que as recomendações reflitam uma visão abrangente e integrada.

Atualização constante:

Para garantir a produção de documentos atualizados e relevantes, os membros dos comitês devem estar sempre atentos às mudanças no mercado, às novas regulamentações e às inovações tecnológicas que possam impactar a cooperativa. Essa atualização constante é essencial para que suas análises e recomendações estejam alinhadas às melhores práticas do setor.

6.7**MEMBROS DA DIRETORIA EXECUTIVA**

A Diretoria Executiva contratada é responsável pela execução das diretrizes estratégicas definidas pelo Órgão de Direção Estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria Eleita). Com foco no âmbito tático-operacional, sua atuação é voltada para a gestão eficiente de curto e médio prazos, transformando as decisões estratégicas em resultados concretos no dia a dia da cooperativa. Portanto, os membros da Diretoria Executiva devem possuir competências que lhes permitam desempenhar suas funções com eficiência, ao mesmo tempo em que suas responsabilidades individuais devem estar objetivamente delimitadas, garantindo que as metas operacionais sejam alcançadas sem interferir nas atribuições estratégicas. A seguir, estão listadas as competências e responsabilidades específicas esperadas dos membros da Diretoria Executiva:

COMPETÊNCIAS**a) Conhecimentos****Conhecimento técnico-operacional:**

Os membros devem ter profundo entendimento das operações da cooperativa, em especial o conhecimento específico vinculado à sua Diretoria (Comercial, Financeira, de Operações etc.), incluindo seus processos internos, os setores de atuação, as regulamentações aplicáveis e as principais tendências de mercado. Esse conhecimento técnico é essencial para garantir que as diretrizes estratégicas sejam corretamente implementadas.

Gestão administrativa e financeira:

Domínio dos princípios de gestão administrativa e financeira, controle de orçamento, alocação de recursos e análise de viabilidade econômica. Esse conhecimento é vital para assegurar que os recursos da cooperativa sejam geridos de maneira legal, eficiente e produtiva.

Normas de *compliance* e governança corporativa:

Familiaridade com as normas de conformidade, regulamentações do setor ao qual a cooperativa esteja vinculada e boas práticas de governança, para garantir que as operações da cooperativa estejam em conformidade legal e ética.

b) Habilidades**Execução de estratégias:**

Capacidade de desdobrar as diretrizes estratégicas em projetos e planos de ação operacionais e garantir sua execução de forma eficaz e eficiente. O foco aqui está na transformação das metas de longo prazo em resultados tangíveis de curto e médio prazos.

Gestão de pessoas e processos:

Habilidade para liderar equipes, motivar colaboradores e otimizar processos operacionais. O membro da Diretoria Executiva deve ser capaz de coordenar diferentes áreas da cooperativa, promovendo a integração entre elas e melhorando a eficiência.

Análise de dados e tomada de decisões:

Capacidade de analisar dados, identificar oportunidades e riscos e tomar decisões informadas e rápidas, garantindo o desempenho eficaz das operações. Isso inclui a habilidade de ajustar processos e recursos conforme necessário para atingir as metas estabelecidas.

Comunicação compreensível e eficaz:

Habilidade de se comunicar de forma acessível e direta, tanto para o Órgão de Direção Estratégica quanto para os colaboradores da cooperativa, garantindo que as decisões estratégicas e operacionais sejam bem compreendidas e executadas corretamente. A comunicação também é essencial para fornecer relatórios consistentes e precisos sobre o progresso das operações.

c) Atitudes

Orientação para resultados:

Comprometimento com o atingimento de metas operacionais, sempre alinhadas com os objetivos estratégicos, mantendo o foco nos resultados práticos e mensuráveis de curto e médio prazos. A busca contínua pela melhoria de desempenho deve ser uma prioridade.

Proatividade e adaptabilidade:

Os Diretores Executivos precisam ser ágeis e proativos na resposta a mudanças operacionais e de mercado, mantendo uma postura de flexibilidade para ajustar rapidamente processos e recursos conforme necessário.

Compromisso com a conformidade e a ética:

Atitude de zelo pela conformidade com as regulamentações, as leis e as políticas internas da cooperativa, além do compromisso com a ética e a integridade nas operações diárias.

