

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

JESSYCA LEON BOLZAN

**GOVERNANÇA EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA: UM ESTUDO SOBRE
SUCESSÃO DOS CONSELHOS.**

Porto Alegre

2025

JESSYCA LEON BOLZAN

**GOVERNANÇA EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA: UM ESTUDO SOBRE
SUCESSÃO DOS CONSELHOS.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof^a. Dra Janine Kieling Monteiro

Coorientadora: Prof^a Dra. Paola Londero

Porto Alegre

2025

B694g Bolzan, Jessyca Leon
Governança em cooperativa agropecuária : um estudo sobre sucessão dos conselhos / por Jessyca Leon Bolzan. – 2025.

118 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025.

Orientadora: Profa. Dra. Janine Kieling Monteiro;
Coorientadora: Profa. Dra. Paola Londero.

1. Cooperativismo. 2. Órgãos de Governança.
3. Planejamento Sucessório. 4. Conselhos. 5. Liderança.
I. Título.

CDU 334

JESSYCA LEON BOLZAN

**GOVERNANÇA EM COOPERATIVA AGROPECUÁRIA: UM ESTUDO SOBRE
SUCESSÃO DOS CONSELHOS.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof^a. Dra Janine Kieling Monteiro

Coorientadora: Prof^a Dra. Paola Londero

Conceito Final: 9,00

Aprovado em: 28/04/2025

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



JANINE KIELING MONTEIRO
Data: 23/05/2025 10:59:41-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof^a. Dra. Janine Kieling Monteiro – Unisinos

Prof^a. Dra. Paola Richter Londero – ESCOOP

Prof. Dr. João Zani – Unisinos

Documento assinado digitalmente



DIEISSON PIVOTO
Data: 26/05/2025 08:28:25-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Dieisson Pivoto – Atitus

Dedico este trabalho à minha família que sempre me apoiou e mostrou o melhor caminho. Em especial, à minha mãe, que apesar das condições que a vida lhe ofereceu, sempre segue firme, com uma força admirável e um sorriso no rosto, motivo da minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

O cooperativismo necessita, cada vez mais, de pesquisas que evidenciem a sua importância na sociedade e que contribuam com o melhor desempenho das cooperativas. Por isso, inicio estes agradecimentos reconhecendo o apoio do Sistema Ocergs, da Fecoagro/RS e de todas as pessoas que tornaram possível esta oportunidade oferecida aos alunos, evidenciando o valor do incentivo à educação.

Para que este estudo fosse concluído, contei com a orientação exemplar das professoras doutoras Rejane Kieling Monteiro e Paola Londero, que não mediram esforços para contribuir com seu conhecimento e apoio. A elas, expresse minha profunda gratidão e admiração pelo trabalho que desempenham em suas instituições.

Agradeço também à Unisinos, em especial aos(as) professores(as) que enriqueceram minha trajetória acadêmica com reflexões valiosas ao longo do curso, bem como aos membros da banca examinadora, cujas considerações e sugestões foram fundamentais para o aprimoramento desta dissertação.

À cooperativa estudada, meu sincero agradecimento pela abertura, acolhimento e disponibilidade dos participantes, sem os quais este estudo de caso não seria possível.

Aos colegas do mestrado, que compartilharam angústias, descobertas e conquistas ao longo do caminho, deixo meu carinho e gratidão pela companhia e apoio.

À minha família, pelo amor incondicional, incentivo constante e compreensão nos momentos mais desafiadores — em especial ao meu companheiro de vida, que esteve sempre ao meu lado quando mais precisei.

Por fim, agradeço a Deus pela força, pela fé e pela resiliência que me sustentaram até aqui e tornaram possível a conclusão de mais esta etapa da minha caminhada.

RESUMO

A formação de sucessores deve ser compreendida como uma prática estratégica que evidencia a responsabilidade da gestão e a preocupação com a perenidade das organizações cooperativas. A inexistência de lideranças preparadas para a continuidade pode gerar impactos negativos nas atividades, comprometendo seu crescimento e desenvolvimento sustentável. Por isso, este trabalho tem como objetivo compreender, na percepção dos cooperados, os fatores que influenciam na sucessão dos conselhos de uma cooperativa do ramo agropecuário do Rio Grande do Sul. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, por meio do estudo de caso, com o uso de análise documental, grupo focal e observação como técnicas de coletas de dados. Os grupos de participantes da pesquisa foram compostos por 52 indivíduos, representando conselheiros de administração, conselheiros fiscais, sendo titulares e suplentes, cooperados, ex-conselheiros e dependentes que possuíam perfis variados em idade, cargo e tempo de vínculo com a cooperativa. Os dados foram analisados com base em categorias temáticas possibilitando a compreensão sobre os principais fatores que influenciam a sucessão, e a triangulação dos dados ofereceu subsídios para a sugestão de diretrizes para a formalização de um programa de sucessão. Os resultados evidenciam que a cooperativa já realiza esforços para capacitar seu quadro social, reconhecendo a importância da sucessão qualificada. A pesquisa revelou que o senso de pertencimento é o principal estímulo à participação nos cargos eletivos, ao passo que algumas barreiras persistem, como regras estatutárias pouco claras e ausência de critérios objetivos para determinados processos. Conclui-se que a alta administração e os cooperados demonstram crescente maturidade institucional e engajamento com as melhorias internas, o que favorece a construção de um ambiente mais preparado para a sucessão nos conselhos. Os achados podem subsidiar ações corretivas e estratégias de aprimoramento da governança na cooperativa.

Palavras-chave: cooperativismo; órgãos de governança; planejamento sucessório; conselhos; liderança.

ABSTRACT

The training of successors should be understood as a strategic practice that highlights managerial responsibility and concern for the longevity of cooperative organizations. The absence of leadership prepared for continuity can have negative impacts on activities, compromising their growth and sustainable development. Therefore, this study aims to understand, from the perspective of the cooperative members, the factors that influence the succession of the boards of an agricultural cooperative in the state of Rio Grande do Sul. The research adopted a qualitative approach through a case study, using document analysis, focus group discussions, and observation as data collection techniques. The participant groups in the study were composed of 52 individuals, including board members, fiscal council members (both regular and alternate), cooperative members, former board members, and dependents, with varying profiles in terms of age, position, and length of association with the cooperative. The data were analyzed based on thematic categories, enabling an understanding of the main factors influencing succession, and data triangulation provided support for suggesting guidelines for the formalization of a succession program. The results show that the cooperative is already making efforts to train its members, recognizing the importance of qualified succession. The research revealed that the sense of belonging is the main motivation for participation in elected positions, while some barriers remain, such as unclear bylaws and the absence of objective criteria for certain processes. It is concluded that senior management and cooperative members are demonstrating increasing institutional maturity and engagement with internal improvements, which supports the development of an environment more prepared for board succession. The findings can inform corrective actions and strategies to improve governance within the cooperative.

Key-words: cooperativism; cooperativism; governance bodies; succession planning; boards; leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Caminhos para a Excelência	18
Figura 2. A relação difusa e complexa nas cooperativas.....	28
Figura 3. Estrutura Básica de Governança Cooperativa.....	32
Figura 4. Etapas para execução do Grupo Focal.	49
Figura 5. Metodologia do Grupo Focal.....	51
Figura 6. Organograma da Cooperativa	70
Figura 7. Resumo dos Fatores de Participação.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Índice ISGC no RS x Ramo Agro.....	19
Tabela 2. Evolução dos Princípios Cooperativistas	25
Tabela 3. Conceito dos Princípios Cooperativistas.....	26
Tabela 4. Sociedade Cooperativa X Sociedade Mercantil	27
Tabela 5. Princípios da Governança Corporativa em Cooperativa	31
Tabela 6. Perfil dos Participantes	42
Tabela 7. Escolaridade dos Participantes.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Procedimentos da Pesquisa	44
Quadro 2. Documentos utilizados na análise documental.	47
Quadro 3. Questões norteadoras para o Grupo Focal.....	50
Quadro 4. Aplicação das Boas Práticas de Governança dos Agentes: Cooperados e Assembleia Geral.	61
Quadro 5. Qualificações para o cargo de conselheiro de administração	65
Quadro 6. Aplicação das Boas Práticas de Governança dos Agentes: Conselho de Administração e Conselho Consultivo	71
Quadro 7. Aplicação das Boas Práticas de Governança da Diretoria Executiva.	75
Quadro 8. Aplicação das Boas Práticas de Governança dos Agentes: Órgãos de Fiscalização e Assessoramento	81
Quadro 9. Categorias: Requisitos e Qualificações.	82
Quadro 10. Fatores que estimulam os cooperados.	88
Quadro 11. Categoria: Limitação de Participação.	91

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AGO	Assembleia Geral Ordinária
CA	Conselho de Administração
CF	Conselho Fiscal
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
ESCOOP	Escola Superior do Cooperativismo
FIPE	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDGC	Programa de Desenvolvimento de Gestão Cooperativa
ISGC	Índice SESCOOP de Governança Cooperativista
ISG	Índice SESCOOP de Gestão
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.1.1 Objetivo geral	20
1.1.2 Objetivos específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 SOCIEDADES COOPERATIVAS	23
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS.....	28
2.2.1 Conselho de administração e fiscal.....	33
2.3 PROCESSO DE SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 CASO E PARTICIPANTES DO ESTUDO	39
3.2.2 Os participantes	40
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
3.3.1 Pesquisa e Análise documental	46
3.3.3 Grupo Focal	48
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	53
4.1 EXPLORAR A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA COOPERATIVA	53
4.1.1 Cooperados e Assembleia Geral	54
4.1.2 Conselho de Administração e Conselho Consultivo.....	62
4.1.3 Diretoria Executiva	72
4.1.4 Órgãos de Fiscalização e Assessoramento	76
4.2 COMPREENDER A PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS E CONSELHEIROS EM RELAÇÃO AO PROCESSO ELEITORAL E QUALIFICAÇÃO PARA OS CARGOS DE CONSELHO.....	81
4.3 FATORES QUE IMPULSIONAM E FATORES QUE RESTRINGEM A PARTICIPAÇÃO DO COOPERADO NOS CONSELHOS	88
4.4 DIRETRIZES DO PROGRAMA DE SUCESSÃO DE CONSELHEIROS	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS.....	101

APÊNDICE A – PLANO PEDAGÓGICO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE CONSELHEIROS.....	106
--	------------

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo consiste em um movimento que representa uma abordagem colaborativa e sustentável de organizações com foco econômico e social, centradas nos valores de ajuda mútua, autorresponsabilidade, democracia, solidariedade, igualdade e equidade. Essas organizações, denominadas de sociedades cooperativas, são formadas por indivíduos que se unem voluntariamente para atender a necessidades comuns, seja na produção, distribuição, consumo ou prestação de serviços.

No Brasil, o cooperativismo experimentou uma notável evolução ao longo das décadas, consolidando-se como uma força significativa para geração de empregos e o fortalecimento econômico, (Vieira, et al., 2022). A história do movimento cooperativista remonta ao início do século XX, com a fundação das primeiras cooperativas agrícolas e de crédito. No entanto, foi a partir da década de 1970, com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que o movimento cooperativista ganhou um impulso significativo. O setor expandiu-se em diversos segmentos, sendo hoje divididos em 8 ramos: Agropecuário; Consumo; Crédito; Seguro; Infraestrutura; Saúde; Trabalho, Produção de Bens e Serviços; Transporte (OCB, 2025).

Segundo dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro, a OCB possui 4.509 cooperativas registradas até a data de 31/12/2023. Juntas representam 23,4 milhões de cooperados e 550 mil empregados. O impacto desses dados é comprovado a partir de um estudo inédito elaborado entre o Sistema OCB e a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), que analisaram os benefícios do cooperativismo na economia brasileira e identificaram que, em 2021, a presença de cooperativas nos municípios aumentou em 18,5% o PIB per capita, resultando em um incremento de 1,9% na média de empregos gerados.

Além do impacto econômico, as cooperativas desempenham um papel social importante na comunidade que estão vinculadas (Ouro-Salim, et al., 2019). Pinho (2004) explica que o que distingue esse modelo da “empresa capitalista” é que nesta, a satisfação das necessidades dos usuários não representa seu fim imediato, mas sim a multiplicação ou rendimento do capital investido. Ou seja, enquanto na empresa capitalista a prestação de serviço é o meio de obter o maior lucro possível, na

sociedade cooperativa a satisfação das necessidades dos associados é o fim da atividade econômica. Diferente dos modelos empresariais tradicionais, as cooperativas buscam equidade entre os membros, distribuindo os benefícios de maneira justa e promovendo uma governança democrática.

Assim, as sociedades cooperativas são um modelo organizacional singular, com característica próprias que estão refletidas na Lei 5.764/71. Mesmo com sua singularidade reconhecida, essas organizações estão inseridas em um cenário competitivo, que exige profissionalização nas decisões do negócio para garantir o alcance dos objetivos dos cooperados e sua sustentabilidade.

Nesse sentido, na busca de profissionalização, as cooperativas investem na qualificação da sua governança e gestão. Lodi (2000), destaca que uma governança bem estruturada é fundamental e um caminho para a sustentabilidade organizacional em ambientes competitivos. Ele enfatiza que a governança corporativa assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do País (*compliance*). Esses princípios fortalecem a confiança das partes interessadas, promovendo a perenidade e a competitividade da empresa.

Roberto Rodrigues reforça a importância da busca pela competitividade sem perder a essência do Cooperativismo:

As cooperativas precisam estar inseridas no mercado com profissionalismo, eficiência, competitividade, com líderes ágeis em busca de alianças estratégicas, lutando pela qualidade dos produtos e serviços, fazendo marketing e propaganda da diferença cooperativa, mas olhando na outra ponta para a felicidade individual e o bem-estar coletivo, como missão e ambição do cooperativismo moderno (Rodrigues, 2008, *apud* Schneider, 2010, p. 07).

Rodrigues menciona a liderança ágil como forma de competitividade no mercado e, no contexto cooperativo, o líder assume uma dimensão única, intrinsecamente vinculada aos valores fundamentais do cooperativismo. Em contraste com abordagens tradicionais de liderança, os líderes em cooperativas desempenham papéis facilitadores, enfatizando a participação democrática e a tomada de decisões coletivas. Uma cooperativa sem liderança está fadada ao fracasso, e o líder deve ser capaz de melhorar a competitividade (Bialoskorski Neto, 2012).

Os líderes em uma cooperativa compõem o chamado conselho de administração, responsável pela definição das diretrizes organizacionais, bem como representar os cooperados na tomada de decisão e equilibrar com as medidas de sustentabilidade do negócio. Assim, o processo sucessório dessas lideranças, pode

desempenhar um papel crucial na manutenção de uma cooperativa no mercado. Ao definir políticas e práticas que facilitam a transição harmoniosa de liderança, permitindo a identificação e preparação de futuros líderes, promovendo a continuidade e a renovação nas estruturas de poder, a cooperativa possui forte indicadores da sua continuidade como organização econômica (Chantal e D'angelo, 2021).

Da mesma forma que a liderança capacitada é um diferencial competitivo no mercado, Antonialli e Fischmann (2011) também identificaram que esse é um dos principais desafios nas cooperativas e sugerem, como forma de atenuar essa situação, a harmonia de boas diretrizes para um processo sucessório de dirigentes.

Froelich (et. al 2011) identificou em seu estudo em organizações sem fins lucrativos (incluído ONG's e cooperativas) que os gestores permanecem longos períodos no poder e, em geral, não se preparam para a sucessão, enfrentando dificuldades para encontrar um líder com as qualidades esperadas. Ele também concluiu que ambas veem importância no planejamento do processo sucessório, mas fazem pouco a respeito disso. Isso pode ocorrer devido a ineficiência do processo de formação ou desenvolvimento de lideranças dentro dessas organizações (Froelich. et al, 2011).

No caso das cooperativas do ramo agropecuário, os dirigentes que assumem a governança nos cargos de conselho de administração e fiscal, são agricultores, ou seja, o presidente precisa trabalhar com um conselho composto por produtores que também são clientes e proprietários, o que torna a gestão dessas organizações um grande desafio (Rech, 2017). Nesse sentido, o planejamento sucessório em cooperativas agropecuárias também desempenha um papel vital na preservação da continuidade e na sustentabilidade dessas organizações. Dada a natureza, muitas vezes, familiar e multigeracional dessas cooperativas, a transição suave de liderança é essencial para garantir a eficácia operacional e a coesão comunitária. O planejamento cuidadoso permite a identificação e preparação de sucessores e contribui para a resiliência das cooperativas agropecuárias em face de desafios, como mudanças climáticas e flutuações de mercado.

Considerando o exposto acima, a pesquisa procurou compreender, na percepção dos cooperados, como se apresentam os fatores que influenciam na sucessão dos Conselhos de uma Cooperativa do Ramo Agropecuário do Rio Grande do Sul.

Com isso, o presente trabalho busca contribuir com que as cooperativas agropecuárias possam garantir a estabilidade, promover a inovação e continuar desempenhando um papel crucial para seus cooperados e a comunidade que está inserida. Já de forma prática, o estudo oferecerá diretrizes para a criação de um programa de sucessão por meio das metodologias empregadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em função do aumento crescente da competição internacional, da instabilidade das políticas de comércio exterior, da dependência do Brasil da exportação agropecuária e do protecionismo agrícola dos países desenvolvidos (EUA, União Europeia), as cooperativas agrícolas têm sido obrigadas a buscar soluções que garantam a competitividade e a sustentabilidade da agricultura, da própria cooperativa como empresa e do corpo cooperado (Pinho, 2004).

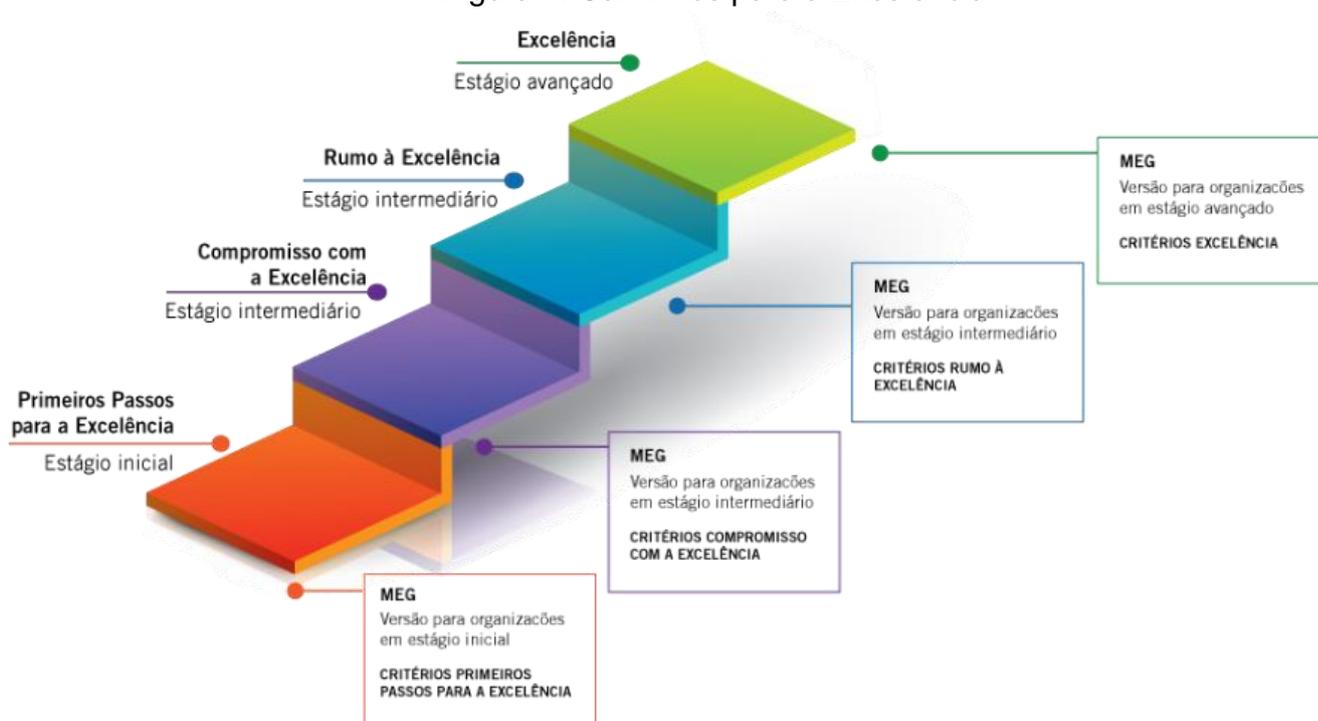
Dentre as soluções, um olhar sob as estruturas e modelos de governança existentes, é necessário, uma vez que o processo de tomada de decisão permeia a governança estabelecida nessas organizações. Nessa linha, o resgate dos princípios doutrinários, profissionalizar sua gestão, reduzir custos, revisão de seus estatutos, imprimir critérios de eficiência e fidelidade no relacionamento com seus associados e, principalmente, evitar que interesses políticos interfiram nas decisões estratégicas e na eficácia financeira, econômica e social dessas organizações (Antoniali; Fischmann, 2011).

No Brasil, segundo o Anuário da OCB, em 31/12/2023, existiam 1.179 cooperativas no ramo agropecuário, mais de 1 milhão de cooperados e 250 mil empregos diretos. No Rio Grande do Sul (RS), em 31/12/2023, são 370 Cooperativas e destas, 95 pertencentes ao ramo agropecuário, somando 270 mil cooperados e 39 mil empregos diretos. Deste universo do ramo agropecuário do RS, 26 cooperativas participam do Diagnóstico de Gestão e Governança (PDGC). O PDGC é um dos programas de monitoramento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas e seu objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança.

O diagnóstico é aplicado por meio de um instrumento de avaliação, que permite uma verificação sobre práticas e processos da governança e da gestão da cooperativa. A aplicação do diagnóstico é realizada em ciclos anuais, visando à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado. Após o preenchimento dos questionários, a cooperativa recebe de forma automática uma devolutiva em forma de relatório, onde a partir das oportunidades de melhorias apresentadas é possível definir e implementar ações para o desenvolvimento da cooperativa. Nesse relatório, são gerados índices para acompanhamento e monitoramento da melhoria nos processos da cooperativa, são eles: Índice Sescoop de Governança Cooperativista (ISGC), que reflete o desempenho das questões sobre Governança, e o Índice Sescoop de Gestão (ISG), resultado da performance do questionário de Gestão.

Ainda, o Diagnóstico tem como premissa o processo evolutivo, no qual utiliza-se de uma metodologia desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade, adotada pelo Sescoop, a qual possui quatro estágios de maturidade da gestão, sendo que cada um tem, de forma implícita, uma pontuação. Os estágios são: 1. Primeiros Passos para a Excelência (PP); 2. Compromisso com a Excelência (CE); 3. Rumo a Excelência (RE) e 4. Excelência (EX), ilustrados na figura abaixo.

Figura 1. Caminhos para a Excelência



Em 2023, a maioria das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul estavam no nível dos primeiros passos, o que já demonstra uma necessidade de aperfeiçoamento da gestão e governança dessas entidades. De acordo com dados coletados diretamente com o Sistema Ocergs, entidade que representa as cooperativas no Rio Grande do Sul, em 2023, 21 cooperativas estavam no nível de primeiros passos em governança e gestão, 04 no nível compromisso com a excelência, 01 no nível rumo à excelência e nenhuma no nível excelência.

Outro dado importante de ser avaliado é o Índice SESCOOP de Governança Cooperativista (ISGC) do Ramo Agropecuário que é relativamente menor que a média estadual, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1. Índice ISGC no RS x Ramo Agro

Nível ISGC	RS	AGRO
Primeiros Passos (PP)	65,65%	50,33%
Compromisso com a Excelência (CE)	80,62%	61,00%
Rumo à Excelência (RE)	80,72%	61,00%
Excelência (EX)	78,68%	0,00%

Fonte: Sistema Ocergs/Sescoop-RS.

É possível observar que o ramo agropecuário está com a média menor em todos os níveis em relação às cooperativas do estado. Esses dados demonstram a importância de estudos que busquem auxiliar no desenvolvimento da gestão e governança das cooperativas agropecuárias, como se propõe o presente estudo.

Além disso, como parte da avaliação da governança, é possível encontrar uma pergunta destinada a entender o processo de sucessão na cooperativa: “Há práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão para os órgãos de administração e fiscalização da cooperativa?”. A existência dessa pergunta demonstra a importância do processo sucessório como boa prática de governança que deve ser estabelecida nas cooperativas, o que corrobora com a temática do estudo.

