

# Conselho de Administração e Diretoria

A Lei 5.764/71 estabelece que “a sociedade cooperativa será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração”. A forma de sua constituição foi normatizada pela Resolução n.º 12 do Conselho Nacional de Cooperativismo – CNC, órgão extinto em razão de disposições constitucionais, que estabelece o seguinte:

“I – Nos termos do artigo 47 da Lei 5.764, de 16.12.71, a sociedade cooperativa será administrada por um dos seguintes órgãos:

- a) Diretoria;
- b) Conselho de Administração, em que todos os componentes tenham função de direção;
- c) Conselho de Administração, constituído por uma Diretoria executiva e por membros vogais.

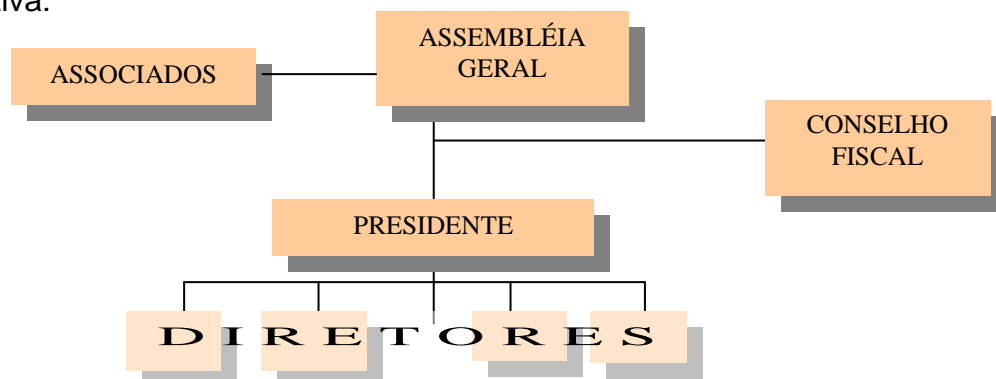
II – Renovação obrigatória, referida no artigo 47 da Lei 5.764, de 16.12.71, só se aplica aos Membros do Conselho de Administração.

III – No caso previsto na alínea e do item 1, o terço obrigatório renovável será computado sobre o total dos Membros do Conselho, mas todos os Diretores poderão ser reeleitos”.

Com o tempo foram desenvolvidas as seguintes formas de composição de diretoria e conselho de administração:

## **Diretoria**

A forma de Diretoria caracteriza-se pelo fato de existirem associados-diretores eleitos para funções específicas. É comum existir um diretor para cada área de atividade da cooperativa, todos eles subordinados a um Presidente, também associado. Caracteriza-se por constituir um grupo essencialmente executivo, exigindo a dedicação integral de seus membros aos interesses da cooperativa:

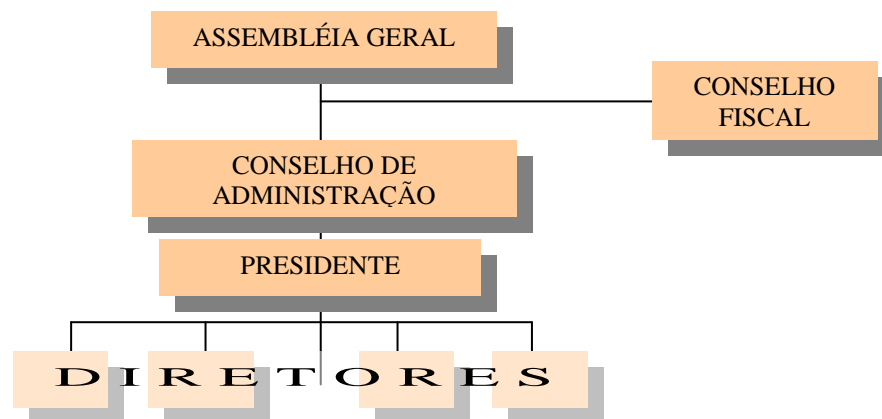


Na forma de Diretoria, o Presidente e os Diretores, podem ser reeleitos para um mandato não superior a 4 (quatro) anos. Os ocupantes de cargos eletivos terão a denominação de, por exemplo: Diretor-Presidente, Diretor-Secretário, Diretor-Financeiro, Diretor-Comercial. Cada um é responsável pelas atividades do seu cargo, definidas em estatuto ou Regimento Interno, sendo todos subordinados ao Presidente.

## **Conselho de Administração**

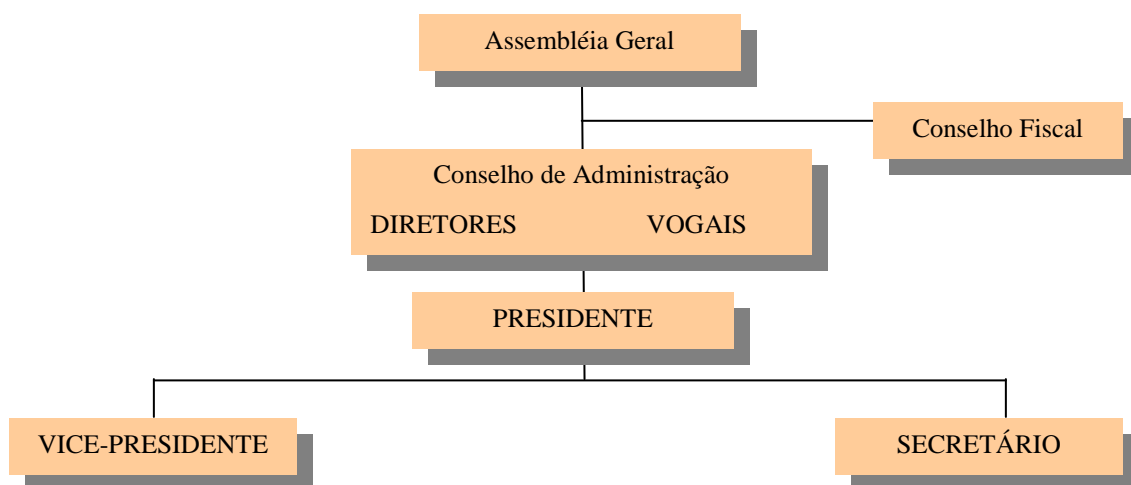
São três as formas de constituição de um Conselho de Administração:

**PRIMEIRA:** Esta forma apresenta uma única diferença em relação à Diretoria pelo fato de o Presidente, juntamente com todos os Diretores, constituírem um grupo no qual as decisões são tomadas em conjunto. Seus integrantes têm, portanto, funções deliberativas e executivas. A renovação de 1/3 é feita em função do total dos membros que a compõem: Presidente e Diretores.



**SEGUNDA:** Esta forma pode ser em todo semelhante à anterior, com a diferença de estarem incluídos no Conselho de Administração associados eleitos sem uma função específica, além de participar da tomada de decisões. Esta forma propicia um melhor equilíbrio entre as aspirações do associado e a operacionalidade da empresa. Neste Conselho os Diretores, pelo menos teoricamente, defendem o ponto de vista da empresa, à qual dedicam tempo integral, enquanto que os Conselheiros sem função executiva, os vogais,

defendem as aspirações do quadro social. É indispensável, portanto, que o número de vogais seja pelo menos igual ao de Diretores. Usualmente três Diretores Executivos: o Presidente, o Vice-Presidente e o Secretário, ou Diretor Superintendente, sendo comum terem os três funções executivas específicas. A renovação de 1/3 é feita sobre o total dos membros do conselho (Diretoria mais vogais). Entretanto, a prática tem demonstrado que a renovação é feita apenas no grupo de vogais.

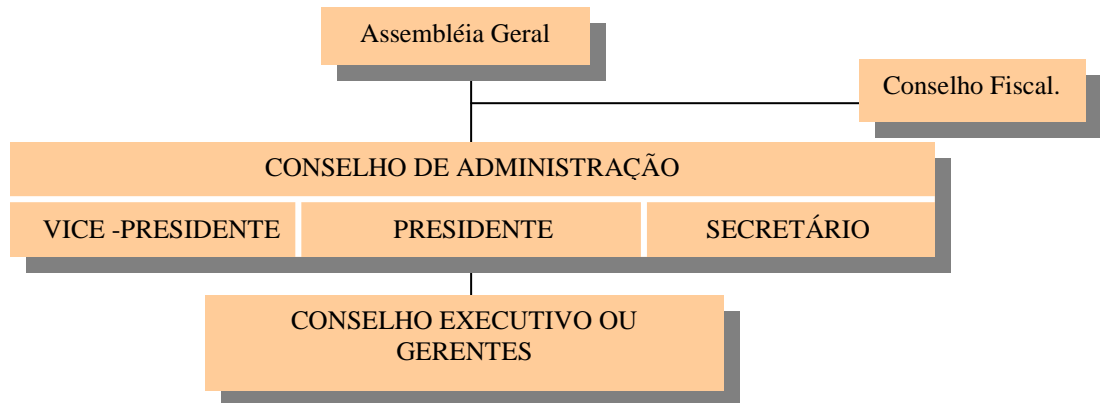


**TERCEIRA** : Esta forma diferencia-se da anterior em dois aspectos:

- a) a Assembleia Geral elege um grupo de associados que constituirão o Conselho de Administração e estes, entre si, escolherão seus Dirigentes, usualmente Presidente, Vice Presidente e Secretário;
- b) os dirigentes, pelo fato de terem sido eleitos pelo Conselho de Administração e não pela Assembleia Geral, detêm menor poder individual, permanecendo a autoridade no grupo de Conselheiros.

Adotada esta forma, é comum encontrar-se os dirigentes sem maiores atribuições executivas, permanecendo o Conselho intensamente voltado a sua função decisória, no âmbito político empresarial, e fiscalizadora de um grupo de executivos profissionais contratados. A renovação de 1/3 é feita sobre o total dos membros do Conselho de Administração. Se este for composto de 9 (nove)

membros, sobre estes nove recai a renovação de 1/3 e, entre si, escolhem os 3 (três) que irão desempenhar os cargos de Presidente, Vice-Presidente e Secretário. Uma variante desta forma é a Assembléia Geral eleger um conjunto de associados como conselheiros de administração e este, por sua vez, eleger um dos membros Presidente do Conselho. A este se liga um Gerente Geral ou Superintendente contratado.



Ao se decidir quanto ao modelo do órgão de administração a ser adotado por uma cooperativa, pelo menos três fatores devem ser considerados:

- a) é conveniente que o modelo adotado possibilite a participação de qualquer associado no processo de escolha dos dirigentes, sob pena de gerar frustração e insatisfação do quadro social;
- b) deve ser assegurada a renovação periódica e alternada de seus integrantes a fim de possibilitar o acesso de novas lideranças e o surgimento de idéias inovadoras na condução do negócio cooperativo;
- c) a capacidade gerencial dos associados da cooperativa deve ser analisada em função do conhecimento e habilidades exigidas pelo ramo de atividade e pela estrutura técnico-operacional.