RESPONSABILIDADES INDIVIDUAIS

As responsabilidades dos membros da Diretoria Executiva estão diretamente ligadas à implementação e à gestão das operações diárias da cooperativa, com foco na eficiência e na execução das estratégias definidas pelo Órgão de Direção Estratégica. Entre suas principais responsabilidades estão:

Implementação das diretrizes estratégicas:

Desdobrar e executar as diretrizes e metas estabelecidas pelo Órgão de Direção Estratégica em planos tático-operacionais que possam ser medidos e avaliados em termos de *performance*.

Gestão de recursos e orçamento:

Assegurar o uso eficiente e eficaz dos recursos financeiros, humanos e materiais da cooperativa, sempre buscando maximizar a produtividade e minimizar os custos, dentro da ética e dos limites orçamentários aprovados.

Monitoramento das operações:

Supervisionar e garantir o funcionamento eficaz das operações diárias, monitorando indicadores-chave de desempenho, identificando oportunidades de melhorias e implementando ajustes necessários para alcançar as metas de curto e médio prazos.

Gestão de riscos operacionais:

Identificar e mitigar os riscos operacionais que possam comprometer a eficiência ou a conformidade das operações da cooperativa, implementando controles e ações corretivas sempre que necessário.

Relatórios ao órgão de direção estratégica:

Prestar contas regularmente ao Órgão de Direção Estratégica, apresentando relatórios precisos e transparentes sobre o progresso das operações, os desafios enfrentados e os resultados alcançados.

Conformidade e integridade:

Garantir que todas as operações estejam em conformidade com as normas regulatórias, políticas internas e legislações aplicáveis, além de promover uma cultura de ética e integridade dentro da cooperativa.

Desenvolvimento de talentos e sucessão:

Promover o desenvolvimento contínuo das equipes operacionais, identificando e preparando futuros líderes, contribuindo para a sustentabilidade da cooperativa por meio da formação de um fluxo contínuo de talentos qualificados.



6.8

EXECUTIVO PRINCIPAL: DIRETOR(A)-PRESIDENTE EXECUTIVO(A) (CEO)

O(A) Diretor(a)-Presidente Executivo (CEO) desempenha um papel central na execução das diretrizes estratégicas da cooperativa, liderando a Diretoria Executiva e sendo o principal responsável pela implementação das estratégias definidas pelo Órgão de Direção Estratégica. Além de compartilhar as mesmas competências, habilidades e atitudes dos demais Diretores Executivos, o(a) CEO possui atribuições específicas que o posicionam como o principal gestor da cooperativa no âmbito tático-operacional.

Nota: a posição de CEO é mais comum em cooperativas que alcançaram um grau mais avançado de governança, caracterizado por uma maior profissionalização da gestão. Nessas cooperativas, o(a) CEO exerce uma função distinta e autônoma, focada na implementação das diretrizes operacionais, permitindo uma separação evidente entre a estratégia e a execução. Em cooperativas menores ou em estágios intermediários de governança, é relativamente comum que o Presidente do Órgão de Direção Estratégica também acumule a função de CEO. Embora essa prática seja aceitável durante o processo de maturação da cooperativa, ela não é considerada uma boa prática de governança. A acumulação de funções pode levar a conflitos de interesse e comprometer a independência necessária entre os níveis estratégico e operacional. À medida que a cooperativa evolui, é recomendável que as funções sejam segregadas, visando fortalecer a governança e a eficiência da gestão.

COMPETÊNCIAS

Além das competências técnicas e habilidades comuns aos membros da Diretoria Executiva, o(a) CEO deve apresentar competências específicas que garantam sua eficácia como principal líder da gestão tático-operacional da cooperativa:

Liderança organizacional e influência:

O(A) CEO deve ser um líder inspirador, capaz de mobilizar a organização em direção aos objetivos estratégicos. Sua influência deve garantir o alinhamento entre as operações diárias e as metas estratégicas de longo prazo definidas pelo Órgão de Direção Estratégica, promovendo uma cultura organizacional voltada para a eficiência e a colaboração.

Capacidade de tomada de decisão estratégica e tática:

O(A) CEO precisa equilibrar decisões estratégicas e táticas, conduzindo a cooperativa na implementação das diretrizes de longo prazo enquanto toma decisões operacionais eficazes para o curto e o médio prazos. Ele(a) deve ser ágil na identificação de oportunidades e desafios e garantir que a cooperativa esteja posicionada para responder rapidamente a mudanças no mercado.

