

2º Princípio: Controlo democrático pelos membros

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que ativamente participam na definição das suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres que servem de representantes eleitos são responsáveis perante todos os filiados. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm direitos iguais de voto (um membro, um voto) e as cooperativas de outros graus são também organizadas de uma forma democrática.

1. Introdução

A democracia é um conceito simples: o governo ou o controlo de uma organização pelos seus membros, através de maioria na tomada de decisões. Na prática, a governação democrática de qualquer instituição humana é uma tarefa complexa. A boa governação democrática das cooperativas não é exceção.

A luta pelos direitos democráticos a nível político é um tema comum da história dos últimos dois séculos, e permanece assim em muitas partes do mundo de hoje. A democracia pode utilmente ser pensada como um conjunto de direitos: direitos a participar no governo de um estado ou organização. O princípio do controlo democrático pelos membros era muito radical quando as primeiras cooperativas foram fundadas em meados do século XIX, em especial a sua aplicação universal a todos os membros, incluindo mulheres. Ele antecede a extensão do sufrágio, não tendo vínculos ao género ou direito de propriedade.

Nas cooperativas, "democracia" inclui considerações sobre direitos, e as responsabilidades que assistem esses direitos. Mas isso também significa fomentar o espírito da democracia dentro das cooperativas, uma tarefa sem fim, socialmente valiosa e essencial. Um dos principais benefícios do modelo cooperativo é que ele ajuda a plantar raízes democráticas profundas dentro do fértil solo da sociedade civil.

Deve reconhecer-se que o processo democrático, por si só, não garante competência. Uma característica fundamental de todos os sistemas democráticos sustentáveis é que a democracia precisa da proteção de leis democráticas, códigos de governança, procedimentos e processos são, por exemplo, modelos formalizados de organização e gestão de negócios. A democracia não está apenas ligada ao voto nas eleições e assembleias gerais. Requer também a separação entre poderes democráticos e executivos, com freios e contrapesos sob controlo dos membros. Estes devem ser concretizados pelos diferentes órgãos da cooperativa responsáveis pela administração das eleições, pela definição da estratégia de governação e pela supervisão e auditorias de governança, reportando aos membros.

Desde os primórdios do movimento cooperativo, que este 2º Princípio democrático tem sido uma característica-chave do modelo. É o coração e a alma

da governança cooperativa. Os membros, agindo de acordo com procedimentos democráticos acordados entre si, no exercício do seu direito de associação voluntária e livre, são soberanos. O controle democrático pelos membros anima qualquer cooperativa.

Nos sistemas democráticos existem formas diversas de compromisso democrático: da democracia representativa pela eleição de representantes a cada poucos anos, passando pela democracia deliberativa sobre os principais assuntos, até à democracia participativa com contínuo engajamento dos membros no dia-a-dia da tomada de decisões. As cooperativas tendem para o campo deliberativo e participativo do espectro democrático. Os membros devem envolver-se na propositura e aprovação de decisões políticas chave e, regularmente, em assembleia geral, obrigar os órgãos eleitos e os quadros de topo a prestar contas.

A fim de incentivar maiores níveis de participação, algumas cooperativas usam incentivos à participação. Estes podem ser simples, como o fornecimento de bebidas nas reuniões, ou mais complexos, tais como sorteios ou outras recompensas positivas para os membros ativos. No entanto, as cooperativas não devem depender demais de incentivos. Através da aplicação do 5º Princípio da Educação, Formação e Informação, os membros devem ser educados e informados sobre os seus direitos e responsabilidades enquanto membros para exercer o controlo democrático das suas cooperativas. As cooperativas poderiam também usar mecanismos de participação inovadores, por exemplo, participação e votação eletrónica nas reuniões da assembleia geral e desenvolvimento de programas de formação para jovens dirigentes, dessa forma encorajando mais jovens a envolver-se nas suas cooperativas.

Um dos maiores desafios que enfrentam as cooperativas para aplicarem o Princípio do Controle democrático pelos membros é a criação de uma cultura que saúde e encoraje o debate, em vez de o sufocar. O debate vivo e desafiador deve ser visto como sinal de uma democracia saudável, que precisa ser refletida nas partes mais formais da estrutura democrática da cooperativa, em especial incentivando os membros a se tornar membros ativos das suas cooperativas e a se apresentarem como candidatos às eleições.

2. Interpretação de palavras e frases

"As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que ativamente participam na definição das suas políticas e na tomada de decisões." A característica definidora de uma organização democrática é a de que a autoridade máxima recai nos seus membros. Essa frase enfatiza que os membros, em última análise, controlam as suas cooperativas. Ela também salienta que o fazem de forma democrática, através do direito de votar nas decisões políticas fundamentais e participar na eleição dos representantes que controlam o dia a dia das atividades comerciais. A distinção entre o que são decisões chave de política estratégica e que decisões podem ser delegadas na direção será cada cooperativa a decidi-lo.