Nesse contexto, o referido trabalho quer contribuir com o avanço do cooperativismo gaúcho, a partir da experiência de uma cooperativa, e do problema de pesquisa: quais fatores influenciam na sucessão dos conselhos de administração e fiscal?

1.1.1 Objetivo geral

Compreender, na percepção dos cooperados, como se apresentam os fatores que influenciam na sucessão dos conselhos de uma cooperativa do ramo agropecuário do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Explorar a estrutura de governança adotado pela Cooperativa;
2. Compreender a percepção dos cooperados e conselheiros em relação ao processo eleitoral e qualificação para os cargos de conselho;
3. Identificar fatores impulsionadores e restritivos para sucessão nos cargos de Conselho Administração e Fiscal;
4. Elaborar diretrizes para um Programa de Sucessão na Governança da Cooperativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Formar sucessores não é apenas uma obrigação, e sim uma prova de inteligência, visto que a ausência de um sucessor preparado impacta negativamente na atividade e pode comprometer o crescimento e desenvolvimento do negócio (Stefano et al 2019). Além disso, garantir a existência de lideranças qualificadas para assumir as estruturas de governança é essencial, visto que as organizações estão em um período de transição da geração *baby boomer* (Froelich et al 2009).

No caso das cooperativas agropecuárias, elas são geridas por associados que também são proprietários rurais e precisam conciliar a sua atividade no campo com a gestão da cooperativa. Muitas vezes, os associados não possuem experiência direta de negócio e não apresentam a qualificação desejada para exercer as atribuições da função para qual são eleitos. Assim, é fundamental a qualificação desses cooperados para que possam adquirir competências e experiências suficientes que os auxiliem na gestão das cooperativas (Rech, 2017). E isso não ocorre em curto prazo, precisa ser um planejamento de médio e longo prazo que ofereça condições adequadas para essa transição.

Um estudo realizado por Souto e Martins (2020), em cooperativas de crédito, indicou que os cooperados veem importância na promoção de um processo de sucessão discutido e acompanhado, ao passo que promove uma gestão mais democrática com a intenção de evitar a repetição de membros em cargos de gestão.

Tudo isso vai ao encontro do movimento nacional que a própria OCB iniciou em 2024, no 15º Congresso Brasileiro de Cooperativismo. O evento debateu o cooperativismo do futuro e, com a participação dos dirigentes, propôs diretrizes estratégicas em dez eixos temáticos. Disponível no documento “Diretrizes Estratégicas para o Cooperativismo” (OCB, 2024), o Eixo ESG (*Environmental, Social and Governance*) no quesito Governança possui as seguintes diretrizes prioritárias:

1. Aprimorar a governança nas cooperativas de segmentos não regulados.
2. Aumentar o engajamento dos cooperados com a cooperativa e o alinhamento de propósito e interesses mútuos.
3. Definir processos e metas para ampliar a participação ativa de jovens e mulheres nos órgãos de governança das cooperativas.
4. Desenvolver política de ESG para o cooperativismo, alinhada às particularidades do movimento, com compromissos públicos e sistêmicos e indicadores de gestão e negócios.
5. Estimular a participação ativa dos cooperados nas decisões estratégicas da cooperativa, fortalecendo a transparência e a cultura da democracia e cooperação.
6. Incentivar a governança dual e a profissionalização da gestão em todos os ramos.
7. Promover a formação dos integrantes dos órgãos de governança para incluir questões ESG no planejamento estratégico e operações da cooperativa.
8. Promover a formação, o aprimoramento das competências de governança e a certificação dos conselheiros, com ênfase no direcionamento estratégico.

Da mesma forma, no Rio Grande do Sul, foi iniciado um movimento chamado de RSCOOP 150bi de Prosperidade (Sescoop/RS, 2025), que visa traçar um plano de desenvolvimento do cooperativismo gaúcho. Ele possui diversos comitês técnicos que trabalharão juntos para atingir as metas e dentre eles está o projeto “Gestão, Governança e ESG”, que também visa discutir o processo de preparação das futuras lideranças no cooperativismo. Adicionalmente, tanto o Sistema OCB quanto o Sistema Ocergs instituíram o Comitê de Jovens Cooperativistas, conhecido como Comitê Geração C, com o intuito de fomentar a discussão da sucessão nas cooperativas.

Com isso, fica notório a ligação entre as fragilidades das cooperativas e as estratégias nacionais que implicam na governança e processo sucessório como fator essencial para assegurar a estabilidade e eficiência a longo prazo nas cooperativas.

A governança em cooperativa estabelece a estrutura para a tomada de decisões transparentes e democráticas, fundamentais para a coesão e confiança entre os membros. No âmbito do processo sucessório, desempenha um papel crucial ao definir políticas e práticas que facilitam a transição harmoniosa de liderança, permitindo a identificação e preparação de futuros líderes, promovendo a continuidade e a renovação nas estruturas de poder. Assim, a interconexão entre governança, sucessão e cooperativismo estabelece os alicerces para a sustentabilidade e prosperidade duradouras das cooperativas.

Ademais, este estudo contribui para o avanço do campo da governança em cooperativas ao investigar a sucessão de conselheiros — um tema ainda pouco explorado na literatura acadêmica, oferecendo uma análise empírica que amplia a compreensão sobre os desafios e as dinâmicas específicas desse contexto. Ao lançar luz sobre um aspecto crucial para a perenidade e renovação das lideranças cooperativistas, a pesquisa preenche uma lacuna teórica relevante e fornece subsídios para o desenvolvimento de práticas mais estruturadas e efetivas de sucessão nas cooperativas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SOCIEDADES COOPERATIVAS

Na busca por modelos sociais e econômicos mais justos, as cooperativas se tornaram um modelo organizacional alternativo para o alcance do bem-estar humano e resultado econômico. Para tanto, apresentam uma identidade singular, regida por valores, objetivos e princípios próprios que compõem as diretrizes do cooperativismo. “Cooperativismo origina-se da palavra cooperação. É uma doutrina cultural e socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos” (Gawlak; Ratzke, p. 21, 2007). Já as sociedades cooperativas, segundo os mesmos autores, têm valores humanos e dignidade pessoal como fundamentos básicos de sua natureza.

“O empreendimento cooperativo tem características próprias e se fundamenta nos valores humanos e na dignidade pessoal. É um instrumento que busca a solução de problemas que, de maneira individual, apresentam dificuldades para serem resolvidos. Objetiva viabilizar o associado economicamente, mediante prestação de serviços, desenvolvimento cultural e profissional” (Gawlak; Ratzke, p. 31, 2007).

Esses conceitos foram fundamentados a partir da experiência da fundação da primeira cooperativa historicamente registrada, na Inglaterra, em 24 de outubro de 1844, sob este título: Rochdale Society of Equitable Pioneers: Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Em plena Revolução Industrial, como alternativa às condições da época, surgiu a Cooperativa que consolidou o atual modelo que conhecemos hoje, trazendo o sonho dos fundadores, que aspiravam à transformação do mundo” (Holoyoake, 2014).

Conforme Sales (2010), os mentores desta ideia eram homens à frente do seu tempo que buscavam meios de melhorar as condições sociais e econômicas, como Robert Owen (1772 – 1858), Charles Fourier (1772 – 1837), Philippe Joseph Benjamins Buchez (1796-1865) e Louis Blanc (1812-1882).

Aconteceu em Rochdale, onde 28 operários, que eram em maioria tecelões, fundamentados no sentimento de cooperação e mutualidade pregados por Robert Owen e Fourier, dentre outros; finalmente conseguiu colocar em funcionamento um empreendimento, que a história registra como marco inicial do cooperativismo (Sales, 2010, p. 06).

Owen foi o primeiro autor a usar a palavra "cooperação", e a usava como antônimo de "concorrência", termo que, ao lado da liberdade de movimentação de

capitais e da propriedade privada, constitui a base do liberalismo econômico da época (Bialoskorski Neto, 2012). Desta forma, “Robert Owen é considerado o precursor do cooperativismo moderno - muitas de suas ideias serão evidenciadas nos estatutos dos pioneiros de Rochdale e irão fazer parte da doutrina cooperativista” (Bialoskorski Neto, 2012, p.7).

Uma das principais contribuições dos pioneiros na formulação dos princípios ou das normas do cooperativismo foi o espírito baseado numa cooperação equitável, ou seja, justa, igualitária e franca (Schneider, 2019).

“Foi seguindo este espírito, guiados sob a coordenação de Charles Howarth, primeiro presidente da cooperativa pioneira e de James Daly, que passaram a elaborar o marco estatutário, dentro do qual pretendiam enquadrar o novo modelo de cooperativa” (Schneider, 2019, p. 40).

Portanto, segundo o mesmo autor, a cooperativa que pretende honrar a sua origem, “deve abraçar o conjunto de princípios por eles formulados e depois redefinidos pelas instituições herdeiras de Rochdale, segundo necessidades de cada época” (Schneider, 2019, p. 41).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) - organização não governamental independente criada em 1895 para unir, representar e servir cooperativas em todo o mundo, adotou, em 1995, a Declaração sobre Identidade Cooperativa, que inclui a definição de cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente” (ACI, 2023).

Também, através da Declaração sobre Identidade Cooperativa, a ACI validou que os valores cooperativistas continuam os mesmos “auto ajuda, auto responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade” (OCB, 2023).

Cançado e Gontijo (2004) concluem, conforme a tabela 2, que os princípios básicos expostos no estatuto de Rochdale, que fazem com que a organização cooperativa seja diferente das sociedades empresariais, não sofreram alterações no sentido de aproximar as cooperativas das sociedades mercantis, vieram sim, reforçar esta diferença.

Tabela 2. Evolução dos Princípios Cooperativistas

Princípios Cooperativistas			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris) ⁹	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital b) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa.	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Preocupação com a Comunidade

Fonte: Cançado e Gontijo (2004) *apud* Schneider (1999).

Lutz (2021) ressalta que os princípios são mais que mandamentos, pois servem como base de comportamentos e tomada de decisões. “Não basta perguntar se uma cooperativa adere à letra dos princípios, é importante saber se segue o seu espírito, se a visão que cada princípio fornece, individual e coletivamente, é incorporada às atividades diárias da cooperativa” (Lutz, 2021, p. 43).

Para agir tal como Lutz sugere, é necessário conhecer o conceito de cada um dos princípios, conforme a Tabela 3. Estes foram consolidados a partir dos esforços realizados pela ACI e reforçados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), criada em 02 de dezembro de 1969, para ser a representante nacional do cooperativismo, reunindo e fortalecendo os interesses do setor.

Tabela 3. Conceito dos Princípios Cooperativistas

Princípio	Conceito
1. ADESÃO VOLUNTÁRIA E LIVRE	As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como membros. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA	As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
3. PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente.
4. AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
5. EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
6. INTERCOOPERAÇÃO	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
7. INTERESSE PELA COMUNIDADE	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileira, OCB (2023).

Martins et al (2013) reafirmam a diferença entre as sociedades empresariais, não somente por conta dos princípios cooperativistas, mas especialmente por suas características sociais em função dos muitos benefícios que prestam a seus cooperados, colaboradores, familiares e às comunidades onde estão inseridas. “Enquanto em outras sociedades o lucro é distribuído para os acionistas na proporção de seu capital, o retorno econômico ao cooperado é sempre proporcional à sua participação nas operações da cooperativa” (Martins et al, 2013, p. 109).

Queiroz (1996, apud Schneider 2019) ressalta outras características específicas que diferenciam as sociedades cooperativas das demais, detalhadas na tabela de número 4.

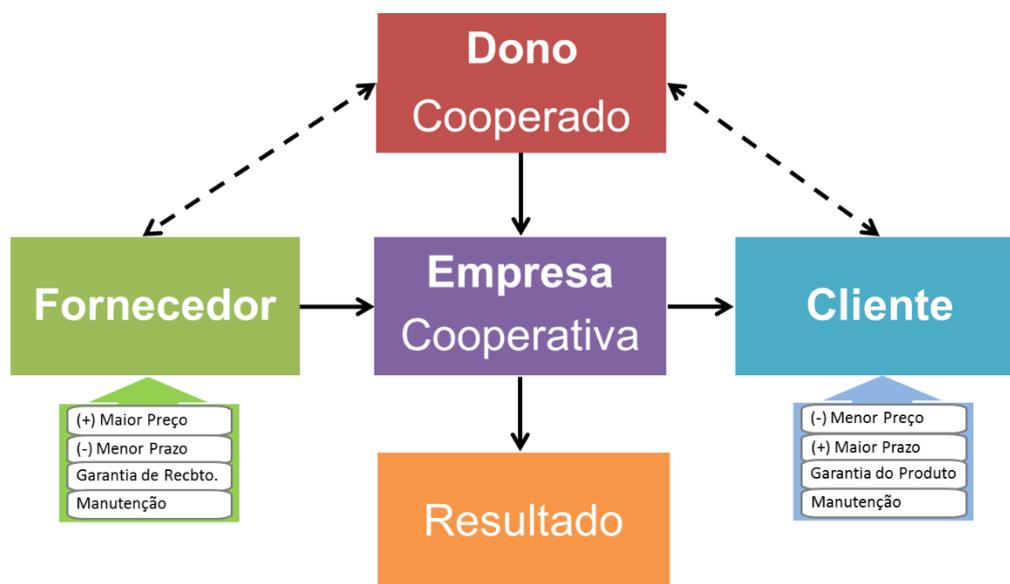
Tabela 4. Sociedade Cooperativa X Sociedade Mercantil

Sociedade Cooperativa	Sociedade Mercantil
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
Mínimo de 20 pessoas	Mínimo de uma pessoa.
Seu objetivo principal é a prestação de serviços aos seus associados.	Seu objetivo principal é o lucro.
Cada associado tem direito a um voto nas assembleias gerais. As associações entre cooperados se dão em cima de propostas.	Cada ação ou quota corresponde a um voto nas assembleias. Aqui as associações se dão majoritariamente entre os que detêm mais capital na empresa.
O controle é democrático	O controle é financeiro.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As ações ou quotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta ou disciplina as ações dos intermediários	São, muitas vezes, os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos associados de forma proporcional às operações efetuadas com a cooperativa.	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações de cada um.
Aberta à participação de novos associados.	Pode limitar a quantidade de acionistas
Defende preços justos.	Defende o maior preço possível
Promove integração entre as cooperativas.	Promove concorrência entre as empresas.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é puramente econômico.
Nas assembleias gerais, o 'quorum' é baseado no número de associados presentes.	Nas assembleias gerais, o "quorum" é baseado no capital presente.

Fonte: Queiroz (1996, p. 45, apud Scheiner 2019).

Outro aspecto a ser considerado nesta diferenciação, já abordada por Queiroz, é uma das características principais de uma cooperativa, onde os proprietários, chamados de cooperados, exercem três funções: dono, fornecedor e cliente. Lauermann (2016) evidencia essa complexidade na figura 2.

Figura 2. A relação difusa e complexa nas cooperativas.



Fonte: Lauermann (2016, p. 28).

Segundo o autor, “essa diferença influencia diretamente nas relações internas da organização e é isso que a diferencia substancialmente das características de outros tipos de organizações, pois reflete os interesses individuais e coletivos dos cooperados”. (Lauermann, 2016, p.28). É nesse sentido que diversos autores utilizam o conceito da dupla natureza cooperativa, visto que a organização precisa encontrar o equilíbrio entre todas as funções dos proprietários, ao mesmo tempo que busca por uma eficiência econômica sem afetar o objetivo principal: atender as necessidades dos seus cooperados. Conforme enfatiza Schneider (2010), a cooperativa tem como aspecto central do seu diferencial empenhar-se na realização de um duplo objetivo: a busca pela eficiência social e eficiência econômica.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM COOPERATIVAS

Estudos específicos sobre Governança Corporativa eram quase desconhecidos até meados dos anos 80. Segundo Pinto e Reisdorfer (2015), em 1776 surgem alguns esboços por Adam Smith, mas foi a partir de 1980 que sua origem adquiriu força através do mercado empresarial dos Estados Unidos.

“Neste mercado, os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar e questionar as corporações que estavam sendo administradas de maneira irregular, se levados em consideração os interesses dos acionistas.

Depois do mercado empresarial americano, esse movimento se expandiu, chegou à Inglaterra, migrou para o resto da Europa e, posteriormente, nos últimos anos chegou de forma mais veemente ao Brasil” (Pinto; Reisdorfer, 2015, p. 27).

Ainda, os autores mencionam que a governança inicialmente tinha o objetivo de recuperar o poder dos acionistas devido aos graves problemas de corrupção de grandes empresas. Ventura (2009) explica que a governança corporativa trata exatamente do governo estratégico da empresa, ação pelo qual prevê mecanismos de articulação e da distribuição do poder entre os proprietários e a gestão. Oliveira (2011) complementa o conceito com um conjunto de práticas administrativas que visam otimizar o desempenho das empresas com todos seus stakeholders.

No Brasil, conforme Silveira (2010), esse tema começou a ser abordado no final dos anos 1990, principalmente em função de diversos conflitos entre controladores e minoritários decorrentes de operações de fechamentos de capital. Nesse sentido, visando melhorar o desempenho e facilitar o acesso ao capital surge o Instituto Brasileiro de Governança - IBGC, em 27 de novembro de 1995, organização da sociedade civil, referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.¹ A principal publicação do IBGC é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, lançado em 1999 e, atualmente vigora sua sexta edição, a qual traz a definição atualizada de Governança Corporativa:

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023).

O conceito de Governança pode ser aplicado a qualquer tipo de organização, adaptado às suas diferentes realidades, mas sempre com o mesmo objetivo, promover a sustentabilidade do negócio com responsabilidade e segurança financeira a todas as partes envolvidas da organização. Pensando em contribuir com a gestão e

¹ Disponível em IBGC: <https://www.ibgc.org.br/>

a governança das cooperativas, a OCB criou o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa lançado em 2016, adequando ao seu modelo de negócio, buscando oferecer procedimentos para garantir um modelo de direção estratégica que siga, na prática, os valores e princípios cooperativistas e assegure uma gestão profissionalizada e sustentável. A partir dele, o conceito de Governança Cooperativa é:

“um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados” (Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, 2016, p.13).

Ainda, o Manual cita que a aplicação das boas práticas tem por finalidades: ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa; facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; obter melhores resultados econômico-financeiros; incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; e aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil. Além disso, para contribuir com uma boa atuação, a Governança, assim como o Cooperativismo, também possui princípios básicos que norteiam sua prática. Podemos ver na tabela 4 os princípios estipulados pelo IBGC e o modelo aplicado em Cooperativas pela OCB.

Tabela 5. Princípios da Governança Corporativa em Cooperativa

Princípios da Governança Corporativa (IBGC)	Princípios da Governança Cooperativa (OCB)
<p>Integridade: Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.</p>	<p>Autogestão: É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.</p>
<p>Transparência: Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.</p>	<p>Transparência: É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.</p>
<p>Equidade: Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.</p>	<p>Senso de Justiça: É o tratamento dado a todos os cooperados com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.</p>
<p>Responsabilização: Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.</p>	<p>Educação: É investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.</p>
<p>Sustentabilidade: Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.</p>	<p>Sustentabilidade: É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.</p>

Dos cinco princípios da Governança Corporativa, dois se mantêm igualmente na Governança Cooperativa, o Senso de Justiça permanece de forma parcial, visto que o significado é semelhante e os outros dois advêm do modelo de negócio da organização cooperativa. Para garantir a execução dos princípios e o exercício das melhores práticas, os dois modelos propõem a figura dos “agentes” de governança, bem como sua estrutura hierárquica. Como norteador do referido estudo utilizaremos como base o modelo sugerido pela OCB, visto o delineamento do trabalho.

Figura 3. Estrutura Básica de Governança Cooperativa



Figura 03. Estrutura Básica de Governança. Manual de Boas Práticas de Governança OCB, 2016, pág 17.

É importante destacar na Governança a dupla dimensão cooperativa, uma enquanto “associação de pessoas” e outra como “empresa”, representadas na figura acima pela “Dimensão Social = Propriedade” e “Dimensão Econômica = Gestão”.

“As cooperativas são, assim, ao mesmo tempo uma associação de pessoas buscando espaço e vida digna, dentro do mercado, e uma empresa que procura responder a todas as necessidades econômicas, de trabalho e de renda de seus associados, de forma cada vez mais eficiente e com qualidade na prestação dos seus diversos serviços” (Schneider, 2010, p. 41).

O desafio da complexidade desta estrutura, específica do modelo cooperativo, é manter o equilíbrio entre a dimensão social e econômica, pois se os agentes priorizarem o aspecto associativo, correrão o risco de encontrar problemas na gestão

financeira. Por outro lado, se considerarem apenas o aspecto empresarial, poderão distanciar-se dos cooperados e esquecer as finalidades sociais da cooperativa (Ferreira, 2016).

Além disso, outro fator a ser considerado é de que as atividades da cooperativa estão diretamente ligadas aos interesses das propriedades privadas de seus cooperados, que também são eleitos para compor o Conselho de Administração. Ainda, se for da conduta da Cooperativa, os próprios associados eleitos também podem deter o poder da gestão executiva, o que pode causar conflito de interesses, já que os mesmos atores poderão estar desempenhando papéis na governança e gestão ao mesmo tempo. Segundo Bialoskorski Neto (2012), as cooperativas no Brasil apresentam maior grau de informalidade nesta separação, ocorrendo de o próprio presidente eleito ser o principal diretor executivo. Nesse sentido, como forma de minimizar essa preocupação, pode-se observar que a estrutura de Governança Cooperativa proposta pela OCB, sugere a separação entre propriedade e gestão, ou seja, uma estrutura organizacional contratada com gestor profissional com funções de *chief executive officer* - CEO. Munhós (2018) corrobora complementando que a implantação de uma boa governança com rígida estrutura de controle não só reduz os conflitos de interesse, mas também oferece outras vantagens como: profissionalização; segregação; planejamento e a introdução de políticas de sucessão para a perenidade e sustentabilidade do negócio.

2.2.1 Conselho de administração e fiscal

O cooperativismo, por ser uma filosofia de vida centrada na valorização das pessoas, e as cooperativas, por serem a materialização deste modelo de negócio e orientadas por princípios que buscam fortalecer a prática dos principais conceitos, têm características únicas na sua execução. Uma delas é o que prega o princípio de Gestão Democrática, onde o controle da cooperativa é realizado pelos seus associados os quais tomam as decisões em conjunto. Essa determinação é operacionalizada através da Assembleia Geral Ordinária (AGO), órgão soberano, do Conselho Fiscal (CF) e do principal agente de Governança, o Conselho de Administração (CA).

Segundo Saling (2018), o CA é o responsável pela decisão e direcionamento estratégico do negócio. É o elo entre propriedade e gestão. Ele é composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço), conforme define a Política Nacional de Cooperativismo, por meio da Lei nº 5.764/71, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

O Código de Boas Práticas do IBGC acrescenta que os membros eleitos para o cargo devem exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, seu propósito, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade, no meio ambiente e em suas partes interessadas.

Nas cooperativas as funções de monitoramento e fiscalização estão delegadas ao Conselho Fiscal (CF), tem-se então que este órgão participa do monitoramento, uma vez que é responsável por verificar e validar os relatórios a serem apresentados à assembleia (Siqueira e Bialoskorski Neto 2014). Também regulado por lei, conforme o artigo 56, o CF é constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela AGO, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

A OCB ainda ressalta que o CF é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral, independente dos órgãos de administração. Isso ocorre para garantir a integridade das decisões e honrar com o compromisso de zelar pela cooperativa em nome dos demais associados. Considerando o aspecto específico do modelo cooperativo, onde os conselheiros são associados eleitos, o que pode resultar, por vezes, em uma gestão não tão profissionalizada, sugere-se uma integração e educação continuada de conselheiros. É importante que a própria organização estruture um programa que busque aprimoramento constante das competências dos Conselheiros para aperfeiçoar o desempenho e atuar com enfoque de longo prazo no melhor interesse da instituição (IBGC, 2023).

Ainda que algumas orientações de funcionamento sejam regidas por Lei, as cooperativas possuem uma porcentagem de autonomia para definir suas diretrizes através do seu Estatuto Social, que poderá indicar o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos

administradores e conselheiros fiscais (Art. 21, Lei 5.764/71). Sobrinho, Bastos e Filho (2009, p.121) sugerem que “os administradores estratégicos, em conformidade com o objetivo de assegurar continuidade dos negócios e da organização, devem estar bem informados sobre a administração da cooperativa e preparar sua sucessão mediante estímulo à formação de novas lideranças e dirigentes”. Com isso, a sucessão nas organizações é fundamental para garantir a continuidade, inovação e adaptação, assegurando que o legado perdure e promova o crescimento sustentável ao longo do tempo.