Representação da gestão tático-operacional:

O(A) CEO é o principal representante da gestão tático-operacional da cooperativa, sendo responsável por garantir que as operações reflitam as diretrizes estabelecidas pelo Órgão de Direção Estratégica. Sua atuação se concentra na comunicação com os colaboradores, parceiros e outras partes interessadas que estejam diretamente envolvidas nas operações cotidianas.

Visão estratégica e de negócios:

O(A) CEO deve ter uma compreensão ampla do ambiente de negócios, do setor em que a coopera-

tiva atua e das tendências de mercado. Sua visão é essencial para identificar oportunidades de crescimento e inovação dentro das operações, garantindo que a cooperativa permaneça competitiva.

Gestão de mudanças e transformação organizacional:

O(A) CEO deve ser capaz de liderar transformações organizacionais, promovendo mudanças operacionais e tecnológicas que assegurem a adaptação da cooperativa às novas exigências do mercado e à evolução dos negócios.

Governança e compliance operacional:

O(A) CEO é responsável por assegurar que as operações da cooperativa estejam em conformidade com regulamentações e práticas éticas, promovendo uma cultura de conformidade e boas práticas operacionais, em alinhamento com as diretrizes de governança da cooperativa.

RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Além das responsabilidades comuns aos demais Diretores Executivos, o(a) CEO assume funções específicas que o posicionam como o líder máximo da Gestão Executiva da cooperativa. Entre suas principais responsabilidades estão:

Execução das diretrizes estratégicas:

O(A) CEO é o(a) principal responsável por desdobrar as diretrizes do Órgão de Direção Estratégica em ações operacionais, assegurando que os objetivos estratégicos sejam implementados com eficácia e alinhamento às metas de curto e médio prazos.

Coordenação da diretoria executiva:

O(A) CEO deve liderar e coordenar a Diretoria Executiva, promovendo uma atuação integrada e assegurando que as decisões táticas estejam alinhadas com a visão estratégica da cooperativa.

Gestão de riscos e crises operacionais:

O(A) CEO tem a responsabilidade de identificar e gerenciar os riscos operacionais que possam impactar as operações da cooperativa, além de estar preparado para liderar ações em situações de crise que envolvam a operação.

Relação com o órgão de direção estratégica:

O(A) CEO atua como o principal elo entre a gestão tático-operacional e o Órgão de Direção Estratégica, prestando contas regularmente sobre o desempenho da cooperativa e o progresso das operações em relação às metas estabelecidas.

Desenvolvimento e sucessão de lideranças operacionais:

O(A) CEO deve estar atento ao desenvolvimento de talentos dentro da cooperativa, promovendo a formação de futuros líderes operacionais e garantindo a continuidade da gestão por meio de um processo estruturado de sucessão.

Inovação e sustentabilidade:

O(A) CEO é responsável por impulsionar a inovação nas operações da cooperativa, identificando e implementando soluções que aumentem a eficiência e zelem pela sustentabilidade da cooperativa.

6.9

SECRETÁRIO(A) DE GOVERNANÇA

O(a) Secretário(a) de Governança é um(a) profissional-chave no suporte ao Órgão de Direção Estratégica, com a responsabilidade de assegurar que as boas práticas de governança sejam implementadas e seguidas de forma eficaz. Esse papel é especialmente importante em cooperativas de maior porte, nas quais o nível de complexidade e a necessidade de conformidade com normas e regulamentos requerem um acompanhamento dedicado e especializado.

PERFIL DO(A) SECRETÁRIO(A) DE GOVERNANÇA

O(a) Secretário(a) de Governança deve possuir um perfil técnico robusto e um profundo conhecimento das melhores práticas de governança cooperativista e corporativa. A seguir estão as principais competências e características esperadas:

Formação acadêmica:

O(A) Secretário(a) de Governança deve possuir formação superior em áreas como Administração, Direito, Ciências Contábeis ou correlatas que configure notória experiência. A especialização em Governança Corporativa, *Compliance* ou Gestão de Risco é altamente recomendada.