"Os homens e mulheres que servem como representantes eleitos são responsáveis perante os filiados." Esta frase lembra aos representantes eleitos que lhes foi confiado na eleição o benefício imediato e de longo prazo dos membros. As cooperativas não 'pertencem' aos representantes eleitos, mais do que 'pertencem' aos executivos e funcionários que reportam a esses dirigentes. As cooperativas são propriedade conjunta dos seus membros e todos os dirigentes eleitos são responsáveis pelas suas ações para com o corpo de filiados, em tempo de eleições e durante todo o seu mandato.

"Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto)." Esta frase descreve as regras habituais da votação nas cooperativas de primeiro grau. Em 1995, quando os Princípios foram pela última reformulados, a maioria das cooperativas de primeiro grau tinha um único e homogêneo grupo de membros. Nestas cooperativas a regra para igual direito de voto, um membro, um voto, é evidente em si mesma. Nas cooperativas de primeiro grau com várias partes interessadas ou híbridas, diferentes sistemas de votação podem, por uma boa razão, necessitar de ser aplicados.

"E as cooperativas de outros graus são também organizadas de uma forma democrática". A afirmação sobre como votar nas cooperativas que não sejam de primeiro grau não é conclusiva, já que são os próprios movimentos os mais capazes para definir o que é democrático numa determinada circunstância. Esta frase reconhece que em muitas cooperativas secundárias e terciárias, foram adotados sistemas de votação proporcional de modo a refletir a diversidade de interesses, o tamanho dos corpos de filiados nas cooperativas associadas e a participação efetiva de cada uma das cooperativas envolvidas. A diversidade existente de organizações cooperativas secundárias e terciárias é tal, que o princípio não é prescritivo, exceto que devem estar "*organizadas de uma forma democrática*". Estes acordos devem ser revistos periodicamente para assegurar que se mantêm vinculados ao propósito democrático. É geralmente insatisfatório se as cooperativas mais pequenas se sentem prejudicadas por tais acordos.

3. Notas de orientação

GOVERNAÇÃO DEMOCRÁTICA E EMPENHAMENTO

É importante para as cooperativas que tirem vantagens dos desenvolvimentos tecnológicos. Avanços da moderna tecnologia de comunicação móvel e internet tornam mais fácil desenvolver estratégias que levem ao envolvimento ativo dos membros nos processos democráticos de uma cooperativa.

No entanto, a importância de reunir fisicamente os membros em assembleias gerais antes da votação não deve ser subestimada. Interações dos membros uns com os outros - a fim de permitir ponderar e discutir as questões chave antes do exercício do direito democrático do voto - é uma parte vital do processo democrático. A participação democrática dos membros de acordo com os estatutos e regulamentos é um processo qualitativo e não apenas quantitativo.

Não há nenhuma forma predefinida de organizar a governança de uma cooperativa. Cada cooperativa terá de estruturar a sua própria governação

democrática e estatutos para que possibilitem o desenvolvimento dos seus negócios, escala das suas operações, sua área geográfica de atuação e leis nacionais ¹. As providências tomadas devem garantir que o controle democrático pelos membros é real e efetivo, e não uma democracia fictícia, na qual a cooperativa é controlada pela administração ou por uma elite que entre si se perpetua. Em qualquer democracia existe o risco de o controle democrático ser usurpado por um grupo de elite, havendo que estar atento às ações que não respeitem os direitos de todos os membros de participar e ser envolvidos nos processos democráticos das cooperativas, e se candidatarem a ser eleitos. Baixos níveis de participação tornam relativamente fácil a grupos articulados, sejam eles funcionários, quadros médios ou chefias, ou grupúsculos eleitorais, ganharem um controle e influência desproporcionados, que muitas vezes é reforçado pelo grupo encarregue de definir condições e regras para as eleições.