2.3 PROCESSO DE SUCESSÃO NAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O estudo e a discussão sistemática sobre sucessão nas empresas ganharam destaque a partir do século XX, à medida que as organizações começaram a se profissionalizar e a crescer em complexidade. Ao longo do tempo, a globalização, as mudanças demográficas, as transformações tecnológicas e a crescente complexidade dos negócios contribuíram para acentuar a importância estratégica da sucessão nas organizações. Nas empresas globais, foram realizadas uma ampla gama de atividades e as funções principais foram o desenvolvimento da gestão, o planejamento de sucessão e de carreira, o recrutamento estratégico, as recompensas da gestão de topo e a gestão da mobilidade dos gestores internacionais (Farndale et al, 2010).

McDonnell et al. (2010) sugerem que organizações com planejamento de sucessão ocupam melhores posições. Nesse sentido, para executar a sucessão, pressupõe-se um sistema de regras e procedimentos definidos pela organização, e que, segundo a teoria criada por Friedman (1986), podem ser divididos em quatro etapas: (1) estabelecer a necessidade de sucessão, (2) determinar critérios de seleção, (3) selecionar candidatos e (4) escolher entre os candidatos. Este modelo implica racionalidade no processo de sucessão, onde os indivíduos são selecionados porque se encaixam melhor nos requisitos do cargo. Isso é o que normalmente ocorre em organizações que possuem um processo de carreira bem definido internamente, com seus colaboradores. No entanto, o próprio autor aponta que nem sempre é o caso, pois pode ocorrer, por exemplo, eventos de sucessão em que o último estágio, a escolha do candidato, acontece primeiro.

É o que podemos afirmar que, por vezes, ocorre com a escolha dos sucessores para os cargos dos conselhos de administração e fiscal, pois são eleitos pelos cooperados e nem sempre seguem essas regras. Rech (2017) identificou em seu

trabalho uma maneira de minimizar esses riscos através da criação de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Lideranças que prevê: definição do perfil do sucessor; identificação de possíveis candidatos no quadro social; e identificação de necessidades dos sucessores. “Assim são definidas as necessidades do candidato e elabora-se um programa visando desenvolver as competências necessárias, introduzindo o sucessor na gestão, atribuindo-lhe funções e levando-o a participar das decisões” (Rech, 2017, p. 55). Dessa forma, a cooperativa evidencia aos cooperados quais são os associados aptos a assumirem cargos na governança da cooperativa, oferecendo-lhe uma opção de eleger conselheiros mais preparados.

Segundo o IBGC (2023), o planejamento do processo sucessório é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar o valor da organização. Ambas as organizações, OCB e IBGC, indicam que o planejamento da sucessão seja conduzido, monitorado e reavaliado pelo Conselho de Administração:

“O conselho de administração deve, periodicamente, reavaliar o perfil dos principais cargos de liderança, levando em conta os desafios indicados no seu planejamento estratégico. Poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas, caso exista, ou de uma assessoria externa. (IBGC, 2023)”

“O Conselho de Administração/Diretoria deve manter um planejamento de sucessão atualizado, contemplando: Conselheiros/Diretores: fomentar e implementar política de capacitação e desenvolvimento de novas lideranças para substituição dos membros dos Conselhos e Diretoria considerando as qualificações” (OCB, 2016).

Ip e Jacobs (2006) observam a diferença entre o planejamento de sucessão e o de substituição, muitas vezes confundido pelas organizações. Substituir é apenas trocar uma pessoa pela outra em um determinado cargo, seja por força maior ou legislação. Já a sucessão, implica uma abordagem de longo prazo e mais extensa em relação à formação e substituição de indivíduos-chave. É “um esforço deliberado e sistemático de uma organização para garantir a continuidade da liderança em posições-chave, reter e desenvolver capital intelectual e de conhecimento para o futuro e encorajar o avanço individual” (Ip; Jacobs, 2006, p.327).

3 METODOLOGIA

Com o propósito de atingir o objetivo geral da pesquisa de compreender, na percepção dos cooperados, como se apresentam os fatores que influenciam na sucessão dos Conselhos de uma Cooperativa do Ramo Agropecuário do Rio Grande do Sul, foram realizadas escolhas metodológicas. A escolha metodológica influencia diretamente a qualidade e a confiabilidade dos resultados obtidos, por essa razão, a presente pesquisa combina técnicas de coleta e análise de dados adequadas para atingir seus objetivos. Conforme destacado por Creswell (2010), a seleção cuidadosa da metodologia é crucial para responder às questões de pesquisa de forma eficaz e alcançar os objetivos do estudo.

Neste capítulo é apresentada a abordagem metodológica, delineamento da pesquisa, o caso e participantes do estudo, bem como os instrumentos de coleta de dados escolhidos e sua técnica de análise.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O processo de sucessão organizacional pode causar impacto direto na sua sustentabilidade. Quando o foco são as organizações cooperativas, como no presente estudo, o desafio pode ser mais complexo, pois envolve uma estrutura de governança com vários agentes. Como agentes de governança, os cooperados são elementos essenciais desta equação, sendo importante compreender quais são os fatores que influenciam na sucessão dos conselhos, a partir da perspectiva dos associados.

Nessa linha, a presente pesquisa apresenta caráter descritivo que, segundo Triviños (1987), é uma abordagem a qual busca apresentar e descrever com exatidão os fenômenos de uma determinada realidade, o que justifica a escolha metodológica visto que o estudo busca profundidade para compreender a percepção dos cooperados sobre uma determinada situação, neste caso, sobre o processo de na cooperativa estudada.

A pesquisa, quanto à sua natureza, é de caráter qualitativo, visto seus objetivos que procuram entender o contexto e problema em profundidade. Já com relação ao método de investigação, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso, utilizando triangulação técnicas de coleta de dados como pressupõe o método. Segundo Yin

(2016), este tipo de pesquisa permite a realização de estudos aprofundados com uma ampla área de investigação.

“A pesquisa qualitativa difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. Capturar suas perspectivas pode ser um propósito importante de um estudo qualitativo. Assim, os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores” (Yin, 2016, p. 08).

Alguns autores ainda ressaltam a principal característica da pesquisa qualitativa, que a difere da quantitativa, como uma abordagem que se aprofunda em significado não perceptíveis em equações, médias e estatísticas. Minayo (2002, p.22) explica “ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Já no que se refere ao método de estudo de caso, é uma abordagem de pesquisa que oferece insights profundos sobre contextos complexos e situações específicas. De acordo com Stake (1995), o estudo de caso é o estudo de uma unidade em seu ambiente real, com ênfase nas perspectivas múltiplas dos participantes. O autor destaca a ênfase desse método na compreensão das experiências e pontos de vista das pessoas envolvidas no contexto estudado, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada. Além disso, ele proporciona uma visão global do problema ou identifica possíveis fatores que influenciam ou são por eles influenciados (Gil, 2002). Desse modo, o trabalho conta com diferentes técnicas de coleta de dados, a fim de proporcionar maior consistência na pesquisa diminuindo o risco de paradoxos e contradições das evidências investigadas.

3.2 CASO E PARTICIPANTES DO ESTUDO

O estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que se destaca pela investigação aprofundada e detalhada de um caso específico, seja ele uma pessoa, um grupo, uma organização ou um evento. No presente trabalho, o objetivo geral é compreender como se apresentam os fatores que influenciam na sucessão dos Conselhos de uma Cooperativa do Ramo Agropecuário do Rio Grande do Sul. Assim, a pesquisa possui foco em um caso único e tem como participantes da pesquisa os cooperados.

3.2.1 A Cooperativa

A cooperativa estudada pertence ao ramo agropecuário e ao setor vitivinícola, devido à natureza da sua produção. Foi fundada na década de 1930, por famílias produtoras de uva na Serra Gaúcha e, em 2025, já somam mais de 1.000 (mil) cooperados, ultrapassando os 700 milhões de Reais em faturamento.

A formação da cooperativa foi resultado de uma ação iniciada em 1912 por Stefano Paternó, que liderou a fundação de diversas cooperativas nos municípios vinícolas dessa região, compreendendo que para atingir os mercados e garantir a sobrevivência da agricultura familiar era necessário esse tipo de agremiação (DIAS, 2007). Desde sua constituição, a cooperativa fomenta o modelo de agricultura familiar, sendo que em 2025 apresenta uma média de 3 hectares de produção por cooperado.

Com sua atuação geográfica em mais de 10 municípios da Serra Gaúcha, tem recebido, em média, 70 milhões de kg de uva dos associados por ano, processando 56 milhões de litros de mosto que resultam em um portfólio com mais de 19 marcas de vinhos, sucos e derivados. Segundo o Observatório Vitivinícola (2021), o Rio Grande do Sul (RS) responde por mais de 90% da produção total de vinhos e suco de uva e cerca de 85% dos espumantes produzidos no país. Em 2021, o RS recebeu 922 toneladas de uva e em comparação à cooperativa naquele mesmo ano, ela representou 10% da produção do estado.

No entanto, a sua história e de outras vinícolas também foram marcadas por períodos difíceis. Durante a década de 1990, especialmente no início dos anos 90, as cooperativas vinícolas do Rio Grande do Sul enfrentaram uma crise financeira significativa, amplamente atribuída à abertura comercial brasileira ao exterior. Essa política resultou em uma redução drástica nas alíquotas de importação, aumentando a concorrência com vinhos importados e impactando negativamente a produção doméstica de uvas e vinhos (SANTOS, 2000). Em razão disso, a cooperativa precisou rever seus mecanismos de gestão e governança para dar conta de rever seu quadro de insuficiência financeira e após sua reestruturação conseguiu quitar sua dívida antecipadamente.

Nesse contexto de reestruturação e superação de adversidades, destaca-se o papel fundamental do quadro social da cooperativa, pois mesmo diante de um cenário de incertezas, mantiveram os seus compromissos, seguindo a entrega de sua produção, participando das assembleias, e colaborando com decisões estratégicas. A confiança mútua entre associados e lideranças permitiu o fortalecimento do vínculo cooperativista, possibilitando renegociações de dívidas, ajustes operacionais e, sobretudo, a preservação do modelo de produção coletiva como alternativa viável e sustentável. O engajamento do quadro social foi decisivo para que a cooperativa conquistasse sua estabilidade financeira e permanecesse relevante no mercado vitivinícola nacional.

3.2.2 Os participantes

Seguindo as boas práticas de governança corporativa para cooperativas, a organização estudada investe na capacitação de conselheiros de forma contínua. As capacitações de conselheiros são ofertadas de maneira conjunta pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Rio Grande do Sul (Sescoop/RS), e realizadas pela Escola Superior do Cooperativismo (ESCOOP). Na visão da cooperativa, essa iniciativa permite que os conselheiros exerçam seu mandato com conhecimento mais específico para o cargo.

Para a edição de 2024, além da oferta regular para o quadro de atuais conselheiros, o mesmo curso foi oferecido ao quadro social, com o intuito de estimular o interesse dos cooperados ao exercício da função no futuro, o que já sinaliza uma estratégia de incentivo ao processo de sucessão. A cooperativa compôs duas turmas com 57 inscritos, para a formação intitulada “Curso Preparatório para Conselheiros de

Administração”, uma turma com os conselheiros atuais e outra turma com os interessados em compreender mais sobre as atribuições e função de conselheiro. O curso apresenta uma carga horária total de 24 horas conforme o plano pedagógico no ANEXO A, sendo as ementas e conteúdos construídos de forma conjunta com a cooperativa e com base nos conhecimentos esperados para a função de conselheiro.

Com base nessa oferta, verificou-se a possibilidade de coleta de dados com o público participante da atividade durante o módulo de “Plano de Trabalho Aplicado”, que tinha como proposta a coleta de sugestões, práticas ou ações indicadas pelos participantes. A cooperativa demonstrou-se favorável em ofertar o espaço desse módulo para que fossem coletados os insumos para o alcance do objetivo de pesquisa junto aos cooperados. Assim, construiu-se um alinhamento com a entidade realizadora da capacitação, o qual oportunizou condições para que os procedimentos desta pesquisa fossem realizados.

Cabe destacar que, as inscrições e o processo de divulgação do treinamento ocorreram mediante convite do Conselheiro Titular e Suplente, no caso da primeira turma, totalizando 23 (vinte e três) participantes. Já para a segunda turma, o processo de divulgação ocorreu de forma ampla, para que pudesse possibilitar a participação de cooperados interessados em assumir futuras vagas no conselho. Essas comunicações ocorreram via grupos de WhatsApp, Mural no setor social da cooperativa e Programa de Rádio e Jornal, por meio da disponibilização do link de inscrição em plataforma própria da cooperativa. Na tabela a seguir é possível observar com detalhamento o perfil dos participantes das duas turmas na atividade realizada.

Tabela 6. Perfil dos Participantes

Descrição	Turma 01	Turma 02
Nº de Inscrições	27	30
Gênero	Masculino	27 M e 06 F
Idade Média	51 anos	37 anos
Tempo Médio de Associado	26 anos	10 anos
Percentual de núcleos representados	80%	55%
Nº de presenças na atividade	23	29

Fonte: elaborado pela autora com base nas fichas de inscrição e dados cadastrais.

A Tabela 06 expõe a diferença de composição das turmas, o que é fundamental para garantir que os resultados obtidos reflitam a complexidade e a pluralidade da realidade social da cooperativa, tornando-os mais representativos do conjunto da população. A segunda turma apresenta uma maior heterogeneidade dos participantes no que se refere ao gênero, o que evidencia a ausência dessa característica no conselho atual, tanto observando titulares quanto suplentes. Com relação à faixa etária, é possível verificar que o grupo de atuais conselheiros possui idade mais elevada que os candidatos presentes na segunda turma. Para a pesquisa, a diferença de idade média entre os grupos é vista como um ponto positivo, pois isso representa opiniões de faixas etárias diferentes do quadro social e fortalece a representatividade. No que tange ao tempo médio em que os participantes são associados à cooperativa, o grupo de conselheiros atuais possui maior tempo de cooperativa, o que também pode ser explicado pela idade dos cooperados. Esse aspecto também é visto como interessante para pesquisa, pois pode influenciar na heterogeneidade de percepções. Ainda que não tenhamos a totalidade dos núcleos representados, mais da metade dos participantes correspondem a 50% dos núcleos em ambas as turmas.

Optou-se por utilizar como parâmetro de participantes na pesquisa a informação sobre o número de presença no último módulo, ou seja, na atividade para coleta de dados, pois nem todos que se inscreveram no curso estavam presentes no dia da atividade. Assim, é considerado como número total de participantes na

pesquisa, 52 (cinquenta e dois) cooperados, sendo 23 (vinte e três) integrantes na turma 01 e 29 (vinte e nove) na turma 02. Na composição da turma 01 estiveram participando 13 (treze) conselheiros titulares de administração, na qual 7 (sete) deles estão no 1º mandato, 2 (dois) no 2º mandato e 4 (quatro) no 3º mandato, e 10 (dez) suplentes. Já a turma 02, obteve uma grande diversidade de perfis, principalmente porque as inscrições foram abertas a todo quadro social e dependentes. Dentre as 29 (vinte e nove) pessoas, 18 (dezoito) delas são cooperados(as) que nunca ocuparam cargo eletivo na cooperativa, 4 (quatro) conselheiros fiscais do atual mandato, 01 (um) ex conselheiro de administração, 04 (quatro) ex conselheiros fiscais e 02 (dois) participantes que eram filhos de cooperado, sucessores da propriedade. Para contribuir com um perfil mais detalhado dos participantes, apresentaremos na Tabela a seguir a escolaridade.

Tabela 7. Escolaridade dos Participantes

Escolaridade	Turma 01	Turma 02
Ensino Fundamental Incompleto	5	0
Ensino Fundamental Completo	3	2
Ensino Médio Incompleto	1	3
Ensino Médio Completo	8	10
Ensino Superior Incompleto	1	2
Ensino Superior Completo	5	5
Pós-Graduação	0	7

Fonte: elaborado pela autora com base nas fichas de inscrição

A diversidade de escolaridade dos participantes também é fator relevante, pois contribui para a diversidade das opiniões, especialmente neste caso onde 32 (trinta e dois) participantes possuem até o ensino médio, proporcional a realidade do quadro social da cooperativa, o qual mais de 61% possuem a mesma escolaridade. Esse panorama também é realidade do contexto rural, pois de acordo com o Censo Agropecuário de 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais 64% dos produtores nos estabelecimentos de agricultura familiar possuem até o Ensino Médio Completo. Segundo Minayo (2002), a diversidade dos sujeitos contribui para captar diferentes visões de mundo e formas de viver, permitindo interpretações

mais abrangentes e fundamentadas dos fenômenos estudados. Com isso, a ideia principal foi usar das visões e vivências diferentes de cada um dos grupos, a fim de conhecer em profundidade aspectos relevantes para o referido trabalho.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Godoy (1995, p. 26) explica que “no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista”. No Quadro a seguir estão apresentados os meios e técnicas utilizadas para atingir os objetivos específicos.

Quadro 1. Procedimentos da Pesquisa

Objetivo	Procedimento de coleta	Análise dos Dados
Explorar a estrutura de governança adotado pela Cooperativa;	Pesquisa Documental	Análise Documental
Compreender a percepção dos cooperados e conselheiros em relação ao processo eleitoral;	Grupo Focal	Análise de Conteúdo
Identificar fatores impulsionadores e restritivos para sucessão nos cargos de Conselho Administração e Fiscal;	Grupo Focal	Análise de Conteúdo
Elaborar diretrizes para um Programa de Sucessão na Governança da Cooperativa;	Junção/integração de todos os procedimentos	Triangulação dos dados

Fonte: elaborado pela autora.

O estudo iniciou com uma pesquisa documental por meio de análises no Estatuto Social, Regimentos Internos, Relatórios, Atas e demais arquivos necessários, cedidos pela cooperativa e de livre acesso pelo site da organização. Nesse sentido, Yin (2016) destaca que os documentos são fontes estáveis e úteis para corroborar evidências obtidas por outros meios, contribuindo para a triangulação dos dados e o fortalecimento da validade do estudo.

Na sequência, foi realizada a etapa do grupo focal durante a atividade de “Plano de Trabalho” da capacitação para as duas turmas. Segundo Gil (2002), o grupo focal é um instrumento de coleta de dados qualitativos amplamente utilizado na pesquisa social e comportamental. Morgan (1997) explica que o grupo focal é uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio de discussões em grupo sobre um tópico

específico, permitindo que os participantes expressem suas perspectivas e experiências pessoais.

[...] a confiança está na interação dentro do grupo, com base em tópicos fornecidos pelo pesquisador, que normalmente assume o papel de moderador. A marca registrada dos grupos focais é o uso explícito da interação grupal para produzir dados e insights que seriam menos acessíveis sem a interação encontrada em um grupo. (Morgan, 1997, p. 11).

O grupo focal é um método que permite explorar em profundidade as percepções, opiniões e experiências de um grupo, proporcionando uma visão rica e contextualizada sobre o tema treinado. Segundo Krueger e Casey (2015), essa técnica se destaca por promover uma interação dinâmica entre os participantes, o que pode revelar aspectos que não emergiram em entrevistas individuais ou outros métodos. Além disso, o grupo focal é especialmente útil para compreender como as pessoas constroem significados em contextos sociais para guiar decisões informadas e embasar teorias. O tamanho do grupo focal em pesquisa qualitativa é um aspecto essencial para garantir a qualidade e a profundidade das investigações. Segundo Morgan (1997), um grupo focal típico é composto por 6 a 12 participantes, uma quantidade suficiente para garantir diversidade de perspectivas sem comprometer a participação ativa de cada indivíduo. Esse intervalo permite que todos os participantes tenham oportunidades de se manifestar, enquanto promovem interações ricas e colaborativas.

Assim, para o referido estudo de caso, a dinâmica do grupo focal foi realizada em quatro subgrupos com temáticas de discussão diferentes, seguindo a técnica de “World Café” para permitir a participação e interação de todos os cooperados durante a dinâmica.

Essa metodologia é uma abordagem participativa que promove diálogos para estimular a troca de ideias e a construção coletiva de conhecimento em um ambiente acolhedor e colaborativo. Segundo Brown e Isaacs (2005), o método baseia-se em princípios como hospitalidade, escuta ativa, conexão de perspectivas e valorização da inteligência coletiva. Durante o processo, os participantes são distribuídos em mesas pequenas, onde discutem questões específicas por um período determinado e o líder da mesa compila as opiniões em material específico, antes de rotacionarem para outras mesas. Essa estrutura permite que múltiplas perspectivas sejam conectadas, promovam soluções criativas e um entendimento mais profundo sobre os temas envolvidos.

Para a análise da coleta de dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que conforme descrita por Bardin (1977), é uma abordagem sistemática e rigorosa para analisar o conteúdo de textos, documentos, discursos ou qualquer tipo de material textual.

"Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 1977, p. 42)."

Bardin (1977) destaca a importância de se estruturar a análise de conteúdo de forma sistemática e objetiva, com a função de identificar padrões, temas e significados subjacentes ao material analisado. Como a dinâmica do grupo focal compreende a presença de um líder que já relata e documenta as informações discutidas, com base nos registros foi realizada a compilação por meio do Excel para a categorização dos dados. Para complementar as técnicas de análise documental e grupo focal, também foi utilizada a técnica de observação, uma vez que a pesquisadora atua diretamente na organização alvo do estudo. Segundo Yin (2001, p. 121), a triangulação de coleta de dados permite "coletar informações de várias fontes, mas tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno".

3.3.1 Pesquisa e Análise documental

A pesquisa documental tem a sua importância no fato de que permite o acesso a dados históricos e contextuais, que muitas vezes não poderiam ser obtidos por meio de entrevistas ou observações diretas (GIL, 2002). Além disso, possibilita a análise crítica de discursos institucionais e práticas sociais, contribuindo para a construção de uma base sólida para a reflexão teórica e a argumentação científica.

A pesquisa e análise documental foram realizadas para atingir o objetivo específico 1, conforme o Quadro 2, por meio de documentos institucionais fornecidos pela cooperativa, bem como os de domínio público. O período de pesquisa e análise foi de setembro de 2024 a janeiro de 2025. É válido ressaltar que todas as informações obtidas tiveram consentimento da direção do conselho de administração, direção executiva e passou pelo procedimento formal de autorização do setor de compliance da organização.

De acordo com Yin (2015), os documentos constituem fontes ricas de dados, pois oferecem informações detalhadas e precisas tanto sobre o objeto da pesquisa

quanto sobre seu contexto. Uma de suas principais vantagens é permitir ao pesquisador o acesso a registros produzidos anteriormente, sem interferência do processo investigativo, o que contribui para uma análise mais imparcial e fundamentada. Dessa forma, o Quadro 2 expõe a relação de todos os documentos utilizados para a análise da pesquisa.

Quadro 2. Documentos utilizados na análise documental.

Documentos	Data de Elaboração
Estatuto Social	2010
Regimento Interno da Cooperativa	2022
ATA nº 129 da AGE	2003
ATA nº 159 da AGO	2020
ATA nº 700 do Conselho de Administração	2020
ATA nº 724 do Conselho de Administração	2021
ATA nº 744 do Conselho de Administração	2022
ATA nº 769 do Conselho de Administração	2023
ATA nº 792 do Conselho de Administração	2024
Manual de Gerenciamento de Crise	2023
Cartilha Materialidade ESG	2024
Cartilha Compromissos ESG	2024
Código de Conduta	2025
Relatório do Exercício	2023
Regimento Interno do Conselho Fiscal	2023
Manual do Sistema Integrado de Gestão	2023
Regimento Interno do Comitê de Integridade	2024
Regimento Interno do Comitê de Sustentabilidade	2024

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos documentos envolveu o exame sistemático e crítico desses registros previamente elaborados, interpretando os dados à luz do problema investigado, considerando aspectos como autoria, finalidade e, principalmente, o contexto da produção das informações contidas nos documentos. Desta forma, a análise dos documentos teve o propósito de atender ao objetivo específico 1, de explorar a estrutura de governança adotada pela cooperativa.

3.3.3 Grupo Focal

Por ser uma técnica qualitativa amplamente utilizada nas ciências sociais e humanas por sua capacidade de explorar percepções, significados e experiências em contextos coletivos (Gil, 2002), o grupo focal foi utilizado como procedimento de coleta de dados para os objetivos específicos: (2) Compreender a percepção dos cooperados e conselheiros em relação ao processo eleitoral e qualificação para os cargos de conselho; (3) Identificar fatores impulsionadores e restritivos para sucessão nos cargos de Conselho Administração e Fiscal.