Conhecimento em governança e legislação:

É essencial que o(a) Secretário(a) de Governança tenha conhecimento aprofundado sobre as normas e as legislações que regem as cooperativas, incluindo a Lei nº 5.764/1971, os regulamentos de órgãos e as agências reguladoras (quando aplicável) e outros regulamentos específicos do setor. Além disso, ele(a) deve estar atualizado(a) sobre as melhores práticas de governança cooperativista.

Habilidades organizacionais e gerenciais:

O(A) Secretário(a) deve demonstrar excelentes habilidades organizacionais, sendo capaz de gerenciar agendas, documentos, reuniões e processos de forma eficiente e estruturada. Ele(a) deve ser capaz de lidar com múltiplas tarefas, mantendo o foco na qualidade e na precisão das informações.

Comunicação e relacionamento:

A habilidade de se comunicar de maneira compreensível, transparente e objetiva é fundamental. O(a) Secretário(a) deve ser capaz de facilitar a comunicação entre o Órgão de Direção Estratégica, a Diretoria Executiva e os cooperados, promovendo um fluxo de informações constante e colaborativo.

Ética e confidencialidade:

O(A) Secretário(a) de Governança deve atuar com alto nível de integridade, zelando pela confidencialidade das informações estratégicas discutidas nas reuniões e garantindo a conformidade com os princípios éticos da cooperativa.

Atenção aos detalhes e compromisso com a conformidade:

O(A) Secretário(a) deve ter uma abordagem minuciosa em relação ao cumprimento das normas e dos regulamentos, assegurando que as atividades do Órgão de Direção Estratégica, do Conselho Fiscal e dos Comitês estejam sempre em conformidade com as exigências legais e normativas.

RESPONSABILIDADES DO(A) SECRETÁRIO(A) DE GOVERNANÇA

Organização e gestão de reuniões:

O(A) Secretário(a) de Governança é responsável pela organização das reuniões do Órgão de Direção Estratégica e de outros comitês da cooperativa. Isso inclui a preparação e o envio das pautas com antecedência mínima de dez dias, o agendamento das reuniões conforme o calendário estabelecido e a preparação dos documentos de apoio para as deliberações.

Registro e arquivamento de atas:

Ele(a) deve assegurar que todas as atas das reuniões sejam registradas com precisão, refletindo as deliberações e decisões do Órgão de Direção Estratégica. As atas devem ser arquivadas de forma organizada e estar disponíveis para consulta por membros do Órgão de Direção Estratégica e por cooperados, conforme as políticas de transparência da cooperativa.

Conformidade e suporte jurídico-regulatório:

O(A) Secretário(a) de Governança deve garantir que as atividades do Órgão de Direção Estratégica estejam em conformidade com as normas legais e regulatórias aplicáveis à cooperativa. Isso inclui a atualização de documentos, o suporte na adequação de práticas à legislação vigente e o acompanhamento de novas normas que possam impactar a governança da cooperativa.

Suporte ao processo de avaliação do órgão de direção estratégica:

Ele(a) auxilia na coordenação do processo de avaliação do desempenho dos membros e do Órgão de Direção Estratégica como um todo, coletando *feedbacks* e realizando relatórios de análise que contribuam para o aprimoramento contínuo das práticas de governança.

Facilitação da comunicação interna:

O(A) Secretário(a) de Governança facilita a comunicação entre o Órgão de Direção Estratégica, a Diretoria Executiva e os cooperados. Ele(a) garante que as decisões do Órgão de Direção Estratégica sejam devidamente comunicadas aos cooperados e às demais partes interessadas, promovendo a transparência e fortalecendo a confiança na governança da cooperativa.

Gerenciamento de conflitos de interesse:

O(A) Secretário(a) de Governança é responsável por assegurar que os procedimentos de prevenção e mitigação de conflitos de interesse sejam seguidos. Ele(a) deve monitorar situações de potencial conflito e garantir que os membros do Órgão de Direção Estratégica ou executivos envolvidos declarem imediatamente seus conflitos e se abstenham das decisões relacionadas.

Apoio na implementação das boas práticas de governança:

Ele(a) atua como um ponto de apoio na implementação e no monitoramento das boas práticas de governança, auxiliando o Órgão de Direção Estratégica e a Diretoria Executiva a seguir as diretrizes estabelecidas e promover a transparência, a responsabilidade e a equidade.