Dar sentido à adesão e encorajar a participação dos membros é tarefa a que todas as cooperativas se devem ater, qualquer que seja a sua dimensão ou fase de desenvolvimento. Nalgumas cooperativas, o sentimento dos membros de serem proprietários da sua empresa cooperativa, e de nela exercerem um poder, pode ser diminuído pela distância entre os membros e o centro de decisão e de controle, a ausência de partilha de informações, de formação e de educação, e de canais eficazes que mantenham o seu empenhamento. O risco aumenta se a adesão for encorajada sem que os novos membros tenham ocasião para compreender a natureza da cooperativa a que aderem, ou quando a sua adesão não está condicionada a uma contribuição pessoal em capital para a cooperativa. É por vezes mais fácil às pequenas cooperativas, ou àquelas que estão em fase de arranque, dar um sentido à adesão, mas dar sentido à adesão e encorajar a participação dos membros é tarefa com que todas as cooperativas se deparam, qualquer que seja a sua dimensão ou estágio de desenvolvimento. É desafio que reforça a importância do 5º Princípio da educação e formação contínuas. Nas grandes cooperativas, que possuem filiais ou estruturas de grupo, é preciso também dar atenção para garantir que a supervisão pelos membros e responsabilidade para com eles englobem todas as estruturas do grupo, nomeadamente assegurando que a maioria da direção seja originária das cooperativas de base.

Na maioria das cooperativas, os filiados têm tradicionalmente origem num mesmo grupo de interessados. Historicamente, esta natureza homogênea dos membros, particularmente nas cooperativas de consumo, teve influência considerável na formulação dos Princípios Cooperativos. Os novos tipos de cooperativas, com múltiplos tipos de interessados, enfrentam o desafio e a responsabilidade de dar a todos os membros um significado para a sua filiação. Em todas as cooperativas, o principal motor para o empenhamento dos membros é a adequação entre o fim comum da cooperativa e as necessidades e aspirações dos membros.

REFLETINDO A DIVERSIDADE

Os membros eleitos para cargos de responsabilidade numa cooperativa devem refletir largamente a diversidade da filiação. Se não for o caso, haverá que tomar medidas para encorajar homens e mulheres de seções sub-representadas da

filiação a concorrer às eleições. Se existem barreiras para que certos grupos de membros se candidatem a eleição, providências adequadas devem ser tomadas para superar a exclusão das camadas mais desfavorecidas da filiação na busca de cargos eletivos.

Dar oportunidades de educação e formação a membros novos e mais jovens é essencial para aumentar o número e escolha de membros dispostos a concorrer às eleições. Sistemas de quotas podem ser considerados para garantir que as eleições produzam resultados que representem a diversidade da filiação, mas não são uma panaceia e devem ser justificados e revistos periodicamente.

ABERTURA, TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Abertura, transparência e prestação de contas são as palavras de ordem da boa governança democrática. Agendas e atas de reuniões dos comitês e conselhos eleitos devem ser disponibilizadas aos membros, online se possível quando as cooperativas tiverem uma presença na Internet.

Sensibilidade comercial, requisitos regulamentares e respeito pela confidencialidade dos dados dos funcionários, inevitavelmente, colocam algumas limitações à abertura. No entanto, mesmo com tais limitações, as cooperativas devem assegurar que os membros têm a oportunidade de discutir e responsabilizar o órgão responsável pelas decisões comerciais chave. Onde existam boas razões para manter assuntos confidenciais à soberana fiscalização pelos membros, as razões para fazê-lo devem-lhes ser sempre explicadas e justificadas.

Na tradição dos Pioneiros de Rochdale, os representantes eleitos devem disponibilizar regularmente contas, relatórios financeiros e balanços sobre o 'estado dos negócios' aos membros, apresentados de uma forma que seja acessível aos membros que não tenham formação financeira. Os representantes eleitos também devem, regularmente, nas Assembleias Gerais e noutras reuniões entre membros, prestar contas sobre o seu trabalho e ações enquanto representantes eleitos. Agendas e outras informações às assembleias gerais devem ser produzidas antecipada e atempadamente, tal como requerido pelos estatutos e regulamentos das cooperativas, de forma a que os membros tenham tempo para estudar as matérias a ser discutidas.

O controlo democrático pelos membros é a característica chave que diferencia as cooperativas das empresas detidas por investidores ou acionistas. Segunda característica chave é a de que a participação dos membros-proprietários nos negócios da cooperativa não possui um objetivo especulativo. As cooperativas devem aspirar a uma prática democrática melhor, aberta, transparente e responsável. As práticas democráticas das cooperativas devem ser sujeitas a uma avaliação crítica diligente, o que pode ser alcançado através de auditorias cooperativas específicas.

DEMISSÃO DE REPRESENTANTES ELEITOS

As regras e processos democráticos das cooperativas devem permitir que os membros filiados possam demitir e destituir, mediante processo democrático justo, os representantes eleitos que abusam de suas posições ou deixam de cumprir os seus deveres como representantes eleitos.