A abordagem do grupo focal se destaca por promover uma interação dinâmica entre os participantes, o que favorece a emergência de opiniões, dúvidas e reflexões que, muitas vezes, não são reveladas em entrevistas individuais (Krueger; Casey, 2014). Essa técnica, portanto, oferece uma rica fonte de dados possibilitando captar nuances das práticas, crenças e decisões coletivas. Para este estudo, a realização do grupo focal seguiu as etapas expostas na Figura 4.

Figura 4. Etapas para execução do Grupo Focal.



Fonte: elaborada pela autora.

Importante ressaltar que a autorização formal da cooperativa se encontra em posse da pesquisadora e foi, inclusive, bem recebida pela administração da cooperativa, entendida como presidente, vice-presidente e secretário. A administração da cooperativa auxiliou no processo de criação das perguntas base para a discussão do grupo focal, conforme previsto na etapa 2, de modo que elas fossem pertinentes à realidade da cooperativa e ao objetivo da presente pesquisa. As questões para a metodologia foram elaboradas em 4 dimensões, conforme exposto no Quadro a seguir.

Quadro 3. Questões norteadoras para o Grupo Focal

Questão	Objetivo	Dimensão
Quais qualificações seriam necessárias para os Conselheiros de Administração e Fiscal da cooperativa?	Compreender a percepção dos cooperados em relação ao processo eleitoral e qualificação dos conselhos; Elaborar diretrizes para um Programa de Sucessão na Governança da Cooperativa;	QUALIFICAÇÕES DE CONSELHEIRO
Quais práticas poderiam melhorar o relacionamento dos conselheiros com os cooperados?	Elaborar diretrizes para um Programa de Sucessão na Governança da Cooperativa;	ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL
Quais motivos estimulam e limitam o interesse do cooperado em assumir o cargo como conselheiro?	Identificar fatores impulsionadores e restritivos para sucessão nos cargos de Conselho Administração e Fiscal; Elaborar diretrizes para um Programa de Sucessão na Governança da Cooperativa;	SUCESSÃO DE CONSELHEIROS
Quais requisitos seriam necessários para participar da eleição como conselheiro da cooperativa?	Compreender a percepção dos cooperados em relação ao processo eleitoral e qualificação dos conselhos; Elaborar diretrizes para um Programa de Sucessão na Governança da Cooperativa;	ELEIÇÃO PARA O CONSELHO

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a decisão sobre quais aspectos abordar, foram realizadas reuniões com os moderadores dos grupos focais para o alinhamento das atividades como definição de material necessário, repasse do método e posicionamento da pesquisadora.

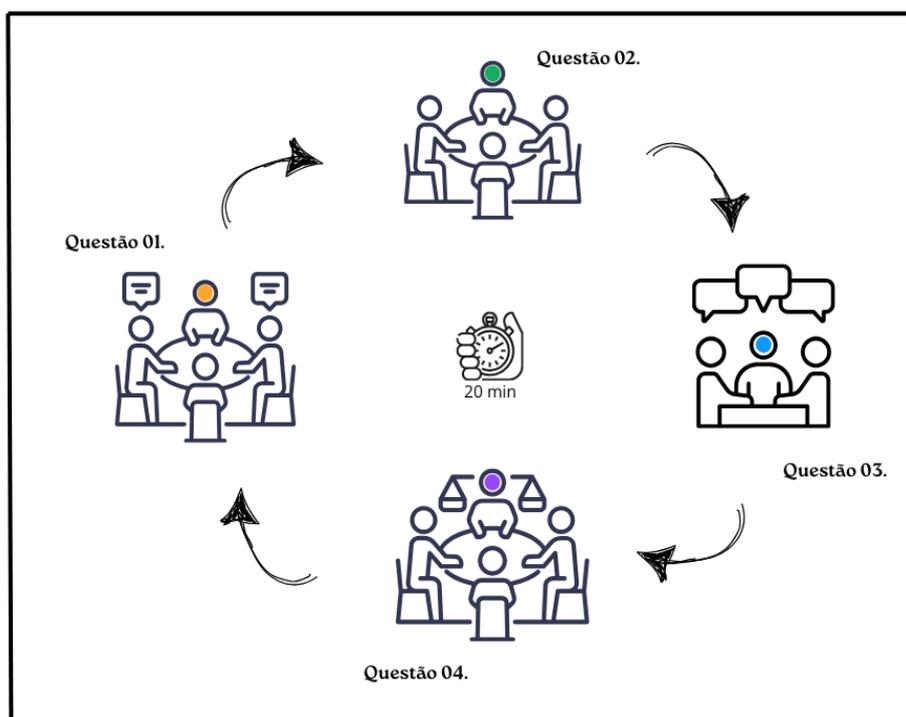
A dinâmica do grupo focal ocorreu da mesma forma para ambas as turmas, reforçando que os integrantes eram parte de uma formação que estava sendo oferecida pela cooperativa naquele momento e já tinham tomado conhecimento dos seguintes conteúdos: Governança Cooperativa; Doutrina e Tendências do Cooperativismo; Ser Conselheiro e os Desafios Éticos; Postura e Condutas como Conselheiros; Planejamento Estratégico e o Caminho para a Excelência; Análise das

Demonstrações e Projetos; Tendências do Setor Vitivinícola e Plano de Trabalho Aplicado. Por conta disso os moderadores foram os professores designados para coordenar a disciplina. É relevante destacar que a mediação dos grupos foi realizada por instrutores distintos, cujos currículos demonstram vasta experiência em governança com titulação a nível de doutorado. A presente pesquisadora atuou como observadora da atividade, fazendo anotações de campo e dando suporte ao mediador.

O grupo focal para a turma 01 ocorreu dia 16 de setembro de 2024, das 18h às 22h, e para a turma 02, dia 01 de outubro de 2024, mesmo horário. A atividade teve início com uma breve explanação da pesquisadora, explicando o motivo da sua presença para a coleta de dados para dissertação, os objetivos e resultados, e principalmente, mencionando a correta manipulação das informações e o sigilo da identificação das pessoas. Após, o mediador exerceu a liderança da atividade, explicando como se daria a integração entre os participantes.

A divisão dos grupos iniciou com a escolha do líder, pessoa responsável por sintetizar a resposta dos participantes, e depois dos demais. A escolha se deu em forma de sorteio. O moderador repassou novamente a metodologia, separou os grupos e iniciou a primeira parte do grupo focal, que foi norteadada pelas discussões dos integrantes sobre as questões pré-estabelecidas. Na ilustração a seguir podemos visualizar a dinâmica entre os grupos.

Figura 5. Metodologia do Grupo Focal



Os participantes foram direcionados para uma sala específica, onde cada grupo recebeu um cartaz com a questão descrita, caneta e *post-its* para que o líder pudesse transcrever as ideias no material. Os grupos tiveram 20 minutos para debater cada pergunta, sendo papel do moderador controlar o tempo e orientar as trocas de temáticas para a discussão.

Assim que findava o tempo, o moderador informava e todos os integrantes, menos o líder (ilustrado acima com as cores), rotacionavam para a próxima questão, até que todos tivessem opinado sobre todas as perguntas. Ao final, com um total de 1 hora e 20 minutos de trabalho em grupo, foi realizado um intervalo para depois partir para a segunda parte da atividade. Neste momento, os líderes apresentaram o resultado das discussões e os moderadores estimularam uma ampla participação de todos sobre os aspectos levantados. É essencial destacar que na turma 01, houveram 02 conselheiros - um titular e um suplente que, devido impossibilidade de deslocamento, participaram da dinâmica por meio de ferramenta de videoconferência, contribuindo com os temas via chat.

Após a realização do grupo focal para as duas turmas, todas as informações foram digitalizadas juntamente com as anotações de campo e elaborado um relatório em excel com cruzamento de informações das técnicas de coleta de dados. Também foram adicionados os comentários gerados pela segunda parte da atividade. Todas estas compilações serviram como base para a construção dos resultados e discussões. Para atendimento do objetivo específico 4, foi realizada a triangulação das informações coletadas nas etapas anteriores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados das análises e da coleta de dados realizados ao longo da pesquisa, com o propósito de atender aos objetivos estabelecidos para este estudo. Inicialmente, os resultados são organizados de acordo com cada objetivo, começando pela análise de conteúdo dos documentos examinados. Essa etapa permitiu avaliar a estrutura de governança da cooperativa, identificando quais aspectos estão alinhados ou não com as boas práticas recomendadas pelas principais organizações de referência no tema.

Na sequência, são apresentados os resultados da análise dos grupos focais, realizada por meio da categorização dos dados, que possibilitou a organização e estruturação das informações coletadas, facilitando a identificação de padrões e significados. A partir dessa abordagem, a triangulação dos dados permitiu a formulação de diretrizes para um programa de sucessão de conselheiros, pois sua estratégia possibilita validar informações por meio da comparação entre diferentes fontes, métodos ou pesquisadores, aumentando a credibilidade dos resultados (Yin, 2001).

4.1 EXPLORAR A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA COOPERATIVA

A análise da estrutura de governança da cooperativa foi embasada em duas principais referências: o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023) e o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB (2016), visto que em alguns aspectos uma complementa a outra. Como forma de facilitar a leitura do texto, optou-se por abreviar a indicação das referências seguindo por IBGC (2023) e OCB (2016), sucessivamente. Ambos os documentos sugerem uma estrutura básica composta por agentes de governança que são os indivíduos que compõem o sistema, devendo eles serem os guardiões dos princípios e melhores práticas da organização (IBGC, 2016).

Para a OCB, são 8 agentes responsáveis por uma estrutura básica de governança: Cooperados e Assembleia Geral; Conselho de Administração/Diretoria; Conselho Fiscal; Conselho Consultivo; Comitês Técnicos; Auditoria Independente e Gestão Executiva. A integração entre eles pode ser observada na figura 3. Cada

agente será analisado a seguir, identificando, através da análise dos documentos da Cooperativa, quais práticas já são adotadas.

4.1.1 Cooperados e Assembleia Geral

Segundo a Lei 5.764/71, também conhecida como a Lei das Cooperativas, o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto (Lei 5.764, Art. 29). Nesse sentido, além de ser previsto em lei, sugere-se como boa prática que a Cooperativa reforce no estabelecimento de regras de admissão, permanência e desligamento, todas as condições, especialmente a vedação de admissão de pessoas que exerçam atividades que configurem conflito de interesse com a atividade da cooperativa², da mesma forma que se o cooperado estabeleça relação empregatícia com a cooperativa, perca o direito de votar e ser votado, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou de ser empregado³.

No que se refere ao conflito de interesse, a Cooperativa tem em seu Estatuto Social duas menções. A primeira, no Capítulo III, que prevê as regras de admissão dos sócios:

“Art. 7º. Somente poderão associar-se, e manterem-se Sócios da Cooperativa, pessoas naturais ou jurídicas que exercerem suas atividades produtoras nas regiões previstas no artigo 2º deste Estatuto Social e desde que suas atividades não sejam contrárias aos interesses e objetivos da Cooperativa”.

A segunda, de forma explícita, no Art. 17, que trata dos motivos de exclusão: “e) venha a exercer atividades que entrem em conflito com os interesses da Cooperativa ou que, de qualquer forma, possam vir a prejudicá-la”;

Com isso, fica evidente que a Cooperativa informa as exigências legais em seu Estatuto, no entanto a boa prática sugere que o conflito de interesse esteja explícito nas regras de admissão, o que atualmente ocorre apenas nas regras de exclusão. Dessa forma, é possível melhorar ainda mais, neste quesito, a transparência da cooperativa para com seu cooperado. Já para a situação de relação empregatícia, ela é citada pela alínea c do Art. 13 do Estatuto: “seja ou tenha sido empregado ou ex-

² Artigo 29 da lei.

³ Artigo 31 da lei.

empregado da Cooperativa, até a Assembleia aprovar as contas do ano social em que tenha deixado de existir o vínculo empregatício.”

A definição clara de critérios de admissão e exclusão contribuem para evitar comportamentos incompatíveis com os interesses coletivos, mas, se ainda assim houver, assegura que os eventuais desvios possam ser tratados de forma justa e regulamentada, preservando a harmonia e a eficiência da gestão.

No contexto da governança e contribuindo com o 5º princípio do Cooperativismo (Educação, Formação e Informação), a OCB sugere que as cooperativas adotem programas de integração para novos cooperados, a fim de torná-los conscientes de seus deveres e direitos e do negócio da sua cooperativa. No Estatuto Social não há menção para programa de integração, no entanto, a Cooperativa possui um Regimento Interno que dá outras providências complementares ao Estatuto, incluindo a participação em cursos e palestras, Capítulo VII, Art. 20: “A participação em cursos de Cooperativismo será obrigatória quando do ingresso no quadro social da Cooperativa, condição esta que irá ser aplicada quando a Cooperativa oferecer cursos neste sentido.”

O artigo explicita a obrigatoriedade da participação no curso, mas sem especificações e ainda cita que a exigência se dará apenas quando a cooperativa oferecer, ou seja, não tem previsto um cronograma para isso. Portanto, é aconselhável que a cooperativa reveja o seu regimento interno, definindo políticas claras de integração com novos cooperados, fortalecendo assim o futuro da cooperativa com associados conscientes da importância da sua participação.

Nesse mesmo sentido, contudo com objetivo mais amplo de promover a participação dos cooperados de forma geral, o Manual recomenda organizar o quadro social em comitês, comissões, núcleos, ou outras formas de estruturação. Este mecanismo pode ser considerado um órgão social consultivo da cooperativa, pois pode proporcionar espaços de manifestação das opiniões e pensamentos dos cooperados, sem possuir poder de ação, decisão ou deliberação administrativa.

“Auxilia na tomada de decisões, no objeto fim a que estiver vinculado, na comunicação entre cooperativa e cooperado, no auxílio à elaboração do planejamento estratégico, na divulgação das Assembleias Gerais, na preparação de novas lideranças, no processo eleitoral da cooperativa, entre outros (OCB, 1026, pág 18).”

No Estatuto Social da Cooperativa, Capítulo IV, há um artigo específico sobre Organização do Quadro Social:

Art. 21. A Cooperativa manterá o seu quadro social organizado em comitês, sem poder deliberatório ou administrativo.

§ 1º. Os Comitês objetivam o desenvolvimento de atividades educativas, consultivas, auxiliares ao Conselho de Administração e formação de novas lideranças, bem como servirão de instrumento de apoio e de divulgação das diretrizes e orientações de interesse do quadro de Sócios da Cooperativa.

§ 2º. As atribuições, funcionamento, número de membros e áreas de atuação dos Comitês citados neste artigo serão especificados e estabelecidos por Regimento Interno próprio, aprovado pelo Conselho de Administração.

Apesar do Estatuto propor a organização do quadro social em formatos de Comitês, não foi encontrado nenhum registro sobre as disposições do parágrafo 2 no regimento interno conforme citado. Em pesquisa mais ampla, analisando outros documentos, como a ATA nº 129 da Assembleia Geral Extraordinária de 2003, foi possível identificar a referência dos 20 Núcleos, organizados por regiões geográficas, aos quais servem como forma de participação dos cooperados. O Estatuto Social, Art. 41, parágrafo 1º, determina núcleo como “um conjunto de Sócios, com base territorial definida”. A partir desta organização, cada núcleo elege um representante para compor o Conselho de Administração e Fiscal, permitindo dessa forma que o Conselheiro eleito seja um elo de relação entre o núcleo e a administração, um meio de comunicação e de organização para encontros e reuniões ordinárias. Ainda que sejam identificadas ações de organização e participação do associado, é aconselhável que esses mecanismos sejam formalizados em regimento interno da cooperativa ou em documento próprio que trate do tema, bem como preconiza o Estatuto Social, pois a formalização protege a cooperativa de problemas de gestão que podem surgir com mudanças de membros ou lideranças, garantindo sua continuidade no longo prazo. Essas boas práticas de integração, educação e participação dos associados são importantes para criar condições de promover o princípio da Gestão Democrática, aplicado especialmente na Assembleia Geral Ordinária. É nela que os cooperados exercem o direito ao voto e por isso a administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos cooperados nas deliberações, seja na Assembleia Ordinária (AGO) ou Extraordinária (AGE) (OCB, 2016).

Ainda, o Manual cita que os esforços devem ir além do que é obrigatório por lei, a exemplo de criação de mecanismos que proporcionem aos cooperados consciência, comprometimento e principalmente formas de socializar as informações e prestações de contas do período. Dentre esses métodos, um deles pode ser a pré-assembleia, a ser realizada quantas necessárias forem, pois é uma forma de dar maior

espaço aos cooperados para entenderem o processo que será discutido nas AGO/AGE. “As pré-assembleias são um processo natural de amadurecimento das ideias para a tomada de decisões, servindo também para divulgação das assembleias” (OCB, 2016).

O artigo 31, inciso 3, do Estatuto Social da Cooperativa, Seção I, que trata da Assembleia Geral Ordinária, dá poderes ao Conselho de Administração em organizar as pré-assembleias: “§ 3º. É facultado ao Conselho de Administração a organização, por regiões geográficas, de encontros preparatórios e informativos, que precederão a Assembleia Geral, nos quais será debatida a ordem do dia.”

Analisando as ATAS dos últimos 5 anos do Conselho de Administração, com exceção de 2021, por conta da pandemia, percebeu-se que é prática comum, ainda que facultativa, a realização das mini assembleias por regiões. O cronograma de realização é discutido e aprovado pelo Conselho anualmente, sendo posteriormente de responsabilidade do Conselheiro a comunicação e organização da sua região.

Mesmo que esse processo já seja parte da cultura da organização é recomendável que ele se torne obrigatório, já previsto em Estatuto, e detalhado em regimento interno, para que esse sistema de transparência seja preservado independente das pessoas que ocupem os cargos eletivos.

Outro mecanismo que pode ser parte da pré-assembleia, é a disponibilidade de canais para o recebimento de propostas de cooperados que tenham interesse de incluir sugestões de temas à pauta da Assembleia. Em relação a isso, a Cooperativa informa em seu Art. 36 parágrafo segundo, que o canal para isso é o próprio Conselho de Administração.

§ 2º. Qualquer Sócio poderá apresentar proposta ou projeto de interesse social ao Conselho de Administração, decidindo este pela sua inclusão ou não na ordem do dia da assembleia, mas os projetos ou propostas assinadas por 10% (dez por cento) dos Sócios, no mínimo, e apresentados com 8 (oito) dias de antecedência serão obrigatoriamente submetidos à consideração da assembleia.

É fundamental que a cooperativa estabeleça esses canais para a coleta de pautas na promoção de uma participação ativa e democrática de todos os membros, pois fortalece o princípio da gestão democrática, aumentando o engajamento dos cooperados e promovendo um ambiente de cooperação e desenvolvimento sustentável dentro da organização. Adicionalmente, sugere-se que a Cooperativa

também preveja como essa informação será divulgada para garantir que todos os cooperados conheçam o processo e participem efetivamente.

Já para a realização da AGO em si, a lei 5.764/71 obriga que a publicação do Edital de Convocação aconteça no mínimo de 10 dias antes. Como boa prática, o Manual aconselha que se aproxime dos 30 dias de antecedência. Além disso, “recomenda-se que a cooperativa dê a maior publicidade ao edital de convocação da Assembleia Geral, utilizando-se de meios de comunicação eficientes de alcance a todos os cooperados (OCB, 2016, p. 20).”

Analisando o Edital de convocação das últimas 5 Assembleias, a cooperativa costuma, em média, publicá-lo com 15 dias de antecedência. Ainda que esteja cumprindo com a lei, mas não necessariamente de acordo com o que sugere a boa prática, esta cooperativa tem como conduta realizar a AGO na última semana do mês de março, o que dessa forma já habitua o cooperado a organizar-se para participar.

Complementando a transparência no processo assemblear, a ordem do dia da AGO, assim como as documentações que embasarão as discussões e decisões devem estar disponíveis, com o melhor nível de informação possível, na data da convocação, para que os sócios possam compreender os assuntos a serem votados. O processo assemblear da Cooperativa prevê a discussão da ordem do dia durante a realização das mini-assembleias, justamente com o objetivo de promover o debate antes do dia da votação e, assim, proporcionar ao associado o devido conhecimento sobre o assunto a ser apresentado na AGO. No entanto, os documentos são apresentados, mas não são distribuídos aos associados ou publicados no formato online, e nem foi encontrada nenhuma regra para o caso de solicitação de acesso à documentação. Com isso, entende-se que a postura adotada é reflexo do nível de maturidade que os associados se encontram no que se refere à responsabilidade do tratamento de dados da cooperativa. De qualquer forma, é recomendado que a gestão busque alternativas para a disponibilização dos documentos, mas principalmente ações que promovam a longo prazo o senso de pertencimento dos cooperados.

Outro aspecto importante sobre a ordem do dia, especificamente sobre o que deve constar no item “prestação de contas”, são os seguintes temas além das demonstrações contábeis: o relatório de gestão; os planejamentos estratégico e orçamentário aprovados pelo Conselho de Administração/Diretoria; e a divulgação do valor das remunerações dos membros do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal, de forma individualizada (OCB, 2016).

Sobre isso, Seção I do Estatuto Social, o Art. 36, cita:

“Art. 36. A Assembleia Geral ordinária reúne-se anualmente, até 31 de março, cabendo-lhe especialmente:

- a) deliberar sobre a prestação de contas do exercício anterior, compreendendo o relatório da gestão, as demonstrações financeiras e o parecer do Conselho fiscal;
- b) dar destino às sobras ou repartir as perdas.
- c) eleger e empossar os membros do Conselho de Administração;
- d) eleger os membros do Conselho Fiscal;
- e) fixar os honorários, gratificações ou cédulas de presença dos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal;”

Pode-se perceber que a única menção que não é feita, é sobre o planejamento estratégico e orçamentário. Todavia, é essencial que os cooperados tenham conhecimento do planejamento estratégico de sua cooperativa, pois isso fortalece a transparência, o alinhamento de objetivos e a participação ativa na construção do futuro da organização. Ao entenderem as metas, desafios e diretrizes traçadas, os cooperados podem contribuir de forma mais efetiva com sugestões e ações que favoreçam o crescimento sustentável da cooperativa. Com isso, indicamos que a Cooperativa reveja de que forma pode socializar o planejamento estratégico com o quadro social.

Partindo para o momento da deliberação das pautas, é importante que as regras de votação sejam claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar o voto e estejam disponíveis aos cooperados. Para isso, a OCB sugere a criação de um Manual ou documentos complementares que explicitem o tema.

No caso da Cooperativa estudada, não existe um manual para este fim, mas tanto no Estatuto Social quanto no Regimento Interno há referência ao processo eleitoral, especialmente sobre o voto.

“Art. 35. As deliberações das Assembleias Gerais somente poderão versar sobre os assuntos constantes no edital de Convocação.

§ 1º. Em regra, a votação será por aclamação, mas a assembleia poderá optar pelo voto secreto, atendo-se, às normas usuais, exceto nos casos dispostos nos § 4º e § 6º deste artigo, situações nas quais será sempre secreta.

§ 2º. O que ocorrer na assembleia deverá constar em ata circunstanciada, lavrada no livro próprio de atas de Assembleias Gerais, lida, aprovada e assinada ao final dos trabalhos pelos componentes da mesa, por uma comissão de Sócios designada em plenário e pelos demais que o queiram fazer.

§ 3º. As decisões de assembleia serão tomadas por voto pessoal dos presentes, tendo cada Sócio direito a um único voto, sendo vedada a representação, exceto nos casos previstos em lei.

§ 4º. As votações que dizem respeito à eleição dos componentes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal serão sempre por escrutínio secreto, exceto quando concorrer somente uma chapa. No caso de empate, haverá um novo escrutínio e, permanecendo o resultado, será convocada nova assembleia.

§ 5º. Os ocupantes de cargos eletivos, bem como os Sócios, não poderão votar nas deliberações sobre assuntos em que sejam parte, não ficando, porém, privados de tomar parte nos debates correspondentes.

§ 6º. Nas decisões sobre recursos de Sócios excluídos, a votação será sempre secreta.”

Embora tenham sido mencionadas as regras de votação da AGO no Estatuto, não foi identificado em nenhum outro documento como se dá a votação no núcleo para a eleição do Conselheiro de Administração/Fiscal, este que também é um momento muito importante em que o cooperado elege o seu representante. Em razão disso, e também porque a Cooperativa estudada passa por 2 momentos de votação, seria de extrema importância que a administração estabeleça claramente o processo de eleição do conselho em um manual ou documento que sirva como referência para todos os cooperados, assegurando que as regras, critérios de elegibilidade, prazos e procedimentos sejam compreendidos e seguidos de forma padronizada, sendo fundamental para garantir legitimidade ao pleito.