Confidencialidade e proteção das informações:

O(A) Secretário(a) deve zelar pela confidencialidade das informações discutidas nas reuniões do Órgão de Direção Estratégica e dos demais comitês, garantindo que nenhum dado estratégico seja divulgado indevidamente, mantendo a integridade e a segurança das informações.

6.10**AValiação de desempenho do Órgão de Direção Estratégica e de seus membros**

A avaliação periódica do desempenho do Órgão de Direção Estratégica e de seus membros é uma prática essencial para assegurar que o Órgão máximo de direção estratégica da cooperativa atue de forma eficaz, promovendo o alinhamento com os objetivos de longo prazo e os princípios cooperativistas. Este processo visa identificar áreas de aprimoramento, fortalecer a atuação coletiva e individual dos membros e, em última instância, garantir a qualidade e a consistência das decisões estratégicas.

OBJETIVO DA AVALIAÇÃO

O processo de avaliação do Órgão de Direção Estratégica tem como objetivo monitorar e aprimorar o desempenho coletivo e individual de seus membros, promovendo o cumprimento de suas funções em conformidade com as diretrizes estratégicas da cooperativa. Esta prática contribui para uma governança de alto nível, assegurando que o Órgão de Direção Estratégica esteja capacitado a enfrentar desafios, gerenciar riscos e apoiar a criação de valor sustentável para a cooperativa.

PERIODICIDADE E MÉTODO

A avaliação de desempenho do Órgão de Direção Estratégica deve ocorrer de forma periódica, preferencialmente uma vez por ano, e ser conduzida por meio de métodos que garantam a objetividade e a imparcialidade do processo. Os métodos recomendados incluem:

- **Autoavaliação:** cada membro reflete sobre seu próprio desempenho e sua contribuição.
- **Avaliação pelos pares:** os membros avaliam mutuamente suas atuações, considerando aspectos como contribuição para as decisões e postura nas reuniões.
- **Avaliação externa:** quando possível, é recomendada a contratação de uma Avaliação Externa Independente, que proporcione uma visão imparcial sobre o desempenho do Órgão de Direção Estratégica e apoie a identificação de oportunidades de melhoria.



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação do Órgão de Direção Estratégica e de seus membros deve levar em conta critérios que reflitam as responsabilidades e expectativas do Órgão de Direção Estratégica. Estes critérios incluem, mas não se limitam à/ao:

- **Participação nas reuniões:** avaliação do engajamento e da frequência de participação dos membros nas reuniões ordinárias e extraordinárias.
- **Contribuição para as decisões estratégicas:** análise da qualidade das contribuições dos membros, de sua capacidade de questionar e da proatividade em propor soluções alinhadas aos interesses da cooperativa.
- **Alinhamento com os valores da cooperativa:** verificação do comprometimento dos membros com os princípios cooperativistas e com a missão da cooperativa.
- **Competência técnica e estratégica:** avaliação do nível de conhecimento dos membros sobre temas essenciais, como gestão de riscos, sustentabilidade, inovação, finanças e os mercados em que a cooperativa atua.
- **Postura ética e colegiada:** observação da conduta ética dos membros e da capacidade de trabalhar de forma colaborativa, respeitando a diversidade de opiniões e promovendo o consenso sempre que possível.

RESULTADOS E PLANOS DE AÇÃO

Os resultados da avaliação de desempenho do Órgão de Direção Estratégica devem ser documentados e analisados pelo próprio órgão, promovendo uma discussão transparente e objetiva sobre as oportunidades de aprimoramento. Esse processo deve resultar em:

- **Feedback individual e coletivo:** os membros devem receber *feedbacks* construtivos sobre seu desempenho, permitindo o desenvolvimento de competências e a correção de eventuais desvios de postura ou alinhamento estratégico.
- **Definição de Planos de Ação:** com base nos resultados da avaliação, o Órgão de Direção Estratégica deve estabelecer Planos de Ação para fortalecer as áreas identificadas como prioritárias, promovendo o desenvolvimento contínuo dos membros e, quando aplicável, organizando treinamentos ou capacitações adicionais.
- **Acompanhamento do progresso:** a implementação dos Planos de Ação deve ser monitorada regularmente pelo Órgão de Direção Estratégica, assegurando que os objetivos de aprimoramento sejam alcançados e contribuam para a eficiência da governança da cooperativa.