O PAPEL DE UM PROVIDOR OU PROVIDORA

As maiores cooperativas podem querer nomear um provedor ou provedora independente para lidar com as queixas dos membros. Os membros devem ter o direito de fazer queixas sobre a falta de oportunidades para a participação democrática, ou o abuso do processo democrático, bem como queixas sobre o fornecimento pela cooperativa de serviços aos membros.

CÓDIGOS DE BOA GOVERNANÇA E BOAS PRÁTICAS

Durante a década de 1990, na sequência de uma série de falências de grandes empresas muito conhecidas, houve um reconhecimento da importância da boa governança empresarial. Isto levou à Comissão Cadbury sobre Governança Empresarial em 1992, seguido pela Comissão Greenbury em 1995 e do Relatório Hampel, em 1998, que tiveram todos um impacto mundial na melhoria das melhores práticas da governança empresarial. O controlo democrático pelos membros é protegido e reforçado por uma legislação cooperativa eficaz. Sempre que a legislação não é eficaz, é importante que as cooperativas tenham estatutos aprovados, desenhados para garantir na prática uma boa governança cooperativa. Deverão incluir a regulamentação de assuntos tais como regras de conflito de interesse entre membros eleitos e gestores, registos de interesses, registos de ofertas e convites feitos e recebidos, as avaliações de desempenho da direção, e auditorias anuais às competências da direção.

A participação dos membros eleitos na tomada de decisões negociais do dia-a-dia nas cooperativas diferencia-as de outras formas de empresa. Os membros das cooperativas têm uma dupla relação com a sua cooperativa: são simultaneamente beneficiários da empresa e também a controlam democraticamente. A política de controle dos conflitos de interesse e processos não deve ser utilizada para impedir que os membros eleitos participem nas decisões de negócios que afetam todos os membros. Os representantes eleitos, inevitavelmente, têm interesse em qualquer decisão que os afete a si e aos outros membros. Impedir que os membros participem em tais decisões pode tornar-se uma forma insidiosa de desmutualização, que deixa as principais decisões nas mãos de executivos não eleitos ou de não eleitos nomeados por cooptação pelos membros da direção. Um membro eleito como representante só deve ser impedido de participar numa decisão, por aplicação das regras sobre conflito de interesses, se o seu interesse pessoal levar à concessão de um benefício que não é concedido equitativamente a outros membros.

Uma questão importante que tem sido levantada nos códigos de governança corporativa é a da obrigatoriedade das direções consultarem os seus membros nas decisões de negócios importantes, como aquisições, alienações ou recibos de transferências de compromissos de outras cooperativas, que podem afetar a verdadeira natureza de uma cooperativa. Regras e regulamentos que regem

essas decisões, e os requisitos para obter a aprovação ou consulta dos membros, deverão preferencialmente ser incluídos nos estatutos ou regulamentos internos da cooperativa. Se por razões práticas ou pragmáticas couber às direções tomar tais decisões negociais críticas, que isso aconteça em função de uma estratégia de gestão do risco comercial adotada pelos membros.

A complexidade dos procedimentos e códigos de governança vai, necessariamente, ser determinada pela escala e desenvolvimento de cada cooperativa. Uma nova pequena empresa cooperativa numa economia emergente vai precisar de procedimentos mais simples e menos complexos do que os códigos de governança de uma cooperativa maior, mais madura, com milhares ou milhões de membros. Uma grande empresa cooperativa é provável que necessite ter um manual de governança detalhado. Seja pequena ou grande, implementar as noções básicas dos bons códigos de governança democrática e melhores práticas garantirá a soberania e os direitos democráticos dos membros.

Estruturas democráticas com vários níveis têm surgido nas maiores cooperativas, o que requer um cuidado especial para garantir que os membros ordinários retenham a oportunidade democrática de contribuir para a elaboração de políticas, para a assunção de responsabilidades e eleição do órgão de direção, mesmo existindo outros níveis na estrutura democrática por meio dos quais os membros ordinários podem participar.

Os membros eleitos devem ter cuidado para distinguir a responsabilidade da governação dos membros e dirigentes eleitos, da responsabilidade na gestão dos negócios do dia-a-dia, que cabe ao gestor ou aos quadros de gestão. Os membros eleitos não devem interferir nas responsabilidades do dia a dia dos executivos, quando estes gerem o negócio cooperativo com eficiência e visando cumprir as estratégias de negócios em vigor adotadas pelos membros. Igualmente, os principais executivos e gestores de topo devem respeitar os direitos dos membros para democraticamente controlarem as suas cooperativas e tomarem decisões estratégicas chave de negócios. Algumas cooperativas poderão desejar que os seus diretores gerais e quadros superiores façam parte da direção, mas nunca em maioria, por forma a que assumam plena responsabilidade partilhada pela governação da sua cooperativa. Contudo, mesmo quando quadros de gestão superiores não são membros plenos da direção, têm o dever de aconselhar e guiar a direção em matérias de governança e outras decisões chave de negócio.