Outra situação que demanda atenção, são os períodos em que há eleição para presidente, vice e secretário com mais de uma chapa. Durante esta etapa é esperado que as cooperativas utilizem um ou mais dos canais de relacionamento com os cooperados para apresentar e promover o debate entre os candidatos proponentes à eleição do Conselho de Administração/Diretoria e do Conselho Fiscal.

Nesse sentido, não foi encontrada nenhuma evidência que estipule regras ou espaços de apresentação e/ou debates de candidatos, e por isso, sugere-se que a Cooperativa insira no mesmo documento que servirá como instrução do processo eleitoral, as formas para os candidatos se apresentarem e proporem suas ideias. A criação de espaços de informação e/ou debate entre candidatos à presidência do conselho de administração é essencial para que os cooperados conheçam melhor as propostas, valores e visões de cada candidato, possibilitando uma escolha mais informada e alinhada aos interesses coletivos. Além disso, promove um ambiente de diálogo aberto, onde os candidatos podem apresentar suas ideias, responder a questionamentos e esclarecer dúvidas, aumentando a confiança no processo eleitoral. A escolha de representantes que não estejam engajados e alinhados ao propósito da organização pode comprometer a sustentabilidade do negócio e a relação com os cooperados a longo prazo.

Outra forma de praticar a gestão democrática em uma cooperativa está na realização da Assembleia Geral Extraordinária (AGE), regida pela Lei das

Cooperativas, que sempre que necessário poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação. Possui assuntos exclusivos de competência da AGE e conforme propõe o Manual, além destes, outros temas relevantes devem ser previstos no Estatuto Social.

Em análise ao Estatuto, identificou-se que a Cooperativa atende aos itens previstos em Lei (alíneas a, b, c, e, f) e também explicita tema que é interesse específico da cooperativa (alínea d), em conformidade com o Manual.

“Art. 38. A Assembleia Geral Extraordinária reúne-se sempre que necessário e tem poderes para deliberar sobre quaisquer assuntos de interesse da Cooperativa, desde que constem do edital de convocação, observado o disposto neste Estatuto Social.

§ 1º. É de competência da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

- a) reforma do Estatuto Social;
- b) fusão, incorporação ou desmembramento;
- c) mudança de objeto da Cooperativa;
- d) reconhecer e aprovar a constituição ou dissolução do Núcleo de Sócios;
- e) dissolução voluntária da Cooperativa e nomeação dos liquidantes;
- f) deliberação sobre as contas dos liquidantes.

A partir dos resultados das análises e discussões do 1º Agente que compõem a estrutura de governança, é possível observar que a Cooperativa já possui diversas boas práticas aplicadas, conforme a visualização do quadro 4.

Quadro 4. Aplicação das Boas Práticas de Governança dos Agentes: Cooperados e Assembleia Geral.

Agente	Prática	Não Adota	Adota Parcialmente	Adota Integralmente
Cooperados e Assembleia Geral	Conflito de Interesse*			
	Relação Empregatícia			
	Programa de Integração			
	Organização do Quadro Social*			
	Pré-Assembleias*			
	Canal de Relacionamento			
	Publicação Edital de Convocação			
	Disponibilidade de Documentos			
	Prestação de Contas			
	Regras de Votação			
	Espaço de Debate dos Candidatos			
	AGE – Prevista em Estatuto			

É importante destacar que as sugestões da OCB são para promover ainda mais a qualidade da gestão das Cooperativas, o que não significa que ao não adotar a Cooperativa não possui uma boa governança, mesmo porque cada administração

deve observar também seu nível de maturidade em estabelecer ou não novos processos. O que é preciso observar é se os pré-requisitos contidos em lei são atendidos e, a partir de então, as boas práticas podem ser implementadas no decorrer da evolução da organização. É o que sugere essa pesquisa analisando este agente, visto que o previsto em lei é cumprido, apenas alguns itens devem ser avaliados para a implementação e outros como “Conflito de Interesse, Organização do Quadro Social e Pré-Assembleias”, mesmo que atendidos, merecem uma revisão para a melhoria dos processos e formalização da gestão.

4.1.2 Conselho de Administração e Conselho Consultivo

Segundo o Manual da OCB (2016), o Conselho de Administração (CA) é o órgão responsável pelo direcionamento estratégico da Cooperativa. O Código do IBGC (2023) complementa que o CA não só define a estratégia da organização como também é o encarregado de acompanhar o cumprimento da estratégia pela diretoria e da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização.

“O número de conselheiros/diretores deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da cooperativa e necessidade de criação de comitês” (2016, p. 22, OCB). O manual da OCB recomenda 5 (cinco) e, no máximo, 11 (onze) conselheiros/diretores, considerando sempre uma composição ímpar. Já o IBGC considera de 5 (cinco) a 9 (nove) conselheiros.

No caso da Cooperativa estudada, o seu Conselho era composto até 2002, por 13 cooperados eleitos, um representante de cada núcleo, conforme visto anteriormente. No entanto, a partir do próximo ano, 2003, a Cooperativa reavaliou sua organização do quadro social e entendeu que seria necessária a separação de alguns núcleos devido a proporcionalidade de cooperados e região de atuação. Desde então, seu quadro social passou a ser organizado por 20 núcleos e, conseqüentemente, mantendo a regra de representação, a composição do Conselho de Administração passou a ser de 20 conselheiros.

Os dois principais documentos de governança, Manual da OCB e o Código do IBGC, apontam um número indicado para o conselho, mas também ressaltam que a definição do número de membros deve considerar a especificidade de cada

cooperativa. Situação que podemos observar neste caso, onde a gestão da época identificou que a melhor forma de representação era com a participação de todos os núcleos no conselho. À vista disso, não podemos desconsiderar essa como uma boa prática, no entanto, como uma boa gestão prevê uma visão de melhoria contínua, é importante reavaliar se a decisão tomada naquele período reflete o contexto atual, especialmente porque em 2003 o número de cooperados era de 1.223 e hoje, 2025, é de 1.091.

A respeito do número ímpar, a cooperativa estipulou uma regra, que em caso de empate, o voto fica por conta do presidente.

b) delibera validamente com a presença da maioria de seus membros titulares e, na falta destes, os suplentes que os representem, sendo as decisões tomadas por maioria de votos dos presentes, cabendo ao Presidente da Diretoria Conselho de Administração o voto de desempate” (Art. 43, s/n).

Essas definições de composição do Conselho são importantes para que na prática possam realizar aquilo que lhe é atribuído, visto que já possuem como missão “proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento econômico e social dos cooperados” (OCB, p. 22, 2016).

Os Conselheiros precisam desempenhar suas funções liderando a partir do objeto social da cooperativa, observando sua estratégia previamente definida, de modo que considere a sua sustentabilidade a longo prazo e os efeitos de suas atividades, produtos e serviços na sociedade, no meio ambiente e nas partes interessadas. “Os conselheiros devem sempre decidir em favor do melhor interesse da organização, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros” (IBGC, p. 32, 2023).

Além de formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução, o Conselho tem ainda as seguintes atribuições:

- ❖ **Gerenciamento de riscos corporativos:** por meio da instalação de um comitê que constitua e zele pela política de gerenciamento de riscos, com mecanismos de identificação, prevenção, mitigação e contingenciamento;
- ❖ **Gerenciamento de crises:** por meio da instalação de um comitê – ou sala – de gerenciamento de crises, com procedimentos previamente estabelecidos que possam dar respostas em eventuais situações de crise;
- ❖ **Sustentabilidade:** por meio da instalação de política que incorpore considerações de ordem econômica, social, cultural e ambiental na definição dos negócios e operações, visando à perenidade da cooperativa;
- ❖ **Comunicação institucional:** por meio da instalação de política de porta-vozes que vise eliminar o risco de haver contradições entre as declarações das lideranças (Manual da OCB, pág 23, 2016).

No Art. 45 do Estatuto Social da Cooperativa, foram listadas 16 atribuições, dentre estas, citamos as que correspondem com o exposto acima.

- a) aprovar os programas de operações e serviços da Cooperativa, inclusive o planejamento estratégico;
- b) elaborar o Regimento Interno, bem como as normas para a administração e funcionamento, inclusive da Diretoria Executiva;
- c) deliberar sobre o orçamento econômico e financeiro da Cooperativa, elaborado pela Diretoria Executiva;
- n) estabelecer normas complementares que farão parte integrante do Regimento Interno da Cooperativa (Estatuto Social, s/n, 2010).

A fim de identificar as demais práticas, buscamos outras normas que venham a contribuir com as sugestões da OCB. Foram constatados três documentos que complementam o Estatuto Social e atendem as boas práticas, o Manual de Gerenciamento de Crise e as Cartilhas “Materialidade ESG” e “Compromissos ESG”. A terceira constatação foi através do Código de Conduta, onde foi possível detectar a existência da área de *Compliance*, responsável pelos riscos corporativos.

Ainda que a Cooperativa defina em seu Estatuto a possibilidade de elaboração de normas complementares, é extremamente importante que as demais atribuições e suas principais diretrizes, com sua devida abertura para modificações, sejam mencionadas no Estatuto para que evite disputas internas, resguardando a governança da cooperativa, especialmente em momentos de troca de conselheiros.

Diante das responsabilidades e atribuições do Conselho de Administração, é imprescindível que os cooperados eleitos possuam qualificações coerentes com o cargo para o exercício de um mandato que não coloque em risco a cooperativa por decisões equivocadas.

Nesse sentido, as duas organizações, IBGC (2023) e OCB (2016) sugerem uma série de competências para o cargo, que são divididas em Qualificações Comportamentais e Técnico-Funcionais, conforme quadro 5.

Quadro 5. Qualificações para o cargo de conselheiro de administração

Qualificações	IBGC	OCB
Comportamentais	Disposição para defender pontos de vista a partir de julgamento próprio;	Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
	Capacidade de comunicação e trabalho em equipe;	Capacidade de trabalho em equipe;
	Habilidade em pensar estrategicamente;	Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;
	Comprometimento com o propósito e código de conduta da organização;	Zelo pelos princípios e valores do cooperativismo;
	Escuta ativa e empatia;	Disponibilidade de tempo e Motivação.
Técnico-funcionais	Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;	Conhecimento das melhores práticas de governança cooperativa;
	Capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis, financeiros e não financeiros;	Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
	Conhecimento sobre legislação societária, regulação, gerenciamento de riscos, controles internos e <i>compliance</i> ;	Atenção à legislação vinculada e entendimento do perfil de risco da cooperativa;

Fonte: Elaborado pela autora.

Além das qualificações observadas no quadro, a OCB sugere que os ocupantes do cargo ainda busquem por certificação específica, oferecida pelo Sistema OCB, suas Organizações Estaduais ou ainda por outro órgão reconhecido.

O Código do IBGC ressalta que “o processo de seleção dos conselheiros deve ser aderente ao propósito da organização, sua estratégia, ao estágio de maturidade e às expectativas em relação à atuação do conselho” (IBGC, 2023, p. 34).

Nos documentos analisados não foi encontrada nenhuma menção sobre as qualificações dos candidatos, no Estatuto Social, Art. 42, há os seguintes pré-requisitos para o cargo:

“Somente poderá ser eleito membro do Conselho de Administração, o Sócio que:

- a) for Sócio da Cooperativa há, no mínimo, 5 (cinco) anos, completos, na data da realização da Assembleia Geral;
- b) tiver produzido e entregue, anualmente, nos últimos 5 (cinco) anos, no mínimo a quantidade estabelecida como requisito para admissão de Sócio, salvo motivo de força maior. Se fizer parte de conjunto familiar somar-se-á a produção desse grupo;
- c) tiver sua principal fonte de renda do trabalho na sua unidade de produção, no interesse da Cooperativa”;

Nota-se que atualmente a Cooperativa possui critérios mais burocráticos como regra para os candidatos, no entanto, em pesquisa na internet, identificou-se notícias que tratam de iniciativas visando a preparação de conselheiros e futuros conselheiros

através de cursos de formação executados pela ESCOOP - Escola Superior do Cooperativismo, única instituição de ensino especializada no setor, com as seguintes disciplinas: doutrina e governança cooperativa, postura, conduta e desafios éticos do conselheiro, planejamento estratégico, análise de demonstrações e projetos, tendências do setor e plano de trabalho aplicado.

Nesse sentido, podemos entender que o tema “qualificação”, já é de atenção da Cooperativa, mas precisamos salientar o impacto que pode causar na governança de uma organização a presença de conselheiros sem a qualificação adequada podendo levar à decisões equivocadas, alocação de recursos e riscos legais e financeiros, além de dificultar a fiscalização adequada das ações da diretoria. Dessa forma, é de extrema importância que a Cooperativa identifique quais qualificações e competências que seus conselheiros precisam possuir, observando o nível de maturidade da Cooperativa e, assim, visar a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Outra forma de contribuir para o fortalecimento das práticas de governança é por meio da formalização de funcionamento do CA através de Regimento Interno, mecanismo que serve como instrumento para normatizar e tornar claras as responsabilidades e atribuições, além das alçadas decisórias do Conselho. O Manual da OCB sugere algumas matérias que podem ser previstas:

- I. Atuação e objetivos;
- II. Normas de funcionamento;
- III. Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho/Diretoria;
- IV. Secretaria do Conselho/Diretoria;
- V. Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação;
- VI. Interação com os demais órgãos de governança;
- VII. Orçamento do Conselho/Diretoria;

Atualmente a Cooperativa possui um Regimento Interno, já citado anteriormente, no entanto, ele existe pelo seguinte objetivo: “ Art. 1. Cabe o presente Regimento Interno regulamentar a aplicação do Estatuto Social”. Ou seja, esse documento delibera sobre vários aspectos e não especificamente sobre o Conselho de Administração. Todavia, em seu Estatuto Social, a partir do Art. 43, é possível identificar todas as matérias citadas pela OCB (2016), e, ainda, complementa que ações são vedadas por parte dos membros do Conselho, ponto importante para resguardar a imagem da Cooperativa. Adicionalmente, o IBGC (2023) cita outro tema importante que deve ser descrito no Regimento, que são as medidas a serem adotadas em situações de conflitos de interesses. Neste caso não foi identificada

nenhuma menção a este tema, o que expõe a organização dos riscos jurídicos, financeiros e reputacionais, além de comprometer a imparcialidade, a qualidade das decisões estratégicas e a confiança das partes interessadas. Com isso, sugere-se uma reavaliação dos processos que devem estar no Estatuto e àqueles que podem estar adicionalmente em um Regimento próprio, considerando a inclusão do conflito de interesse, com especificações mais detalhadas, assim, não deixando o Estatuto um documento longo e inflexível.

Complementando o item V das matérias do Regimento Interno, a OCB sugere que o presidente estabeleça um calendário anual de reuniões ordinárias e que os documentos que compõem a pauta sejam distribuídos com antecedência para que garanta uma análise prévia dos assuntos a serem deliberados. Também, recomenda-se que as reuniões sejam presenciais e que a participação online seja apenas considerada em casos excepcionais. Além dessas práticas o presidente pode agir a favor de uma boa reunião coordenando a alocação de tempo de cada item e estimulando a participação de todos. Já o registro das atas das reuniões deve circular entre todos os participantes para comentários e modificações antes de sua aprovação e assinatura.

Conforme mencionado anteriormente, as normas de funcionamento do CA estão descritas no Estatuto da Cooperativa e é possível identificar a periodicidade das reuniões, a convocação, o processo de registro, mas não a prática sobre a disponibilização prévia dos documentos. É importante ser avaliado pela cooperativa como implementar essa técnica, observando, é claro, o nível de maturidade da governança para o tratamento destes documentos. Uma análise antecipada permite que os conselheiros entendam os temas a serem discutidos, levantem dúvidas, busquem orientações técnicas, e se preparem para contribuir de forma crítica e construtiva nas deliberações. Isso fortalece a transparência, evita decisões precipitadas ou mal fundamentadas, e garante que o conselho cumpra seu papel de fiscalizador e orientador estratégico da cooperativa, protegendo os interesses dos cooperados e a sustentabilidade.

Uma forma para minimizar este risco é por meio do Termo de Confidencialidade, instrumento que serve para resguardar segredos comerciais, estratégias internas, dados financeiros, informações de cooperados ou clientes, e qualquer outro conteúdo que possa colocar em risco a integridade, a competitividade ou a segurança da cooperativa. Atualmente a cooperativa não tem como prática a

assinatura do termo pelos seus Conselheiros, mas será importante avaliar, porque além do exposto acima, o termo de confidencialidade dá respaldo jurídico para que, em caso de descumprimento, sejam tomadas as medidas legais cabíveis. O próprio Manual sugere a tratativa do tema, especialmente para que assuntos em discussão não cheguem antes ao quadro social e que “não haja informações privilegiadas para nenhum cooperado” (OCB, 2016, p. 14).

Ainda, como boa prática, o Regimento Interno também pode envolver diretrizes sobre um Programa de Educação Contínua dos conselheiros a partir dos conhecimentos que a organização entender como prioritários para o exercício da função, bem como iniciativas de integração a novos conselheiros que deve conter além de um conjunto de informações da cooperativa, descrição de sua função e responsabilidades. Dentre os documentos analisados da Cooperativa, foi possível identificar, em notícias e no Relatório do Exercício de 2023, algumas iniciativas voltadas à formação dos conselheiros eleitos, tais como a disponibilidade de cursos com a ESCOOP e de viagens técnicas para conhecer outras cooperativas de referência. Com isso, percebe-se que a cooperativa já realiza algumas ações neste sentido, mas é importante a formalização dos Programas para que, independentemente de quem esteja na liderança, os projetos possam continuar, o mesmo com atividades de integração com novos conselheiros.

A identificação das qualificações e competências adequadas para o cargo, tal como a formação dos conselheiros e futuras lideranças contribuem para o desempenho de um bom conselheiro, mas também é possível utilizar-se de outros métodos para isso, como as avaliações formais. O Manual da OCB (2016) sugere uma “avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros, conduzida sob a responsabilidade do seu presidente. A sistemática da avaliação precisa estar adaptada à situação de cada cooperativa” (2016, Manual, p. 13).

Nos documentos avaliados não foram identificadas iniciativas nesse sentido, por isso é interessante a Cooperativa avaliar quais métodos poderiam ser considerados e implementados a médio/longo prazo, observando o seu nível de maturidade, para cada vez mais demonstrar aos cooperados que a administração busca por alternativas que visam prevenir riscos corporativos.

Outra prática que a Cooperativa ainda não adota e que demanda atenção é o momento de substituição e renovação de Conselheiros, que segundo a OCB (2016), precisa ser estabelecido como uma ação que o Conselho de Administração deve

manter, através de um planejamento de sucessão atualizado que contemple: “fomentar e implementar política de capacitação e desenvolvimento de novas lideranças para substituição dos membros dos Conselhos e Diretoria considerando as qualificações” (2016, Manual da OCB, p. 25).

Além disso, o IBGC complementa que, no processo de substituição, a organização também considere os resultados da avaliação anual não sendo recomendável a permanência no conselho por um longo período. Para evitar a vitaliciedade, o Código sugere que o estatuto/contrato social ou algum documento ou política da organização podem fixar um número máximo de anos de exercício contínuo no conselho. Pode-se permitir a reeleição para constituir um conselho experiente e produtivo, desde que não seja automática (Código do IBGC, 2023, p.. 37).”

A cooperativa estudada estabelece em seu Estatuto Social o prazo de mandato de 2 anos com direito, no máximo, a duas reeleições, ou seja, 6 anos como Conselheiro de Administração. Ainda, regulamenta que a substituição de $\frac{1}{3}$ (previsto em lei) ocorra partindo-se dos conselheiros mais antigos no cargo e para atingir o número mínimo substituir-se-á quantos membros forem necessários a partir do de menor idade. Esse regramento é de extrema importância porque dessa forma a cooperativa garante a oportunidade de outros cooperados assumirem o cargo evitando a perpetuação do poder. Nesse sentido, o que acrescentaria à gestão da Cooperativa, é a estruturação de um processo de sucessão - um dos objetivos deste estudo, visto que se bem estruturado, promove a continuidade, fortalece a governança, traz inovação com responsabilidade, evita conflitos, e aumenta a confiança dos associados. Sem um bom processo, a cooperativa fica vulnerável à instabilidade, má gestão e perda de credibilidade. Ressaltando o que Ip e Jacobs (2006) já trouxeram sobre o tema e confirmam por meio dos estudos de Friedman (1986), que por mais que os procedimentos formais não conduzem necessariamente a uma melhor reputação ou desempenho, os planos formais de sucessão, pelo menos, aumentam a probabilidade de sucesso.

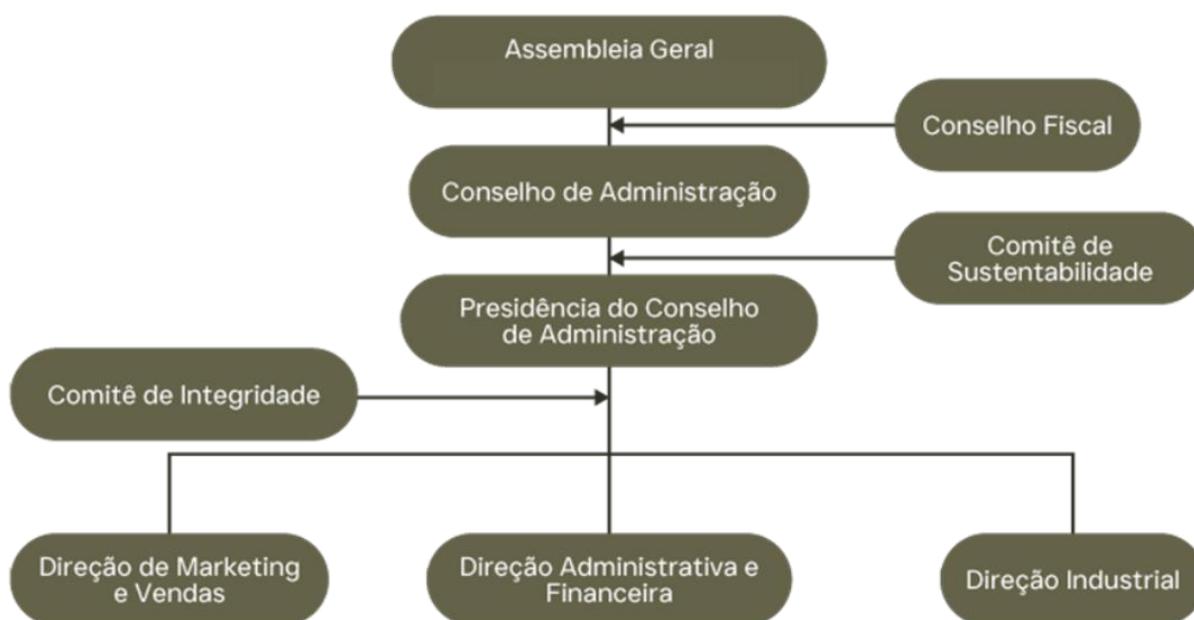
Conjuntamente às práticas já citadas, o conselho ainda pode contar com conselheiros consultivos para uma orientação estratégica, técnica e especializada, ajudando a cooperativa a tomar decisões mais seguras.

“As cooperativas podem constituir um Conselho Consultivo estatutariamente, formado por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente sua governança e para aconselhar-se sobre temas relevantes e assembleares. O papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos

devem ser bem definidos em capítulo específico do regimento interno do Conselho de Administração/Diretoria” (Manual da OCB, 2016 p. 27).

O Código do IBGC (2023) adiciona que o Conselho Consultivo é um órgão facultativo, não previsto em lei, que pode ou não constar no estatuto e não tem poder decisório, apenas propõe recomendações, que podem ou não ser aceitas pelos administradores. No caso desta Cooperativa, ela não possui um Conselho Consultivo atualmente, conforme seu organograma relacionado abaixo, mas tem previsto em Estatuto essa possibilidade, Art. 45, letra p), “contratar um Conselho Consultivo, sem poderes deliberativo e executivo, com até 5(cinco) membros, para assessorá-lo em questões que julgar necessário ou conveniente, que funcionará de conformidade com regimento interno a ser estabelecido pelo Conselho de Administração”.

Figura 6. Organograma da Cooperativa



Fonte: site da cooperativa.