Ao adotar um processo estruturado de avaliação de desempenho, a cooperativa fortalece a prestação de contas e a transparência de seu Órgão de Direção Estratégica, promovendo uma governança de excelência e o compromisso com os interesses coletivos dos cooperados e das demais partes interessadas.

6.11

PROCESSO DE AFASTAMENTO E SUBSTITUIÇÃO DE MEMBROS DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO ESTRATÉGICA

O afastamento de membros por razões de desempenho insatisfatório ou conduta inadequada é um procedimento necessário para assegurar que a governança da cooperativa opere de forma ética, eficiente e alinhada aos valores e objetivos organizacionais. Este processo se aplica aos membros do Órgão de Direção Estratégica (Conselho de Administração) e do Conselho Fiscal, conforme previsto no Estatuto Social e/ou nos Regimentos Internos da cooperativa, garantindo que seus membros atuem de acordo com os princípios de governança e os interesses dos cooperados.

Para conselheiros de natureza consultiva, como os integrantes de um Conselho Consultivo, o processo pode ser tratado de maneira mais flexível, dependendo das diretrizes estabelecidas nos normativos internos. Assim, o afastamento deve ser conduzido de forma proporcional às responsabilidades do cargo ocupado, preservando a integridade e a coesão do órgão em questão.

OBJETIVO DO PROCESSO DE AFASTAMENTO

O processo de afastamento de membros destina-se a estabelecer uma resposta transparente e equitativa para situações nas quais o desempenho ou a conduta dos membros do Órgão de Direção Estratégica não estejam em conformidade com os padrões de responsabilidade e ética estabelecidos pela cooperativa. Este procedimento contribui para fortalecer a confiança dos cooperados no Órgão de Direção Estratégica e reforçar a credibilidade da governança.

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE CONFORMIDADE

O afastamento de um membro pode ser considerado nas seguintes circunstâncias:

- **Conduta incompatível com os valores da cooperativa:** comportamentos que desrespeitem os princípios éticos e os valores fundamentais da cooperativa, como integridade, responsabilidade e transparência.
- **Conflito de interesses não declarado:** envolvimento em situações de conflito de interesses que não sejam informadas adequadamente, comprometendo a imparcialidade do membro.
- **Desempenho insatisfatório:** ausência recorrente em reuniões do Órgão de Direção Estratégica, falta de contribuição relevante para as deliberações estratégicas ou atuação inadequada em suas funções de responsabilidade.
- **Violação de normas legais ou internas:** descumprimento de normas legais, regulatórias ou das políticas internas da cooperativa.

PROCEDIMENTO DE AFASTAMENTO

O processo de afastamento de um membro é conduzido de maneira confidencial e imparcial, com respeito aos direitos do membro. As etapas do procedimento incluem:

Avaliação inicial:

O Órgão de Direção Estratégica ou um comitê designado para esse fim deve avaliar a situação e reunir evidências que justifiquem a necessidade de afastamento.

Notificação ao membro:

O membro em questão será notificado formalmente sobre os motivos para a avaliação de seu afastamento, recebendo uma oportunidade para se manifestar e apresentar sua defesa.

Decisão formal:

Após a análise das justificativas apresentadas, o Órgão de Direção Estratégica tomará uma decisão sobre o afastamento, respeitando o quórum e os procedimentos estabelecidos no Estatuto Social da cooperativa. Cabe destacar que a Lei nº 5.764/1971 prevê que casos graves podem ser decididos pelo Órgão de Direção Estratégica, tendo o cooperado o direito de recorrer em Assembleia (Brasil, 1971). Casos menos graves, como

inadimplência, podem ter sua decisão apenas no âmbito do Órgão de Direção Estratégica.

Documentação e comunicação:

Decisão deve ser registrada em ata, e a comunicação ao membro deve ser realizada de maneira formal, explicando as razões e os próximos passos.

SUBSTITUIÇÃO E CONTINUIDADE

Em caso de afastamento, o Órgão de Direção Estratégica deve iniciar um processo de substituição para garantir a continuidade das atividades e a manutenção do quórum adequado. A escolha de um novo membro seguirá os critérios de competências e qualificações necessários para o desempenho das funções. Este processo de substituição assegura que a cooperativa mantenha sua governança eficiente e esteja continuamente representada por membros qualificados e comprometidos com os objetivos da organização.

ESGcoop



in | @ | f | y | X | •• | @sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br