CÓDIGO DE CONDUTA E ACEITAÇÃO DAS RESPONSABILIDADES DE CARGO ELETIVO

Cada membro eleito tem a responsabilidade individual de respeitar um código de conduta que enuncia as suas responsabilidades e o comportamento ético exigido deles. O código de conduta deve ser parte do estatuto das cooperativas, que cada membro eleito é obrigado a aceitar e respeitar. Também deve ser publicado e disponibilizado aos membros, funcionários e ao público em geral.

AUDITORIAS À COMPETÊNCIA DO ÓRGÃO DE DIREÇÃO

O processo democrático, por si só, não garante que o órgão de direção da cooperativa vai ser competente e ter a gama de capacidades e conhecimentos necessários para assegurar a boa e eficaz governação de uma cooperativa, ou que tenha a capacidade de exigir responsabilidades aos diretores.

Auditorias anuais às competências da direção são aconselháveis para assegurar que os diretores tenham o perfil coletivo e gama de saberes necessários para exercer o controlo de uma governação eficaz. Sempre que uma auditoria aos conhecimentos identifica lacunas na competência da direção, as lacunas podem ser preenchidas prevendo formação para os titulares do órgão diretivo, pela cooptação de membros não executivos com a experiência ou as capacidades que a direção não tem, ou puramente incentivando quem tenha essas capacidades e competências necessárias a concorrer às eleições para a direção.

OPORTUNIDADES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Muitas vezes, os principais órgãos de imprensa económica comentam, quando uma empresa cooperativa vai à falência ou entra em dificuldades, que tal se deve a falta de sofisticação na governança. Isso é geralmente atribuído à falta de experiência em negócios dos órgãos eleitos. Se bem que isso possa ser um fator causal, não é necessariamente assim, e não deve ser usado como motivo para minar o controlo democrático pelos membros. Para evitar a acusação de falta de sofisticação, as cooperativas devem assegurar que a formação adequada é disponibilizada a todos os diretores e membros dos órgãos. Todas as cooperativas, mas especialmente as cooperativas de setores sujeitos a regulamentação governamental, como a banca e os seguros, podem razoavelmente exigir que os membros que desejam concorrer às eleições tenham qualificações apropriadas ao papel para que se candidatam, bem como demonstrar o compromisso para com os Princípios e Valores Cooperativos.

Todas as cooperativas devem considerar se é apropriado desenvolver qualificações que sejam apropriadas para que os membros concorram aos cargos eletivos. A exigência de que candidatos à eleição devem possuir qualificações específicas antes de se candidatarem às eleições, deve ser incentivada e aprovada pelos membros da assembleia geral. No entanto, o requisito para formação não deve ser utilizado como meio para desqualificar membros que procuram ser eleitos. Onde tais requisitos forem necessários, e forem aprovados pelos filiados, aos membros que desejam concorrer às eleições deve ser assegurada a oportunidade de formação capaz de lhes dar as qualificações necessárias.

Quando são necessárias qualificações, particularmente em cooperativas regulamentadas ou de grande dimensão, é mais fácil às pessoas que já possuem as qualificações necessárias assumirem o controlo de uma cooperativa. O risco de usurpação do controle de uma cooperativa deve ser protegido, mediante a assunção de procedimentos democráticos estruturados e um sistema sólido de controlo e auditoria, mormente oferecendo oportunidades de educação e formação aos outros membros.

Historicamente, algumas cooperativas exigiram uma qualificação no domínio das compras ou do comércio para demonstrar que o candidato tem capacidade para acompanhar o negócio habitual da cooperativa. Outras têm-no substituído por um requisito de participação no capital, mas isso cria o perigo de discriminação dos membros com pequena participação no capital. Outras condições frequentes para se ser dirigente passam pelos anos de pertença à cooperativa, digamos, um mínimo de dois anos, antes de se poder ser elegível. Embora isso possa ser útil para impedir aquisições hostis, um equilíbrio deve ser atingido na razoabilidade de tais regras. Sempre que essas regras existem, devem ser justificadas e aprovadas pelos membros em assembleia geral.