Ainda que não se encontre em funcionamento, é importante que esteja mencionado em estatuto a possibilidade de contratação de um Conselho Consultivo para que, quando a administração entender necessário, possa fazer uso dele, situação essa adotada pela Cooperativa estudada. O organograma apresentado acima nos coloca a discutir sobre o último ponto referente ao Conselho de Administração, especialmente o papel do presidente.

O Manual da OCB explica que ao ser eleito, o presidente do Conselho assume a representação institucional da cooperativa e, portanto, recomenda-se como boa prática de governança que o “presidente do Conselho de Administração (função política e estratégica) não acumule o cargo de executivo principal da cooperativa (função executiva e gerencial) para que possa ser mitigado o risco de conflito de agência” (OCB, 2016, p. 24). O IBGC complementa que, dessa forma, não há prejuízo à independência e ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, ainda que o diretor participe das reuniões como convidado.

Neste caso, nota-se que a Cooperativa adotou essa prática, onde no organograma a presidência do conselho encontra-se separada dos diretores contratados. Inclusive, determina no seu Estatuto, dentre as competências do Conselho de Administração, Art. 45, letra i) “contratar e demitir os diretores executivos, atribuindo-lhes cargo, poderes e competências, bem como fixando-lhes a remuneração.” A distinção entre os papéis é relevante, pois impede que uma única pessoa detenha poder em excesso, favorecendo a implementação de um sistema de equilíbrio e controle dentro da estrutura de governança (Bialoskorski Neto, 2012).

No quadro a seguir, podemos observar de forma geral como se deu a análise às boas práticas do Conselho de Administração da Cooperativa.

Quadro 6. Aplicação das Boas Práticas de Governança dos Agentes:
Conselho de Administração e Conselho Consultivo

Agente	Prática	Não Adota	Adota Parcialmente	Adota Integralmente
<i>Conselho de Administração e Conselho Consultivo</i>	Composição do Conselho*			
	Atribuições*			
	Qualificações			
	Regimento Interno			
	Termo de Confidencialidade			
	Programa de Educação Contínua			
	Avaliação de Desempenho do Conselho			
	Planejamento de Sucessão			
	Tempo de Mandato			
	Conselho Consultivo*			
	Segregação da Função do Presidente			

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme é possível perceber, a partir da sinalização do quadro, o Conselho de Administração necessita de mais atenção sob alguns aspectos, em relação ao

agente anterior. No caso da “Composição do Conselho”, foi considerado como adoção integral porque a estrutura do Conselho é bem específica nesta cooperativa, porém como o formato foi instaurado há 12 anos, ou seja, talvez seja necessário rever a composição. Já as “Atribuições” foram identificadas, no entanto, sugere-se que estejam em regimento próprio do Conselho de Administração. Sobre o Conselho Consultivo, apesar de não estar ativo hoje por decisão estratégica, consta previsto em Estatuto, por isso foi considerado como adotado. Em suma, desconsiderando as práticas não identificadas, na maior parte das proposições foram encontradas algum tipo de evidência, mas sem a devida formalização, por isso nota-se um espaço para crescimento da adoção das boas práticas, coerente com a criação de algumas regulamentações, através do Regimento Interno próprio e outros documentos complementares. O fato de as normas estarem no Estatuto e não em um regimento específico pode causar uma inflexibilidade para possíveis atualizações, visto que qualquer alteração necessária precisaria obrigatoriamente passar pela Assembleia para modificação. É comum que no Estatuto estejam as diretrizes mais amplas e gerais sobre a governança da empresa, cabendo aos Regimentos oferecer o detalhamento e, assim, possibilitar maior agilidade à organização.

4.1.3 Diretoria Executiva

A diretoria é o órgão executor da atividade fim do negócio, portanto, tem a responsabilidade de implementar todos os processos operacionais e financeiros. Cabe à diretoria assegurar que a organização é norteada pelo seu propósito, pelos princípios de governança corporativa, bem como está em total conformidade com os dispositivos legais e as demais políticas internas aos quais ela está submetida (IBGC, 2023).

Da mesma forma que o Conselho de Administração deve ter sua atuação regulamentada, a diretoria executiva também deve ser respaldada por estatuto ou contrato social para que sejam estabelecidas responsabilidades específicas para cada organização, de acordo com seu porte, regulamentação, estrutura e atribuições. O estatuto social da Cooperativa dispõe sobre a diretoria executiva a sua atuação e responsabilidades, Subseção II, Art. 52 e 54:

Art. 52. A Diretoria Executiva é o órgão que administra as atividades da Cooperativa, composta por executivos contratados pelo Conselho de Administração dentre profissionais do mercado.

Art. 54. A Diretoria Executiva, dentro de suas atribuições e competências, tem poderes para resolver os atos de gestão, estabelecer os objetivos, a política e a orientação geral dos negócios da Cooperativa, com base em planos, projetos e diretrizes, observadas as disposições legais e estatutárias, bem como normas e decisões do Conselho de Administração e ou Assembleia Geral.

Com base no exposto acima, é perceptível a adoção da prática pela Cooperativa, mas o Manual da OBC acrescenta que, assim como o Conselho de Administração precisa de um presidente para conduzir seus trabalhos, a Gestão Executiva também requer um principal executivo, que deve ser contratado e, eventualmente, desligado pelo próprio Conselho de Administração ou Diretoria (OCB, 2016).

Nesse sentido, a Cooperativa possui uma estrutura diferente, segundo o que apresenta o organograma, com a ausência de um executivo principal, mas com três executivos, separados por área de atuação. No entanto, em notícia publicada em 2023, até este ano a direção executiva era comandada por um diretor superintendente. Com isso, podemos observar que a administração pode ter considerado suas necessidades específicas e experiências anteriores ao estabelecer essa nova estrutura de gestão executiva.

Contudo, o mais importante é a segregação das funções que, segundo Bialoskorski Neto (2012), é algo incomum de encontrar nas cooperativas brasileiras. E quando essa separação ocorre, além de reduzir os conflitos de interesse, também oferece outras vantagens como: profissionalização; segregação; planejamento e a introdução de políticas de sucessão para a perenidade e sustentabilidade do negócio (Munhós, 2018).

Outras iniciativas são consideradas como boas práticas na Diretoria Executiva, tais como: relatórios periódicos, controles internos para o acompanhamento da gestão e a implementação e manutenção do Código de Ética e Conduta.

A Gestão Executiva deve atentar para que sejam prestadas às partes interessadas as informações de seu interesse de forma transparente, com informações equilibradas e de qualidade, de forma que os interessados obtenham uma correta compreensão da Cooperativa (OCB, 2016). Os relatórios devem ter além dos dados econômicos-financeiros todos os aspectos da organização. No Estatuto Social foi identificado como competência do Conselho de Administração “examinar, trimestralmente, os balancetes e o estado econômico e financeiro da Cooperativa”.

No Manual de Sistema de Gestão, constam aspectos relacionados à diretoria executiva, contemplando ritos de reuniões e relacionamento com as partes interessadas.

Além desses, a Cooperativa já tem como tradição a distribuição do Relatório do Exercício do ano aos associados na Assembleia Geral, que contempla amplamente as ações desenvolvidas pela administração e dá publicidade ao capital social por cooperado. Porém, esse material não está disponível em nenhum local público, o que recomendamos fazer para dar mais credibilidade à transparência da gestão. Ainda, a OCB recomenda fortemente a publicação do Relatório de Sustentabilidade no modelo GRI (*Global Reporting Initiative*), como principal instrumento de divulgação de informações intangíveis. Em seu site, há uma aba “Sustentabilidade” que leva para outra guia com todo o material sobre a Estratégia ESG da cooperativa, a materialidade e os compromissos ESG. Neste mesmo espaço está um cronograma com as fases de execução, onde a cooperativa se encontra no momento de execução das ações, etapa que antecede a publicação do relatório de sustentabilidade, com padrões GRI e ABNT PR 2030. Com isso, podemos verificar que a Cooperativa está em acordo com esta boa prática, essencial para atender às expectativas do mercado, fortalecer a sua imagem, contribuir com a melhoria contínua, reafirmar seus valores cooperativos e engajar seus públicos de interesse.

No que se refere aos controles internos, a cooperativa possui uma série de mecanismos para o gerenciamento financeiro e operacional, porém está em fase de implementação de processos digitais para o monitoramento e controle das operações e métricas da gestão. Já em relação ao Código de Ética e Conduta a cooperativa tem publicado em seu site o documento que se intitula “Código de Conduta”, e tem como objetivo:

Este Código de Conduta é uma política formal da Cooperativa, que prevê regras expressas para garantir a ética e a integridade em todas as suas atividades e negócios. Este Código tem como objetivo guiar, controlar e direcionar as condutas de todos que atuam em nome ou em parceria com a Cooperativa, dentro ou fora da sua estrutura, promovendo e orientando a garantia da ética, responsabilidade e integridade nas atividades, processos, funções, cargos, decisões e relacionamentos firmados pela Cooperativa. Conhecer, aderir, cumprir e promover o atendimento deste Código de Conduta são deveres de todos os membros da Cooperativa, compromisso estratégico e que deve pautar todas as atividades internas ou externas e relacionamentos (Código de Conduta, p. 21).

O mesmo documento prevê Violações e Consequências e tem como o Comitê de Integridade o responsável pela implementação, difusão, aplicação e revisão do Código a cada 2 anos, ou em prazo menor, quando necessário.

Assim como existe a sugestão da avaliação formal dos conselheiros como boa prática de governança, tanto a OCB quanto o IBGC sugerem uma avaliação do desempenho da diretoria executiva. Porém, neste caso, quem avalia a direção é o Conselho de Administração e deve fazer no mínimo 1 vez ao ano. Conforme exposto anteriormente, a cooperativa encontra-se em processo de implementação de controles internos, o que inclui a prática de avaliação de desempenho da diretoria executiva também. A adoção dessas práticas eleva o nível de gestão da cooperativa, pois ao estabelecer indicadores claros e critérios objetivos, a cooperativa promove uma cultura de responsabilidade, meritocracia e melhoria contínua, vide Quadro 7.

Quadro 7. Aplicação das Boas Práticas de Governança da Diretoria Executiva.

<i>Agente</i>	<i>Prática</i>	<i>Não Adota</i>	<i>Adota Parcialmente</i>	<i>Adota Integralmente</i>
<i>Diretoria Executiva</i>	Responsabilidades			
	Executivo Principal*			
	Relatórios Periódicos			
	Controles Internos			
	Código de Ética e Conduta			
	Avaliação da Diretoria			

Fonte: elaborado pela autora.

Percebeu-se, conforme o Quadro 7, que a direção executiva está em adaptação neste momento, especialmente pelo relato sobre a troca de diretores, ponto que foi enquadrado como uma prática não adotada, pois atualmente a cooperativa não possui um executivo principal e sim três diretores. Apesar disso, é válido ressaltar que as decisões sobre a estrutura da governança requerem considerar as especificidades de cada organização, portanto o fato de não adotar não significa que esteja inadequada, mas o mais importante é a decisão refletir a realidade da cooperativa, compreendendo como um processo contínuo de crescimento e melhorias. Quando a diretoria executiva atua em conformidade com as boas práticas de governança, os resultados positivos se tornam evidentes em diversas frentes. Além disso, uma diretoria alinhada à governança contribui para o aumento da eficiência

organizacional, melhora o ambiente interno e potencializa o desempenho econômico e social da cooperativa, assegurando sua perenidade e relevância no mercado.

4.1.4 Órgãos de Fiscalização e Assessoramento

Os associados, o conselho de administração e a diretoria podem contar com órgãos e estruturas de governança para apoiá-los no exercício de suas atribuições, em particular, nas funções de fiscalização e controle (IBGC, 2023). Eles são essenciais para garantir a transparência e a correta aplicação dos recursos, protegendo os interesses dos cooperados. Eles asseguram que a gestão atue com responsabilidade e dentro dos princípios cooperativistas. Além disso, promovem a confiança e a segurança entre os associados entendendo que suas decisões e investimentos estão sendo respeitados e bem administrados, reforçando a credibilidade da cooperativa.

Segundo a OCB (2016), o Conselho Fiscal é um dos mais importantes agentes de fiscalização, uma vez que é subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, deve estar fora do conflito de interesses entre órgãos de administração.

Ele deve atuar de forma independente e assegurar efetiva transparência dos negócios da cooperativa. Para tanto, deve fiscalizar os atos da administração, opinando sobre determinadas questões e fornecendo informações aos cooperados. Seus principais objetivos, funcionamento e planejamento de suas atividades devem ser estabelecidos no regimento interno.

O Conselho Fiscal da Cooperativa possui o seu regimento interno, mas antes disso, tem disciplinado em seu estatuto social alguns regramentos além dos obrigatórios por lei, como a forma de substituição dos membros a cada mandato, a rotatividade da participação entre os núcleos, já que nesse caso são 6 cooperados eleitos em 20 núcleos existentes, periodicidade das reuniões, a escolha do coordenador e a condição em caso de renúncia. Ainda, consta em estatuto suas competências e alçadas, Art. 58:

Art. 58. Compete ao Conselho Fiscal exercer assídua e minuciosa fiscalização, com responsabilidade, sobre a administração da Cooperativa.

§ 1º. Constatadas irregularidades, deverá o Conselho Fiscal dar conhecimento, formalmente, das conclusões de seu trabalho ao Conselho de Administração, e, na falta de providências por parte deste, à próxima Assembleia Geral, e, ainda, se ocorrerem motivos graves e urgentes, convocar uma Assembleia Geral extraordinária e comunicar às autoridades competentes, se for o caso.

§ 2º. Poderá o Conselho Fiscal, para cumprimento de suas atribuições, valer-se dos relatórios e informações dos serviços de auditoria externa, contratar

técnicos, mediante comunicação prévia e fundamentada ao Conselho de Administração, cujos honorários correrão por conta da Cooperativa.

§ 3º. Os membros do Conselho Fiscal serão responsáveis por danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e violação da lei, do Estatuto Social e do Regimento Interno, inclusive pelos atos praticados com culpa ou dolo.

Obter no estatuto social as principais diretrizes da Cooperativa é de extrema importância como já vimos, visto que este é o principal documento que regulamenta o funcionamento da cooperativa e tem poderes fundamentais para garantir a ordem, a transparência e a segurança jurídica da organização, especialmente no caso do Conselho Fiscal já que por força da lei, precisa anualmente substituir 4 dos seus membros. As demais disposições podem estar no regimento interno com o devido detalhamento, a fim de contribuir com o bom andamento do mandato apesar das substituições. O regimento interno do Conselho Fiscal da cooperativa trata dos seguintes temas: “Obrigatoriedade”, “Condições de Elegibilidade”, “Atribuições”, “Responsabilidades”, “Organização Interna”, “Procedimentos para Reuniões”, “Pauta e Ata da Reunião”, “Parecer do Conselho Fiscal” e “Disposições Gerais”.

É importante destacar uma característica específica do Conselho Fiscal desta cooperativa que é a prática de reuniões semanais. Ainda que no Capítulo VI do seu regimento interno, que trata dos procedimentos para as reuniões, haja menção de reuniões ordinárias mensais e extraordinárias sempre que necessário, o conselho eleito no ano de 2020 inseriu essa prática e que por acordos informais, permanece até hoje.

Dentre as diretrizes mencionadas pelo regimento interno, ressaltamos o 2º parágrafo do Art. 3º que trata sobre capacitações e corrobora com uma boa prática sugerida pela OCB, “Após eleito é recomendável que o conselheiro fiscal participe de capacitação específica para conselheiros, buscando obtenção de certificado com o devido aproveitamento.” O Manual da OCB recomenda o mesmo que sugere ao Conselheiro de Administração, a busca por certificação específica para o cargo e no caso do Conselho Fiscal, as seguintes qualificações para o cargo:

- Conhecimento das melhores práticas de governança;
- Capacidade de executar seu trabalho, minimizando as interferências externas no dia a dia;
- Capacidade de atuação crítica e construtiva nos campos financeiro, legal e de negócios, aliada à capacidade de relacionamento;
- Conhecimento da cooperativa, seu campo de atuação e práticas de negócios, o que implica, inclusive, o conhecimento físico dos seus estabelecimentos, através de visitas às instalações mais importantes;

- Independência frente à administração da cooperativa, bem como frente aos cooperados que o elegeram;
- Integridade;
- Busca por informações relevantes para a formação dos seus juízos (OCB, 2016, p. 16);

Em notícia publicada no site, a mesma identificada do que trata a capacitação para o Conselho de Administração, foi constatada formação própria também a conselheiros fiscais, aberto a qualquer associado que queira participar, no intuito de despertar o interesse para futuros conselheiros. As disciplinas ministradas foram: Doutrina e Governança Cooperativa, Gestão de Riscos, Contabilidade Cooperativa e a Atuação do Conselheiro Fiscal. Conforme visto anteriormente, a formação dos cooperados eleitos é essencial para contribuir com uma gestão qualificada, transparente e alinhada aos princípios cooperativistas. Capacitações auxiliam que os conselheiros tomem decisões estratégicas bem fundamentadas, contribuindo para a sustentabilidade da cooperativa. Além disso, fortalecem a governança, prevenindo riscos e promovendo a melhoria contínua da administração. Já no que se refere às qualificações, não foi encontrada em nenhum documento analisado quais seriam necessárias para o Conselho Fiscal da Cooperativa. A ausência de critérios claros de qualificação para o cargo de conselheiro fiscal pode comprometer a efetividade da fiscalização, aumentar a vulnerabilidade a erros ou omissões e enfraquecer a confiança dos cooperados nos processos internos da cooperativa. A função fiscalizatória exige dos conselheiros conhecimentos técnicos, capacidade de análise crítica e, sobretudo, independência para atuar com responsabilidade e isenção. De acordo com o IBGC (2023), a definição de perfis e competências desejadas para membros de conselhos é um dos pilares para a construção de uma governança eficaz e transparente. Nesse sentido, identificar e estabelecer critérios de qualificação — como formação, experiência prévia, capacitação continuada e conhecimento do setor — é essencial para garantir que os conselheiros estejam preparados para exercer suas funções de forma ética, técnica e alinhada aos princípios cooperativistas e às exigências do ambiente regulatório.

Outra matéria importante mencionada pelo Manual é a manutenção de um relacionamento estreito do Conselho Fiscal com outros órgãos de fiscalização e administração. Com relação a isso, o CF rege em seu regimento essas possibilidades, em específico nas alíneas b, h, z e ab:

- b. Solicitar ao órgão de administração a contratação de assessoria de auditores e/ou peritos sempre que tais serviços forem considerados indispensáveis ao bom desempenho de suas funções;
- h. Solicitar o comparecimento de técnicos e dos órgãos de administração às reuniões, para esclarecimentos necessários ao exame e decisão das matérias de competência do Conselho Fiscal;
- z. Solicitar aos órgãos de administração apoio administrativo para o bom funcionamento do Conselho Fiscal;
- ab. Realizar reuniões com os auditores internos e independentes para discutir a situação econômica e financeira da cooperativa e tomar conhecimento dos relatórios de auditoria;

Além de constar em suas diretrizes é importante que o Conselho pratique suas atribuições, o que foi apurado no Relatório do Exercício de 2023, onde o Conselho demonstrou relacionar-se com outros órgãos de governança, mas também com demais setores da Cooperativa.

Outros órgãos de fiscalização que contribuem com o trabalho exercido pelo Conselho Fiscal são as Auditorias Internas e Externas. A primeira tem atuação específica em avaliar o desempenho dos controles internos e gerenciamento dos riscos e pode ser composta por colaboradores internos, já a segunda visa auditar as demonstrações financeiras e precisa ser realizada por um auditor externo independente e credenciado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016).

Nos documentos analisados, foi possível identificar no Manual do Sistema Integrado de Gestão a regulamentação de Auditoria Interna apenas sobre os procedimentos relacionados à certificação de segurança do alimento no processo de fabricação da Cooperativa. Dentre as notícias encontradas, uma delas menciona o desenvolvimento e implementação do compliance na cooperativa, o que se pode supor que a análise de riscos está em fase de inclusão no sistema de auditoria interna. A respeito da Auditoria Externa foi localizado no estatuto social a seguinte menção: “Art. 69. As demonstrações financeiras da Cooperativa serão auditadas por auditoria independente”. Foi identificado que atual empresa de Auditoria Externa é credenciada junto à OCB, no entanto, não foi encontrada nenhuma evidência formal sobre as normas e procedimento de contratação e realização da auditoria externa.

A formalização dos procedimentos de auditoria interna e externa nas cooperativas é fundamental para garantir a transparência, a segurança e a eficiência na gestão dos recursos e das atividades. Além disso, os processos formalizados permitem a identificação e correção de falhas, a prevenção de riscos e o

aprimoramento contínuo da governança, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento saudável da cooperativa a longo prazo. Por isso, a partir da análise sobre as Auditorias, recomenda-se que na Interna seja contemplado a avaliação dos controles internos e gerenciamento de riscos da cooperativa, bem como exista um documento ou instrução de trabalho no que se refere à Auditoria Externa.

O Conselho de Administração pode contar ainda com outros organismos de assessoramento como Comitês Técnicos. Eles são facultativos e servem para auxiliar a tomada de decisão dos administradores em temas que requerem mais profundidade analítica (OCB, 2016). Ainda, o Manual da OCB recomenda que o Conselho evite um número excessivo de comitês e que sua forma de atuação e composição devem ser previstas em regimento interno. “Os comitês técnicos devem ser compostos por, no mínimo, três membros, sendo ao menos um deles especialista no tópico em questão” (OCB, 2016, p. 34)

Conforme o organograma apresentado na Figura 6, a Cooperativa possui atualmente dois Comitês, Integridade e Sustentabilidade. Em análise aos regimentos internos, ambos os comitês deliberam sobre os seguintes temas: “Escopo e Objetivo; Composição; Funções e Competências; Deveres e Responsabilidades; Reuniões, Deliberações e Convocações; Atas, Relatórios e Documentação Geral”. Em análise mais específica no que se refere à composição dos Comitês, ambos seguem a sugestão da OCB com a presença de no mínimo 3 integrantes, sendo 1 deles especialista do tema.

Também é importante destacar que o estatuto social prevê a possibilidade de criação de comitês entre os cooperados, como forma de apoio à direção, mas especialmente ao desenvolvimento de atividades de teor educativo e consultivo. Embora não esteja mencionado no organograma, a Cooperativa possui hoje um Comitê de Mulheres, encontrado em notícias recentes, criado para promover o desenvolvimento de lideranças femininas e maior aproximação com a Cooperativa. Esse tipo de grupo é intitulado pela OCB como Comitê Social, que visa estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação dos cooperados para as definições estratégicas e como recomendação também deve ser mencionado no organograma, conforme sugere a Figura 3 - Estrutura Básica de Governança Cooperativa (OCB, 2016). No quadro a seguir analisamos de forma ampla a aplicação ou não das boas práticas.

Quadro 8. Aplicação das Boas Práticas de Governança dos Agentes: Órgãos de Fiscalização e Assessoramento

<i>Agente</i>	<i>Prática</i>	<i>Não Adota</i>	<i>Adota Parcialmente</i>	<i>Adota Integralmente</i>
Órgãos de Fiscalização e Assessoramento	Conselho Fiscal – Regimento Interno			
	Qualificações			
	Relacionamento entre os Órgãos			
	Auditoria Interna			
	Auditoria Externa			
	Comitês Técnicos			

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral (vide Quadro 8), percebe-se que os agentes de fiscalização e assessoramento são os que mais desenvolvem as boas práticas sugeridas pelas organizações de referência. A falta de definição das qualificações recorre à mesma situação, tanto para os cargos dos conselheiros de administração quanto fiscal. Como visto, essa definição é parte fundamental da qualificação para garantir uma atuação estratégica eficaz e para promover o crescimento sustentável da organização. A presença de conselheiros qualificados está diretamente relacionada à melhoria dos mecanismos de governança corporativa e ao desempenho das empresas, pois aumenta a capacidade de monitoramento e aconselhamento estratégico (Ferreira et. al, 2013). Tanto a definição das qualificações para os conselheiros fiscais como a adoção da auditoria nos procedimentos internos, contribuirão para a fluidez da governança na cooperativa, fortalecendo a cultura de responsabilidade e favorecendo a tomada de decisões mais seguras e alinhadas com os interesses coletivos da cooperativa.

4.2 COMPREENDER A PERCEPÇÃO DOS COOPERADOS E CONSELHEIROS EM RELAÇÃO AO PROCESSO ELEITORAL E QUALIFICAÇÃO PARA OS CARGOS DE CONSELHO

Envolver as partes interessadas na construção de um processo de sucessão de conselheiros é fundamental para garantir a representatividade e o alinhamento das necessidades e expectativas dos associados. Por isso, com o propósito de atingir este objetivo, buscou-se através do Grupo Focal, conforme exposto na Tabela 7, a opinião dos dois grupos de cooperados sobre as seguintes perguntas: “quais requisitos seriam

necessários para participar da eleição como conselheiro?” e “quais qualificações seriam necessárias para os Conselheiros de Administração e Fiscal da cooperativa?”. Para facilitar a apresentação e discussão dos resultados no Quadro 9, as contribuições foram agrupadas em duas categorias, considerando a relação e a semelhança dos elementos com características comuns, a fim de facilitar a identificação de regularidades e a construção de análises mais aprofundadas sobre o fenômeno estudado (Minayo, 2014). Além disso, foi realizada a contabilização das menções feitas pelos grupos, que apesar das ocorrências em si não serem a finalidade, são um meio para destacar as tendências e significados presentes no material (Bardin, 2011).

Quadro 9. Categorias: Requisitos e Qualificações.

Categoria: Requisitos	Grupo 1	Grupo 2
Produção mínima	1	0
Principal renda	1	0
Tempo de vínculo com a cooperativa	1	1
Disponibilidade de tempo	0	1
Conhecimento prévio	2	3
<i>Quantidade de menções:</i>	5	5
Categoria: Qualificações		
Subcategoria: Competências Comportamentais	Grupo 1	Grupo 2
Perfil de liderança	2	4
Engajamento	2	1
Postura, Ética e Comportamento	5	7
Comunicação	1	1
Senso de Coletividade	1	0
<i>Quantidade de menções:</i>	11	13
Subcategoria: Competências Técnico-Funcionais	Grupo 1	Grupo 2
Domínio Técnico e Senso Crítico	0	1
Formação Específica	7	9
<i>Quantidade de menções:</i>	7	10

Descrição: Grupo 1 - Conselheiros de Administração e seus Suplentes. Grupo 2 - Cooperados e Conselheiros Fiscais.

Na categoria “Requisitos” foram agrupadas todas as menções que os participantes entenderam como critérios básicos para um cooperado ser eleito como

conselheiro. As três primeiras condições relatadas já são requisitos hoje e o debate dos grupos sugere permanência, mas também melhoria.

A Produção mínima prevista atualmente em Estatuto, é de no mínimo 20 mil quilos de entrega de produção por ano, salvo motivo de força maior (§ 5º Art. 23, s/n). O grupo 1 discutiu sobre aumentar para 50 mil kg de produto a quantidade mínima a ser entregue para ser conselheiro, o que segundo a opinião deles reflete o envolvimento do cooperado com a agricultura e, com isso, a condição de representar os interesses enquanto agricultor nos Conselhos. O mesmo ocorre com o pré-requisito “Tempo de Vínculo com a cooperativa”, que hoje a regra é de ser sócio da Cooperativa há no mínimo 5 anos, no entanto, o grupo 1 sugere aumentar para 8 anos e o grupo 2, sob outro aspecto, propõe que este vínculo seja, para além dos anos de associação, uma espécie de experiência prévia, através de participação em Comitês e outros espaços que ofereçam um aprendizado maior sobre a Cooperativa. Essa condição, mais qualitativa do que quantitativa (anos), contribui não somente na constituição de conselhos mais experientes, mas também como forma de promover uma gestão mais participativa.

Já quanto à condição de “principal renda” houve apenas o reforço à permanência desta regra, visto que é comum agricultores familiares obterem mais de uma fonte de renda. O grupo 1, reafirma a necessidade de que o cooperado eleito ao conselho tenha como principal renda de trabalho a produção que seja do interesse da Cooperativa. O que reitera a mesma ideia do requisito de produção mínima, onde o cooperado precisa comprovar que realmente permanece o vínculo de agricultor familiar, para assim poder representar os interesses da classe.

Sobre a disponibilidade de tempo, foi um pré-requisito citado exclusivamente pelo grupo 2 e sob dois aspectos. Primeiro, ter tempo para participar das ações da cooperativa, conhecer o funcionamento e produtos, além das reuniões ordinárias e extraordinárias do Conselho, e a segunda, continuar atendendo seu núcleo após eleito para o cargo. O que corrobora com a OCB (2016), visto que ela cita a disponibilidade de tempo e motivação como parte crucial para o cargo, ressaltando mais ainda, no caso da ocupação do conselheiro fiscal, que necessita do conhecimento da cooperativa como um todo, seu campo de atuação e práticas de negócios.

O que foi encontrado como inovação nas discussões de requisitos para a eleição, apontado pelos dois grupos, foi o “Conhecimento Prévio”. Nesta condição, foram agrupadas todas menções que se referiam aos candidatos ao conselho

possuírem formação básica para assumirem os cargos. O grupo 1 foi mais moderado, citando a participação em palestras e atividades educativas que a cooperativa oferecer, mas também mencionando a capacitação após eleitos. Já o grupo 2, apontou, além disso, a obrigatoriedade de uma formação preparatória como pré-requisito, incluindo até uma avaliação como critério de aprovação. Isso nos demonstra que o grupo 2, composto por cooperados, percebe mais fortemente a importância da qualificação prévia, enquanto que o grupo 1, composto pelos conselheiros titulares e suplentes, menciona não necessariamente a comprovação prévia, mas a formação contínua, muito provavelmente por conta da experiência que eles têm visto, a partir dos cursos que eles vêm participando como conselheiros, conforme apontado na análise do item 4.1.2 (Conselho de Administração).

Com isso, é possível notar que o grupo 2 se deteve em refletir mais sobre o nível de conhecimento e envolvimento do associado como requisito básico para os cargos, enquanto o grupo 1 ocupou-se em reconsiderar regras mais burocráticas, muito provavelmente pelas experiências adquiridas como conselheiros e que também são importantes. De qualquer modo, ambos os grupos se complementam, o que promove o enriquecimento das ideias e melhorias para o trabalho.

O mesmo ocorreu com as reflexões sobre as qualificações necessárias para os cargos devido ao número alto de menções. A qualificação dos conselheiros de cooperativas é essencial para garantir a eficiência e a sustentabilidade da gestão da cooperativa (Lima e Silva, 2017).

Dentre as qualificações citadas pelos grupos é possível perceber que elas permeiam entre as comportamentais e técnico-funcionais mencionadas pelo IBGC (2023) e OCB (2016) no Quadro 5. O perfil de liderança foi citado pelos dois grupos e ambos ressaltaram sobre o exercício de liderança no núcleo em que fazem parte, como envolver-se com a comunidade, estar à frente das atividades, entre outras ações. O grupo 2, citou especificamente, *“ter um perfil proativo e de liderança”*, destacando que a liderança precisa ser exercida de forma geral em todos os lugares em que ocupa. A referência sobre o papel de liderança que os grupos mencionam são e precisam ser diferentes das abordagens tradicionais de liderança, visto que os líderes em cooperativas desempenham papéis facilitadores, enfatizando a participação democrática e a tomada de decisões coletivas (Bialoskorski Neto, 2012). Além disso, o fato de os participantes terem considerado a liderança como uma qualificação necessária, corrobora também com o princípio da “Educação”, da

Governança Cooperativa que a OCB (2016) sugere, ao afirmar a necessidade de investir no desenvolvimento do quadro social visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração e os valores do cooperativismo, base de sucesso e perpetuidade.

Sobre “engajamento”, o grupo 1 entende que um cooperado para ser conselheiro precisa participar das atividades e reuniões que a cooperativa oferecer. Contudo, o grupo 2 foi mais incisivo e cita que deveria ter como pré-requisito uma participação mínima nas últimas assembleias. De fato, a presença nas Assembleias Ordinárias, órgão soberano da cooperativa, representa muita importância, porém considerar apenas a participação nela não garante a compreensão necessária para o cargo, mas a administração pode levar em conta não somente isso, mas outras séries de fatores, a exemplo dos tipos de vínculos mencionados anteriormente e refletir sobre quais mecanismos de engajamento adotar.

Os apontamentos realizados pelos grupos que se referem às competências comportamentais foram enquadrados na qualificação “Postura, Ética e Comportamento”. Ainda que o grupo 1 tenha mencionado menos vezes, trouxe uma observação importante que é sobre o senso de pertencimento do cooperado, onde ao assumir um cargo de conselheiro de administração ou fiscal, precisa ter consciência e o comportamento de alguém que vai assumir o próprio negócio. Já o grupo 2 trouxe fortemente a menção da ética, considerando observar que o cooperado “não tenha histórico de problemas éticos e de má conduta com a cooperativa”, e possua neutralidade política para não afetar as decisões administrativas. Sugere, inclusive, uma análise comportamental do candidato como forma de identificar seu perfil e, com isso, propor o desenvolvimento personalizado de algumas competências necessárias.

Outra qualificação proposta é a habilidade da Comunicação, já que após eleito, uma das incumbências do Conselheiro é opinar e, principalmente, comunicar-se com os demais órgãos de governança e cooperados. Inclusive, sobre isso, o grupo 1 foi bem específico ao citar a necessidade de avaliar o uso dos canais de comunicação no sentido técnico mesmo, de como manejar as ferramentas. Já o grupo 2, muito provavelmente pela faixa etária menor, fez considerações não sobre o uso dos canais digitais, mas relativo à prática de comunicar-se, como a dicção e oratória, acrescentando que isso pode ser oferecido pela Cooperativa.

Já o item que ganhou maior relevância dentre as qualificações foi a “Formação Específica”. Conselheiros bem preparados, com conhecimento adequado sobre

governança, legislação, finanças e as especificidades do setor, são capazes de tomar decisões estratégicas mais assertivas, minimizando riscos e promovendo o desenvolvimento contínuo da organização (Lima e Silva, 2017). Exatamente neste sentido os participantes trouxeram várias sugestões, inclusive de matérias a serem abordadas, como: ESG, Tendências do Setor, Marketing, Planejamento Estratégico, Cooperativismo, Análise das Demonstrações Contábeis, Administração, Legislação, Comunicação, Gestão de Riscos e Contabilidade. A diferença do número de menções entre os grupos se dá porque os cooperados (2) adicionaram a compreensão sobre a própria cooperativa como aspecto relevante para a aplicação dos aprendizados adquiridos em aula. O conhecimento do próprio negócio é o primeiro passo para a tomada de decisões eficazes, pois permite antecipar desafios e identificar oportunidades antes da concorrência (Drucker, 1999). A partir dos conteúdos trazidos é possível identificar que alguns deles são mencionados pelo IBGC (2023) e pela OCB (2016) e outros já foram aplicados em treinamentos oferecidos pela cooperativa, conforme identificado no item 4.1, durante a pesquisa documental. Com isso, é possível interpretar que as decisões da Cooperativa estão adequadas às expectativas dos associados e podem ser fortalecidas a longo prazo.

Toda a reflexão acerca das competências, em específico das formações que os grupos fizeram, estão relacionadas com a capacidade de senso crítico, outra qualificação citada pelo grupo 2, pois sem um conhecimento sólido, uma análise crítica pode se tornar superficial, tendo em vista que carece de referências e embasamento para avaliar a validade dos argumentos. Assim, quanto mais conhecimento uma pessoa adquire, maior é a sua capacidade de desenvolver um senso crítico aguçado, de defender seu ponto de vista, permitindo tomadas de decisão mais bem fundamentadas e uma compreensão mais profunda da realidade. (OCB, 2016).

A última competência está totalmente ligada com a base do modelo de negócio das cooperativas, a cooperação. Rodrigues (2008 apud Schneider, 2010), ressalta que a missão e a ambição do cooperativismo estão no bem-estar coletivo, onde as decisões precisam refletir o interesse de todos e não o individual. O senso de coletividade, indicado pelo grupo 1, reforça esse papel desempenhado exclusivamente pelos tomadores de decisão, os conselheiros.

O que vimos acima foram as recomendações dos participantes agrupados em categorias que se enquadram como requisitos para a participação da eleição e qualificações como conselheiro da Cooperativa. Todavia, as discussões dos grupos

também resultaram em comentários relacionados a pontos que estão deliberados no estatuto social da Cooperativa e que, segundo os participantes, merecem ser revistos. Essas recomendações se referem especificamente sobre melhorias no processo eleitoral, portanto não são identificadas como requisitos e são apresentadas a seguir.

Atualmente a Cooperativa possui em Estatuto algumas regras para os casos de desempate da eleição do núcleo e para a troca de conselheiros. A primeira, tem como regra de desempate a escolha pelo candidato de maior idade e a segunda, determina que a substituição seja dos conselheiros de menor idade, ou seja, em ambos os casos, a escolha privilegia as pessoas de idade mais avançada. Nesse sentido, o grupo 1 sugere que essas regras sejam revistas e que haja um equilíbrio em que seja possível “mesclar a juventude com a experiência”, tal qual indicaram. Outra discussão realizada pelo mesmo grupo é o que se refere a regra estabelecida no Regimento Interno da Cooperativa onde permite que o candidato eleito no núcleo para os cargos de Conselheiro de Administração e Conselheiro Fiscal não esteja presente na reunião. É compreensível que decisões tomadas por administrações anteriores reflitam necessidades da época, como por exemplo, dificuldades por encontrar cooperados com interesse em ser conselheiros, e por isso certas situações acabam por ser permitidas para facilitar o processo. Porém, a preocupação demonstrada pelo grupo de conselheiros demonstra uma mudança no comportamento dos cooperados e explicita a necessidade de revisão das regras.

O mesmo ocorre com as observações do grupo 2, que acrescenta 3 comentários sobre o processo eleitoral do núcleo, porém, no sentido de haver candidatura voluntária dos cooperados aos cargos. Hoje, o processo eleitoral não prevê inscrição prévia de candidatos aos cargos nos núcleos, e segundo o entendimento do grupo, este momento de candidatura é de extrema importância para que os votantes tenham condição de saber quais associados têm interesse em ser conselheiro e assim avaliar a destinação do seu voto, o que reforça as próprias contribuições trazidas pelo grupo 1. Finalizando as contribuições sobre o processo eleitoral, o grupo de conselheiros (1), sugere que o mandato seja de 3 anos, com reeleição de no máximo 2 vezes, a fim de diminuir o desgaste que a burocracia e o processo eleitoral demanda, sem impactar no período de permanência no conselho.

Com isso, é possível perceber que a discussão acerca da pergunta “Quais requisitos seriam necessários para participar da eleição como conselheiro da

cooperativa” despertou várias reflexões, o que contribuiu positivamente para o entendimento deste estudo.

Após essa análise, é possível observar que o grupo 2 foi um pouco mais revolucionário em alguns aspectos em relação ao grupo 1, muito provavelmente pela heterogeneidade e perfil dos participantes, onde trouxe também contribuições mais qualitativas, mas que, independentemente disso, um grupo complementou o outro. De forma geral, os participantes conseguiram refletir sobre temas, rever situações já existentes, sugerir melhorias, reafirmar caminhos e trazer novos olhares, demonstrando que o nível de maturidade da cooperativa muito provavelmente tenha crescido e, com isso, agregou valor à pesquisa.

4.3 FATORES QUE IMPULSIONAM E FATORES QUE RESTRINGEM A PARTICIPAÇÃO DO COOPERADO NOS CONSELHOS

Parte da criação do programa de sucessão de conselheiros é entender quais fatores estimulam e quais restringem o interesse do cooperado em participar do processo, por isso, ouvir as partes envolvidas permite refletir sobre a realidade da organização e contribui para atender as expectativas de seus membros.

Dando continuidade à pesquisa deste estudo, analisamos a seguir as respostas dos participantes à pergunta: “Quais fatores estimulam o interesse do cooperado em assumir o cargo como conselheiro?”. As respostas foram agrupadas a partir das semelhanças entre si, em 7 fatores de estímulo. A atividade foi realizada através do Grupo Focal, mesma dinâmica do objetivo anterior.

Quadro 10. Fatores que estimulam os cooperados.

Categoria: Estímulo de Participação	Grupo 1	Grupo 2
Conhecimento	2	2
Senso de Pertencimento	5	2
Confiança	1	0
Nº de Reeleições	0	1
Apoio	0	1
Assessoramento	1	0
<i>Quantidade de menções:</i>	9	6

Descrição: Grupo 1 - Conselheiros de Administração e Suplentes, Grupo 2 - Cooperados e Conselheiros Fiscais.

A primeira categoria a ser analisada é a única que teve o mesmo número de citação por ambos os grupos. No entanto, foram sob aspectos diferentes. O grupo 1 entende que um dos estímulos a ser conselheiro é a oportunidade de conhecer o próprio negócio mais a fundo. Já o grupo 2, observou a chance de adquirir conhecimento por participar de cursos e formações que a cooperativa oferece para a ocupação do cargo. Isso reflete a experiência de cada grupo de participantes, no primeiro, pelos conselheiros atuais terem contato com as demais áreas da cooperativa e já ter experienciado a função, assim compreendem mais sobre o negócio. Já o grupo 2 participou de uma formação específica para Conselheiros, oportunizada pela Cooperativa. Independente disso, o fato de os dois grupos entenderem que o conhecimento adquirido com o cargo é fator motivador, demonstra que este pode ser algo a ser explorado pela cooperativa junto ao quadro social como benefício e estímulo ao cargo. Já no fator “senso de pertencimento”, estão agrupados todos estímulos que se referem em “querer contribuir para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa”, tal qual escreveu o grupo 1, e está diretamente relacionado ao sentimento de dono dos cooperados. Segundo os grupos, ao sentirem-se donos, desperta o interesse em “contribuir em prol da cooperativa” e, com isso, facilita o interesse dos associados em assumirem postos de tamanha responsabilidade. Isso pode, inclusive, explicar o porquê do grupo 1 ter mencionado mais vezes, justamente por hoje estarem neste cargo e sentirem-se parte. Do mesmo modo sob o aspecto da confiança. A confiança dos cooperados na atual administração exerce um papel fundamental no fortalecimento da cooperativa, pois, ao perceberem transparência, competência e comprometimento por parte dos conselheiros e gestores, os associados se sentem mais seguros. Esse sentimento de confiança gera um ambiente favorável à participação ativa, estimulando os cooperados a contribuírem com ideias, tomarem parte nas decisões e se envolverem nas atividades da cooperativa.

Neste espaço, o grupo 2 explorou o aspecto que a boa prática de governança sugere, a limitação de mandatos. Conforme os cooperados, o fato de a cooperativa ter estabelecido o limite de, no máximo, 3 reeleições, força a rotatividade dos membros e, com isso, estimula os associados a saberem que poderão ter a chance de participação. O mesmo acontece com a categoria a seguir, onde o grupo 2, entende que ter o apoio do conselho e da cooperativa em formar lideranças e promover a participação, serve como estímulo aos cooperados. Dessa maneira, ao permitir a renovação periódica dos conselheiros e criar ações de fomento à educação, a cooperativa incentiva o engajamento do quadro social, proporcionando que mais cooperados adquiram experiência na tomada de decisões estratégicas.

Outro estímulo que foi citado apenas por um dos grupos, especificamente por ser uma experiência apenas de quem é ou já foi conselheiro, é o assessoramento que os conselheiros têm dos demais órgãos de governança, profissionais, consultores e setores da cooperativa que contribuem com determinados temas e facilitam o processo de tomada de decisão em assuntos que não são de pleno conhecimento. Este é outro aspecto que pode ser explorado como forma de estimular os associados a participarem do processo, demonstrando que, ao assumir o cargo, o cooperado tem o devido apoio da administração para o exercício do mandato, tal qual vimos a importância de estipular o relacionamento com os demais órgãos de governança e de apoio à administração.

Analisando de forma geral, o grupo de conselheiros (1) trouxe mais menções, porém, menos diversidade de ideias. A grande maioria foi focada em questões de senso de pertencimento, muito provavelmente por conta da forma como se reconhecem, pelo lugar que ocupam hoje. Já o grupo de cooperados (2), refletiu sobre pontos de vista mais diversos, distribuindo suas menções em fatores diferentes de estímulo. Com isso, novamente, os grupos se complementam com suas experiências múltiplas, enriquecendo o trabalho.

Para complementar a pesquisa, os participantes também responderam, a partir da mesma metodologia, “quais motivos limitam o interesse do cooperado a assumirem cargos nos conselhos?”. Os fatores foram categorizados por semelhança e são expostos no quadro a seguir.

Quadro 11. Categoria: Limitação de Participação.

Categoria: Limitação de Participação	Grupo 1	Grupo 2
Comodismo	2	0
Desconhecimento	1	3
Medo	0	2
Falta de Pertencimento	1	0
Grupos de Monopólio de Participação	1	2
Indisponibilidade de Tempo	1	1
Regras Estatutárias	1	6
<i>Quantidade de menções:</i>	7	14

Descrição: Grupo 1 - Conselheiros de Administração e Suplentes, Grupo 2 - Cooperados e Conselheiros Fiscais.

Nesta categoria podemos observar o reflexo contrário ao quadro anterior, sobre a alocação das menções. Agora, o grupo de conselheiros (1) dividiu as menções em mais fatores, enquanto que o grupo de cooperados (2) concentrou em 4 motivos específicos. O maior número de referências do grupo 1 foi no fator comodismo. Segundo eles, muitos dos motivos do desinteresse dos cooperados se dá pela resistência à mudança, dificuldade de aceitar desafios e esforços para sair da sua zona de conforto. O comodismo também pode estar ligado, muitas vezes, ao medo e ao desconhecimento, outros dois fatores de limitação citados pelos grupos e que se relacionam.

No caso do desconhecimento, os grupos trouxeram reflexões diferentes. O grupo 2, entendeu que a falta de conhecimento sobre a função de conselheiro e a falta de preparo no sentido da qualificação, contribuem para isso. Ainda, mencionaram que, no caso específico do conselho fiscal, a demanda por conhecimento é maior ainda. Já o grupo 1 ponderou a falta de conhecimento do quadro social na hora de eleger seus candidatos, explicando que muitas pessoas não sabem quais critérios avaliar no momento do voto, o que contribui, por vezes, em desconsiderar a qualificação e limitar a participação de outras pessoas. Por mais que esse fato tenha aparecido uma vez, ele é a consequência da falta de estabelecimento de diretrizes mais completas para os pré-requisitos da eleição de conselheiros e que gera esses problemas já percebidos por uma parcela de cooperados. Outro fator que também se relaciona com

o desconhecimento e o comodismo, é o “medo da responsabilidade”, exatamente como escreveu o grupo 2. Não entender, não conhecer os objetivos dos conselhos pode causar medo aos cooperados sobre quais responsabilidades eles assumem em cargos como esses. Outro aspecto que o grupo trouxe foi o “medo do julgamento - desconfiança”, no que se refere ao olhar do quadro social sobre o papel do conselheiro.

O próximo fator foi apontado pelo grupo 1 tanto como estímulo como limitador para a participação dos cooperados nos Conselhos. Segundo o número de menções do Quadro 10, o senso de pertencimento é o principal motivo de estímulo perante a visão dos conselheiros (grupo 1), logo, ele também seria citado como um dificultador de participação. A falta de pertencimento dos cooperados causa, em uma cooperativa, a baixa participação e interesse em participar das decisões e, com isso, compromete o desenvolvimento da organização senão resolvido a médio prazo (Albino e Almeida, 2015). A existência dele pode engajar, mas a falta também pode promover um resultado contrário.

Conforme visto anteriormente, a cooperativa estudada forma seu Conselho de Administração e Fiscal a partir das eleições ocorridas nos seus núcleos. Ou seja, todos os núcleos estarão sempre representados, contribuindo para que não haja concentração de poder entre um núcleo mais representativo do que outro, por exemplo. No entanto, ambos os grupos que participaram da pesquisa entenderam que o formato atual resolve a representação dos núcleos, porém não resolve a rotatividade das pessoas nos núcleos. De acordo com eles, existem alguns grupos de cooperados que tendem a eleger uma mesma pessoa repetidamente pela influência que a mesma tem no núcleo. Esse fato tem relação direta com situações já relatadas pelos grupos. Quando existem poucos critérios definidos para os candidatos e quando não há prática de candidatura prévia, os cooperados tendem a não conseguir formular uma opinião própria no momento de escolher seus conselheiros, o que facilita com que a influência de outras pessoas se sobreponha à sua.