COMISSÕES ELEITORAIS

As cooperativas, particularmente as com filiações híbridas ou cooperativas de maior dimensão com arranjos eleitorais complexos ou estruturas democráticas a diversos níveis, podem querer estabelecer comissões eleitorais de membros independentes para supervisionar o processo eleitoral. Isso assemelha-se ao que geralmente acontece nas eleições nacionais, onde comissões eleitorais independentes podem supervisionar as eleições e validar a votação. Onde comissões eleitorais forem estabelecidas, é importante que as comissões eleitorais sejam responsáveis por estabelecer as qualificações exigidas para os membros candidatos aos cargos, em vez de ser a direção a fazê-lo. A capacidade de serem os titulares dos órgãos ou comités atuais a definir e aprovar as qualificações para se poder ser eleito é um dos principais mecanismos utilizados pelas elites para manterem o seu domínio. Pode também ser um mecanismo usado por aqueles que procuram desmutualizar uma cooperativa e privatizar os seus ativos.

As comissões eleitorais não devem ser nomeadas pelos atuais órgãos ou comités eleitos ou responsáveis perante eles. Os membros que servem em comités eleitorais devem ser eleitos ou aprovados pelos filiados em geral, e perante eles responsáveis, para garantir que as eleições sejam realizadas de forma aberta e transparente e representem a vontade soberana dos filiados.

AUDITORIAS QUE INCLUAM A GOVERNAÇÃO DEMOCRÁTICA

As cooperativas são aconselhadas a realizar auditorias internas e externas regulares que incluam uma auditoria aos processos de governação democrática. Isso irá ajudar a proteger os direitos democráticos dos membros, assegurar que a governação democrática esteja de acordo com as melhores práticas e seja capaz de suportar um escrutínio externo e dos membros.

Não existe qualquer orientação normativa sobre a forma como as auditorias devem ser realizadas ou por quem. Em alguns países (como a Alemanha, França e Áustria) as cooperativas são tradicionalmente objeto de auditorias especiais obrigatórias, com enquadramento legal, que são eficazes. Contudo, regra geral, o tipo de auditoria será determinado pelo tamanho da cooperativa e a natureza do seu negócio.

Quer feita por membros, quer por auditores nomeados, a auditoria deve obedecer aos melhores códigos de boa governança e padrões de boa

governança externos. O relatório de auditoria, e quaisquer recomendações que faça, devem ser disponibilizados e discutidos por todos os membros em assembleia geral.

Algumas federações cooperativas nacionais ou estruturas de representação de cúpula, e as organizações setoriais da Aliança, desenvolveram normas padrão de orientação e procedimentos para as auditorias à governança e exames à saúde democrática, que se aplicam às condições específicas das suas filiadas. A vantagem do uso de tais procedimentos padrão para a realização de auditorias de governança é permitir que as cooperativas comparem o seu próprio desempenho na governança com o dos seus pares.

Não há prazos fixados para a realização de uma auditoria à governança. Algumas cooperativas que reconhecem a necessidade de examinar regularmente os seus processos transparentes de gestão e de governança democrática levam-nas a cabo a cada dois anos. Todavia, as cooperativas deveriam ficar preocupadas se uma auditoria cooperativa específica, a ser feita dentro de prazo predeterminado, e que incluía uma revisão da governança democrática, não tenha sido levada a cabo nos últimos cinco anos.

UMA VOZ PARA OS EMPREGADOS

Por razões comerciais legítimas, as cooperativas podem querer dar aos empregados uma voz na governança democrática, especialmente quando os empregados não estejam autorizados a ser membros. Ao fazê-lo, melhoram a compreensão pelos empregados da natureza cooperativa do negócio do seu empregador, aumentando a sua dedicação e empenhamento no sucesso do empreendimento. Os empregados são interessados chave que querem contribuir para a sua cooperativa e vê-la bem sucedida. É, portanto, importante que eles tenham uma voz dentro de estruturas democráticas da cooperativa, mas claro, sem que a voz seja capaz de se sobrepor aos direitos democráticos dos outros membros e partes interessadas.

Nas cooperativas com múltiplos tipos de interessados, em que os empregados são membros, a sua voz será ouvida através do seu direito democrático de participar nas eleições para a direção. Outras cooperativas podem optar por habilitar comités de empresa dos trabalhadores ou delegações sindicais a eleger representantes dos trabalhadores para servir na direção. Em alternativa, as cooperativas podem desejar que os membros mantenham o poder de eleger os representantes dos trabalhadores, de acordo com o princípio «um membro, um voto», de entre as candidaturas de empregados que desejam concorrer às eleições.

Não existem mecanismos prescritivos para garantir que os funcionários têm uma voz, mas sem ela a empresa cooperativa será mais fraca.

ASSEGURAR QUE TODAS AS VOZES SEJAM OUVIDAS

Uma cooperativa corre o risco de fragmentação do seu negócio e perda de membros, se alguns membros sentirem que a sua voz não está a ser ouvida e que eles não estão representados através do processo democrático.

Eleições de fações, onde só representantes de uma seção dominante são bem-sucedidos, pode resultar em que as necessidades e aspirações de uma minoria de membros não sejam atendidas. Para proteger disso, é melhor que os órgãos eleitos representem os diversos pontos de vista dos membros.

Não há nenhuma maneira fácil de garantir que isso vai acontecer num sistema democrático aberto. Os membros têm a responsabilidade de perceber o risco de retirar o direito de representação das minorias quando estas depositam os seus votos. As direções podem querer também usar os poderes de cooptação para garantir que as minorias têm uma voz. Os membros eleitos devem aceitar as suas responsabilidades de representar os interesses de todo o corpo de filiados, não apenas os do grupo maioritário que os elegeu.

QUADROS SUPERIORES

Deve existir perfeita compreensão dos direitos e responsabilidades democráticas dos dirigentes eleitos de uma cooperativa, focada na estratégia empresarial de longo prazo, e dos quadros de gestão superiores, responsáveis perante a direção, e encarregados do dia a dia da gestão. Os quadros superiores precisam demonstrar o seu compromisso prático e o respeito pelo princípio do controlo democrático pelos membros, visível no modo como apoiam e servem a tomada de decisões negociais da sua cooperativa. As decisões políticas estratégicas fundamentais precisam ser explicadas aos membros de forma clara, concisa e de uma forma que todos os membros as possam entender, colocando as opções alternativas sempre que existirem.

A apresentação das informações financeiras e comerciais aos órgãos e membros em assembleia geral deve ser feita de forma que esteja em conformidade com os requisitos legais e regulamentares, mas também de forma a que os membros a possam entender, especialmente aqueles eleitos para servir em órgãos, permitindo-lhes exercer as suas responsabilidades de governança detalhando e apresentando estratégias e opções alternativas. Os riscos do negócio inerentes às decisões que precisam ser feitas por membros eleitos devem ser detalhadas e as estratégias de gestão de risco identificadas. Altos executivos, sejam eles membros da direção ou não, têm o dever de aconselhar os órgãos sobre o que consideram ser as apropriadas decisões de negócio e as ações mais adequadas a tomar, mas não devem simplesmente esperar que os membros eleitos carimbem as decisões que recomendam. É preciso haver respeito mútuo para os dois papéis distintos da estratégica responsabilidade de governança da direção e da responsabilidade de gestão do dia-a-dia de negócios pelos quadros superiores.

REMUNERAÇÃO DE QUADROS SUPERIORES E MEMBROS ELEITOS DA DIREÇÃO

A remuneração dos altos executivos e membros da direção deve, em última análise, ser sujeita ao controlo democrático pelos membros. Isso previne remunerações excessivas aos executivos e à direção, o que aumentaria desigualdades de riqueza e reduziria os benefícios económicos que os membros retirariam da empresa cooperativa. A remuneração da direção deve sempre ser submetida à aprovação dos membros reunidos em assembleia geral. Onde comités de remunerações para aconselhar sobre remunerações a gestores e administradores existam, as suas recomendações devem ser sujeitas a aprovação dos membros reunidos em assembleia geral.

RENOVAÇÃO DEMOCRÁTICA E DURAÇÃO MÁXIMA DOS MANDATOS

A renovação democrática contínua nas cooperativas por meio de novos candidatos para os cargos eletivos é saudável e deve ser saudada. Cooperativas com direções estáticas, com os mesmos membros a servir há longo período de tempo, arriscam a tornar-se resistentes à mudança e perder a capacidade de responder de forma proactiva às mudanças no ambiente negocial. Concorrer contra membros que servem há longo tempo não deve ser visto como uma crítica implícita, ou como minar o estatuto dos incumbentes, mas sim um reflexo positivo do desejo de outros membros da cooperativa contribuírem para o seu corrente sucesso.

Procedimentos eleitorais abertos, competitivos, devem ser promovidos para incentivar os mais talentosos membros a concorrer às eleições. Declarações eleitorais e campanhas dos candidatos ajudam a evidenciar as suas capacidades e empenhamento para o desempenho do cargo, e vão permitir que os membros decidam em qual candidato(s) votar.

Mandatos por período determinado de, digamos, três ou quatro anos, com um terço ou um quarto dos diretores saindo e buscando reeleição em cada ano, são recomendados para se atingir um equilíbrio entre a renovação democrática e a retenção de experiência. Para garantir que a renovação democrática ocorre, é boa prática definir limites ao mandato dos dirigentes eleitos, fixando-se um período máximo de anos que o membro eleito pode servir. Tais restrições tornaram-se norma para administradores não executivos em companhias cotadas em bolsa, e as cooperativas, também, deveriam liderar pelo exemplo adotando isso como boa prática democrática.

O PAPEL DAS FEDERAÇÕES COOPERATIVAS NACIONAIS E ORGANIZAÇÕES SETORIAIS

As federações cooperativas nacionais ou as organizações nacionais de cúpula têm um papel e responsabilidade especial na proteção da eficácia e reputação do movimento cooperativo no seu país, promovendo boas práticas de governança democrática. As organizações setoriais globais e regionais e os escritórios regionais da Aliança têm um papel e responsabilidade semelhante na promoção de normas de boa governação comuns no seu setor de atividade cooperativa. Bons códigos de governança, aconselhamento e formação e apoio das organizações nacionais, regionais e das organizações setoriais da Aliança são particularmente importantes para as novas cooperativas.

A melhor forma de cumprir com esta responsabilidade é através do desenvolvimento de recomendações sobre boas práticas democráticas, sistemas de auditoria, e códigos e modelos de governança que obedeçam à legislação nacional. As recomendações sobre boas práticas democráticas e códigos de governança fixam a norma a partir da qual se pode julgar e medir as práticas em cada uma das cooperativas membro. Oferecem também um meio para os membros poderem comparar o rendimento da sua cooperativa com a de cooperativas similares, e implantar políticas que aspirem à excelência na governança democrática.

4. Questões para reflexão futura

GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA EM GRANDES GRUPOS COOPERATIVOS E COOPERATIVAS DE MÚLTIPLOS INTERESSADOS

Existe grande diversidade no tamanho e natureza das cooperativas. O surgimento de cooperativas de primeiro grau com múltiplos interessados no início do século XXI, com mais de um grupo de filiados, por exemplo consumidores, empregados, empresários independentes ou pessoas coletivas externas como partes interessadas, apresenta novos desafios democráticos para os seus membros. Essas cooperativas, que não são permitidas nalguns sistemas legislativos nacionais, exigem acordos específicos nas suas regras ou estatutos adequados à sua natureza e função específica, a fim de aplicar este 2º Princípio do controle democrático pelos membros. Nestas cooperativas, ponderações relativas ou percentagens de votos diversas podem ser apropriadas para categorias diferentes de membros.

Cooperativas grandes e diversificadas podem, inevitavelmente, precisar de considerar, adaptar e aplicar novas estruturas de controlo democrático pelos membros, de uma forma que seja apropriada à sua escala e estrutura. Seja que estruturas forem criadas, existe a necessidade de assegurar que a essência deste 2º Princípio seja respeitada. Sem real e efetivo controlo democrático pelos membros perder-se-á uma característica genérica essencial da nossa identidade cooperativa.

Similares desafios democráticos surgiram nas estruturas democráticas de vários níveis que apareceram nas cooperativas de maior dimensão. A questão chave é: como fazer com que tão grandes e complexas cooperativas assegurem que os direitos democráticos de todos os membros em participar nas eleições para os órgãos e influenciar as decisões de negócios estratégicas sejam protegidos e respeitados?

Algumas cooperativas maiores com capacidade financeira compraram empresas privadas por ações e gerem-nas enquanto subsidiárias, mesmo em países diversos daquele em que têm a sua sede operativa. Isso também levanta desafios e questões sobre a manutenção do controlo democrático pelos membros, e se os clientes e/ou empregados dessas filiais devem poder vir a ser membros.

DURAÇÃO MÁXIMA DO MANDATO

Não existe uma diretiva fixando a duração máxima de tempo para que um membro se sente num órgão ou comité eleito ou ocupe uma função eletiva em particular, mas fixar durações máximas para os mandatos dos representantes eleitos é uma boa prática de governança. Alguns códigos de governança estabelecem limites de três anos findos os quais o representante tem de se apresentar a reeleição, com uma permanência máxima de nove anos. Outros, incluindo a Aliança, têm limites máximos superiores: o período máximo de tempo que um eleito pode servir na direção da Aliança é de 18 anos. As organizações de cúpula nacionais poderão desejar fixar limites temporais nos seus próprios códigos de governança e a Aliança pode desejar publicar outras diretivas na matéria em tempo útil, ouvidos os membros.

-
1. Para orientação sobre a legislação adequada às cooperativas, ver Hagen Henry 'Guidelines for co-operative legislation', 3ª edição, 2012, Organização Internacional do Trabalho.
 2. Os membros são partes interessadas numa cooperativa enquanto utilizadores, trabalhadores, residentes em casas cooperativas, alunos de cooperativas escolares e de educação, utilizadores de serviços de saúde, de crédito ou de serviços financeiros, etc.