A disponibilidade de tempo também foi citada anteriormente como pré-requisito do candidato ao Conselho e segundo os participantes também é um motivo que limita o interesse dos cooperados. Ambos os grupos se complementam porque trazem opiniões diferentes sobre o tema. O grupo 1, entende como uma das causas de falta de tempo dos cooperados a dificuldade de mão de obra disponível na agricultura atualmente, visto que, quando um cooperado torna-se conselheiro, ele precisa se

dedicar mais a sua cooperativa e, com isso, precisa ter um apoio na sua propriedade. Já o grupo 2, cita especificamente a disponibilidade de tempo como um dificultador para o cargo de conselheiro fiscal. Conforme visto no item 4.1.4, os integrantes do Conselho reúnem-se semanalmente na cooperativa, sendo esse uma barreira ainda maior para o interesse dos cooperados.

O último motivo como fator que restringe a participação dos cooperados no processo eleitoral foi o mais mencionado, principalmente pelo grupo de cooperados (2), que por conta da sua experiência é o grupo que trouxe mais contribuições neste aspecto. De acordo com eles, algumas regras estatutárias existentes hoje podem ser motivos de restrição, o grupo cita: o tempo como sócio, idade como pré-requisito na substituição, definição de poucos critérios para os candidatos, e mencionam três vezes a necessidade de considerar as qualificações para o processo, salientando na sua escrita a questão da “Valorização de tempo do associado ao invés da capacidade”. O grupo 1, apesar de ter colaborado com apenas 1 menção, reforça o pensamento dos demais, ao comentar que a “rotatividade nos núcleos deve dar oportunidade para pessoas mais qualificadas”. Ainda que haja concordância das opiniões, o primeiro fator trazido pelo grupo 2, “tempo como sócio”, é um pré-requisito existente hoje e, segundo o grupo 1, em análise feita anteriormente, esse tempo deveria inclusive aumentar de 5 para 8 anos. A existência de divergência de opiniões reflete a vivência de cada grupo e o fato desta regra existir hoje deve ter sido considerada pelos seus próprios motivos, afinal, ser conselheiro exige uma certa maturidade, que não precisa ter propriamente relação apenas com a idade, mas com o vínculo e a experiência adquirida com a cooperativa.

4.4 DIRETRIZES DO PROGRAMA DE SUCESSÃO DE CONSELHEIROS

A construção de um processo estruturado de sucessão de conselheiros em uma cooperativa do ramo agropecuário representa um passo essencial para garantir a continuidade, a renovação e a sustentabilidade da governança cooperativa. Ao considerar as particularidades do setor e a importância do envolvimento ativo dos cooperados, torna-se evidente que a sucessão não deve ser encarada apenas como uma substituição de cargos, mas como uma oportunidade de fortalecer a

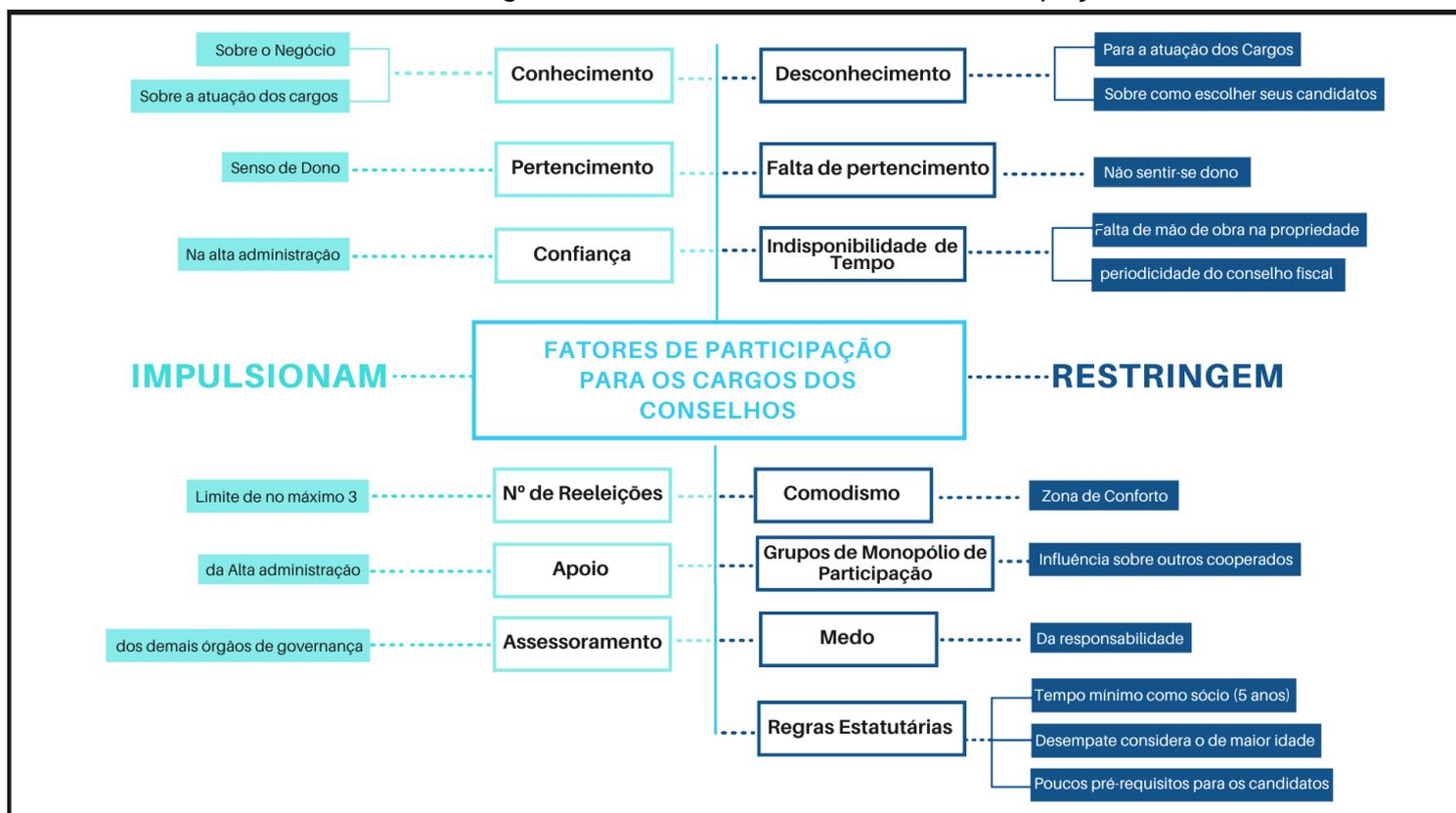
representatividade, preparar lideranças e alinhar as decisões estratégicas aos valores e aos objetivos da cooperativa.

Neste trabalho, foi realizada uma análise das boas práticas de governança da cooperativa e foram ouvidos conselheiros e cooperados, cujas contribuições ofereceram subsídios relevantes para identificar lacunas e propor melhorias.

A partir dessas escutas e análise, foi utilizada a triangulação de dados, uma estratégia metodológica fundamental para aumentar a credibilidade e a robustez dos resultados em pesquisas qualitativas, que consiste na utilização de múltiplas fontes de evidência com o objetivo de corroborar as informações obtidas, permitindo uma compreensão mais abrangente e precisa do fenômeno estudado (Yin, 2016). Na figura a seguir podemos visualizar a integração entre os métodos.

No contexto desta dissertação, a triangulação foi aplicada como recurso para fortalecer as análises, integrando dados provenientes de documentos institucionais da cooperativa de conselheiros e cooperados com dados obtidos no grupo focal, conforme figura 7, tornando possível delinear um programa de sucessão que reflita a realidade da cooperativa e atenda às suas necessidades futuras.

Figura 7. Resumo dos Fatores de Participação



Fonte: elaborado pela autora.

Diretrizes para o Programa de Sucessão de Conselheiros

Objetivo:

Fomentar a continuidade e renovação qualificada de conselheiros, assegurando a perenidade dos princípios cooperativistas e a solidez da governança na cooperativa.

Práticas e Normas Institucionais

- Formalizar e dar visibilidade à práticas de governança a todo o quadro social;
- Fomentar um regimento eleitoral claro que preze por regras democráticas e participativas;
- Definir as qualificações e competências necessárias aos Conselhos de Administração e Fiscal;
- Revisitar as normas de funcionamento dos agentes de governança e adequá-los às boas práticas, na medida em que atendam a organização.

Engajamento do Quadro Social:

- Conscientizar amplamente os associados sobre a importância do processo eleitoral e a escolha de seus representantes.
- Estimular a participação dos associados nos processos eletivos e no dia a dia da cooperativa, fortalecendo a cultura e o senso de pertencimento.
- Fortalecer o relacionamento e a comunicação entre os conselheiros e os cooperados, a fim de aproximá-los à gestão da cooperativa.

Desenvolvimento de Potenciais Lideranças:

- Criar espaços para a troca de experiências entre conselheiros em exercício e os cooperados dos seus núcleos, construindo pontes para a sucessão gradual e consciente.
- Estabelecer processos para identificar potenciais associados nos núcleos para atuarem nos Comitês da Cooperativa e assim adquirirem experiências.
- Proporcionar formação específica para atuação nos Conselhos de Administração e Fiscal, a partir das qualificações definidas, disponível a todo quadro social.
- Promover uma mentoria individualizada para os participantes das formações e dos Comitês, voltada ao desenvolvimento do perfil de liderança desejado pela cooperativa e das competências específicas para os cargos.

As diretrizes sugeridas consideraram também as considerações dos participantes sobre a pergunta “Quais práticas poderiam melhorar o relacionamento dos conselheiros com os cooperados?”, que de forma unânime, ambos os grupos, relataram a necessidade de ampliar a comunicação e aproximação entre eles, observando que o advento da tecnologia contribui para o distanciamento das pessoas. Ainda, a elaboração das diretrizes considerou que normas institucionais claras e democráticas são fundamentais para fortalecer o engajamento do quadro social, pois garantem transparência, previsibilidade e confiança nos processos decisórios. Quando os associados compreendem e confiam nas regras que regem a organização, seus conselhos e processos eleitorais, tornam-se mais propensos a participar ativamente da vida cooperativa, o que cria um ambiente fértil para o surgimento de novas lideranças. Esse engajamento e diretrizes bem definidas contribuem diretamente para a identificação, capacitação e motivação de futuros conselheiros, promovendo uma sucessão qualificada e alinhada aos valores e objetivos da cooperativa, assegurando sua continuidade e renovação institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de sucessão desempenha um papel crucial na sustentabilidade e prosperidade das cooperativas. Ao definir políticas e práticas organizacionais que permitem a preparação antecipada de futuros líderes da cooperativa, é possível verificar ganhos significativos na continuidade da estratégia, fortalecimento da governança com uma liderança qualificada e redução dos riscos organizacionais (Vieira, et al., 2021).

Nesta linha, a presente dissertação teve como objetivo compreender, na percepção dos cooperados, como se apresentam os fatores que influenciam na sucessão dos conselhos de uma cooperativa do ramo agropecuário do Rio Grande do Sul. A partir da análise realizada, foi possível atingir os objetivos previamente estabelecidos ao identificar elementos centrais que impactam diretamente no processo sucessório, tais como: a clareza e definição de normas internas, o grau de engajamento do quadro social, o senso de pertencimento e a relação entre conselheiros e cooperados. Esses fatores demonstraram estar interligados e exercer influência significativa sobre a renovação das lideranças dentro do ambiente cooperativo.

A partir da análise documental realizada nos documentos privados e públicos da cooperativa estudada, foi possível perceber que a cooperativa já possui esforços no sentido de capacitar o seu quadro social, evidenciando uma crescente conscientização sobre a importância da sucessão qualificada. Além disso, em 2024, a Cooperativa apresentou uma evolução interessante com a possibilidade dos cooperados, que ainda não pertencem aos conselhos, participar do processo de capacitação. Esse envolvimento com cooperados, externos ao conselho, é uma evidência clara dos esforços da busca por uma sucessão qualificada e que detenha o conhecimento antes da decisão sobre participar ou não, do processo de eleição. Também, a cooperativa demonstrou adotar várias boas práticas de governança, tendo um potencial grande para atingir um percentual maior ainda de adoção ao formalizar alguns procedimentos e rever outros.

Nesse sentido, cabe retomar a pergunta presente no Diagnóstico de Gestão e Governança aplicado pelo Sistema OCB nas cooperativas: “Há práticas para desenvolver novas lideranças visando o processo de sucessão para os órgãos de administração e fiscalização da cooperativa?”. A cooperativa estudada apresenta ações para desenvolver novas lideranças visando o processo sucessório, sendo que essas práticas ocorrem de maneira contínua e são ofertadas de forma ampla aos cooperados, porém ainda foi possível verificar melhorias que podem ser implementadas e que compõem as diretrizes para o Programa de Sucessão de Conselheiros

Com relação aos resultados do grupo focal, percepção dos cooperados e conselheiros sobre o processo eleitoral e as qualificações exigidas para os cargos de conselhos, foi possível levantar contribuições sobre requisitos para candidatura e qualificações desejáveis. Com relação aos requisitos para eleição, foram apontados aspectos tais como: produção mínima, definição do tempo mínimo de associação, principalidade da renda na propriedade rural, disponibilidade de tempo e capacitação prévia.

Já com relação às qualificações desejáveis, a liderança foi valorizada por ambos os grupos, com destaque para participação nos núcleos da cooperativa. Além disso, engajamento nas assembleias e atividades da cooperativa, senso de pertencimento e postura ética, senso crítico, capacidade de comunicação e senso de coletividade foram listados como fundamentais para o exercício do cargo de conselheiro.

Sobre quais práticas podem ser adotadas para melhorar o relacionamento entre os conselheiros e cooperados, ambos os grupos relataram a necessidade de ampliar a comunicação e aproximação entre eles, observando que o advento da tecnologia, além de ter trazido benefícios, também contribuiu para o distanciamento entre eles, ao se relacionarem, na maior parte, por meio dos aparelhos. A realização de reuniões entre os conselheiros e cooperados dos núcleos e visitas, também foram ações sugeridas.

No que tange ao processo eleitoral, os grupos focais indicaram a necessidade de revisão do critério de desempate: atualmente favorece candidatos de maior idade; sugeriu-se equilíbrio entre juventude e experiência, bem como a sugestão de revisão do tempo de candidatura. Um dos grupos destacou a questão da presença obrigatória na eleição, visto que a eleição atual permite a escolha de ausentes.

O grupo focal com grupos de conselheiros e com grupos de cooperados revelou que os conselheiros (grupo 1) focaram em critérios mais objetivos e operacionais, enquanto os cooperados (grupo 2) trouxeram uma visão mais crítica e inovadora. Ambos os grupos se complementam, evidenciando um amadurecimento institucional e contribuindo para a melhoria contínua do processo de governança da cooperativa.

Com relação aos fatores que impulsionam a participação dos cooperados, a aquisição de conhecimento e formação já ofertadas pela cooperativa são valorizadas e reconhecidas pelos cooperados. Para os conselheiros, a oferta da capacitação permite conhecimento prático sobre o funcionamento da cooperativa. Outro fator que favorece a sucessão é o senso de pertencimento e vontade de contribuir que os cooperados demonstram, esse fator é um desafio para muitas cooperativas, pois desenvolver o senso de pertencimento em uma governança pulverizada é um desafio. A limitação de mandatos cria oportunidades de renovação e foi reconhecida pelos participantes, ainda mais pela percepção de que outras cooperativas agropecuárias que não apresentam essa característica.

Com relação aos fatores que restringem a participação dos cooperados: o comodismo dos cooperados, o medo da responsabilidade e o desconhecimento dificultam a sucessão. A falta do senso de pertencimento também foi listada como fator que restringe o interesse dos cooperados. Por fim, as regras estatutárias, como tempo mínimo como sócio e idade, restringem o acesso e a falta de valorização das qualificações técnicas e a influência excessiva de líderes locais dificultam a renovação.

Com isso, os resultados da pesquisa oferecem subsídios práticos para que a organização possa aprimorar seus procedimentos e estruturar, de forma mais sólida, um processo contínuo e estratégico de sucessão de conselheiros. Além disso, a pesquisa também revelou que não somente a alta administração está atenta às melhorias dos processos internos, mas que os próprios cooperados demonstram engajamento e preocupação com o futuro da organização, evidenciando um crescimento importante no nível de maturidade institucional.

Outro fator importante foi o envolvimento das pessoas que fizeram parte do processo, visando trazer maior representatividade e confiabilidade à proposta final. O perfil diversificado dos participantes — em termos de idade, cargo e experiências — contribuiu significativamente para que os resultados se aproximassem da realidade do quadro social da cooperativa. Destaca-se ainda que o principal estímulo à participação dos cooperados nos espaços de decisão é o senso de pertencimento, sentimento que reforça o valor do modelo cooperativo. No entanto, algumas regras estatutárias, bem como a ausência de definições claras sobre certos critérios e processos, surgem como barreiras à efetiva participação em cargos eletivos. Esses achados servirão como base para a criação de ações corretivas e estratégias de melhoria, fortalecendo o ambiente de governança da cooperativa.

Embora a governança no âmbito das cooperativas seja pouco explorada na literatura, os fundamentos teóricos que embasam este estudo reforçam a importância de compreender os aspectos subjetivos e estruturais envolvidos na sucessão dos conselhos. A governança bem estruturada e a participação ativa se revelam como caminhos possíveis e desejáveis para a sustentabilidade institucional. Espera-se que esta pesquisa contribua para o fortalecimento da governança nas cooperativas agropecuárias e inspire outras iniciativas que busquem aprofundar a compreensão sobre a sucessão em conselhos, com vistas a promover a renovação qualificada das lideranças e a perenidade do modelo cooperativo.

REFERÊNCIAS

Antonialli, L. M.; Fishcman, A. **A Sucessão de Dirigentes e Continuidade das Estratégias Administrativas em uma Cooperativa Agropecuária**. Organizações Rurais & Agroindustriais, [S. l.], v. 4, n. 2, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BIALOSKORSKI Neto, Sigismundo. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

BROWN, Juanita; ISAACS, David. **The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. **Princípios cooperativistas: origem, evolução e influência na legislação brasileira**. In: Encontro De Investigadores Latinoamericano De Cooperativismo, 2004.

Chantal, J. S., & d'Angelo, M. J. (2021). **Fatores que impactam o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil**. Revista De Gestão E Organizações Cooperativas, 8(15), 01–37.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes ; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. - 3. ed. - Porto Alegre : Artmed, 2010.

DRUCKER, PF. **Desafios de gestão para o século XXI**. Nova York: HarperBusiness, 1999.

FERREIRA, R. N. et al. **Governança Corporativa, Eficiência, Produtividade e Desempenho**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 14, N. 4 • SÃO PAULO, SP • JUL./AGO. 2013 • p. 134-164 • ISSN 1518-6776 (impresso)

FARNDALE, E.; SCULLION, H.; SPARROW, P. **The role of the corporate HR function in global talent management.** *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, p. 161-168, 2010.

FRIEDMAN, S. D. **Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance.** *Human Resource Management*, v. 25, n. 2, p. 191-213, 1986.

FROELICH, K.; MCKEE, G.; RATHGE, R. **Succession planning in nonprofit organizations.** *Nonprofit Management and Leadership*, v. 22, n. 1, p. 3-20, 2011.

GAWLAK, Albino. Ratzke, Fabiane. **Cooperativismo: primeiras lições.** 3a. Ed. Brasília: SESCOOP, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HOLYOAKE, G.J. **Os 28 Tecelões De Rochdale.** História Dos Probos Pioneiros De Rochdale. Rio de Janeiro,

IP, B.; JACOBS, G. **Business succession planning: a review of the evidence.** *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 13, n. 3, p. 326-350, 2006.

KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. **Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research.** 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

LAUERMANN, JOSÉ G. **Análise De Desempenho Em Cooperativas Agropecuárias: Avaliação Do Equilíbrio Entre As Perspectivas Econômico-Financeiras E Econômico-Sociais.** Dissertação (Mestrado), da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2016.

LUTZ, SÉRGIO. **Os 7 princípios do cooperativismo: uma proposta de mediação da percepção dos associados.** Dissertação (mestrado), Universidade do Vale dos Sinos – Porto Alegre/RS, 2021.

LIMA, FG; SILVA, MP. **Gestão e governança em cooperativas: desafios e boas práticas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MORGAN, David L. **Grupos focais como pesquisa qualitativa.** Sage Publications, 2ª ed. Volume 16, 1977.

Minayo, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ. Vozes, 1994.

MCDONNELL, A. et al. **Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises.** Journal of World Business, v. 45, n. 2, p. 150-160, 2010.

OURO-SALIM, Omar. et. al. **Impacto socioeconômico das cooperativas: contribuição para um mundo melhor.** Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC – Santa Maria, RS, v.5, n.10, Jul./Dez. 2018.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária.** – São Paulo: Saraiva, 2004.

PINTO, Nelson Guilherme Machado. REISDORFER, Vitor Kochhann. **Governança cooperativa.** Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico : Rede e-Tec Brasil, 2015.

RECH, LUISA ROHDEN. **Processo sucessório em cooperativas agropecuárias na perspectiva da gestão de talentos: o estado da arte e o desafio organizacional.** – Dourados: UFGD, 2017.

SIQUEIRA, Cardoso S. BIALOSKORSKI NETO, S. **Práticas De Governança Corporativa Indicadas Para Monitoramento: Uma Análise Do Nível De Adoção Em Cooperativas Agropecuárias.** REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 1, p. 43-63, jan./mar. 2014

SALES, João Eder. **Cooperativismo: Origens e Evolução.** Revista Brasileira de Gestão e Engenharia| RBGE| ISSN 2237-1664, n. 1, p. 23-34, 2010.

SALING, Marta Inês Guerra. **Relação da Cultura Organizacional com a Governança Cooperativa.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2018.

SCHNEIDER, José Odelso. **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho.** São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2010.

_____. **Identidade cooperativa: sua história e doutrina.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

STEFANO, Roberto S. et al. **A Importância da Sucessão de Lideranças em Cooperativas.** Recape – Revista de Carreira e Pessoas. Vol. 9 | Nº 2 | Ano 2019 - Páginas 209-221.

STAKE, Robert E. **The Art Of Case Study Research.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

SANTOS, José R. Libardoni dos. **Os impactos da Abertura Comercial Brasileira sobre a Vitivinicultura Gaúcha – 1980/1997.** Revista Economia e Desenvolvimento, nº 11, março/2000.

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

SOUTO, LAUANA C.C., MARTINS, ORLEANS S. **Relação das Práticas de Governança Cooperativa com o Desempenho de Cooperativas de Crédito no Brasil.** XX USP International Conference in Accounting, 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação /** - São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Flávia Mônaco. et. al. **Panorama atual do cooperativismo brasileiro: uma análise documental e de conteúdo a partir da Resolução n.º 56/2019.** RGC, Santa Maria, v. 9, n 17, e3, Jan./Jun., 2022.

VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília: BCB, 2009.

Yin, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim.** Tradução: Daniel Bueno ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre : Penso, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** in; trad. Daniel Grassi - 2.ed, Porto Alegre : Bookman, 2001

APÊNDICE A – PLANO PEDAGÓGICO DO CURSO DE FORMAÇÃO DE CONSELHEIROS

2024

EXTENSÃO
ESCOOP



CURSO PREPARATÓRIO PARA CONSELHEIROS DE COOPERATIVAS

Plano Pedagógico de Curso de Extensão

ESCOOP
ESCOLA SUPERIOR DO COOPERATIVISMO

02

A ESCOOP

A Escola Superior do Cooperativismo – ESCOOP – foi credenciada pela Portaria MEC nº 994, de 19 de julho de 2011, publicada no DOU de 20/07/2011, iniciando suas atividades em 2012. Seu propósito é a formação acadêmica e a capacitação de profissionais com competência para atuar na gestão das sociedades cooperativas. Para tanto, conta com o apoio de sua mantenedora, Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul - SESCOOP/RS, que tem uma longa história na qualificação do cooperativismo gaúcho e brasileiro.

A missão da ESCOOP, de promover o desenvolvimento sustentável das cooperativas por meio de soluções inovadoras e de excelência na aprendizagem e na pesquisa, faz-se presente em todas as atividades institucionais, fortalecendo a Escola como um espaço de reflexão e aperfeiçoamento do cooperativismo.

FICHA TÉCNICA DA PROPOSTA

A presente proposta é apresentada para a Cooperativa para realização do Curso Preparatório para Conselheiros de Cooperativas.

Modalidade: Curso de Extensão;

Nível: Curta Duração;

Pré-requisito: Curta Duração sem Pré-requisito de Formação;

Título: Curso Preparatório para Conselheiros de Cooperativas;

Organização demandante: Cooperativa Vinícola Aurora;

Instituição realizadora: Escola Superior do Cooperativismo;

Área de conhecimento: Ciências Sociais e Aplicadas;

Coordenador: Prof. José Máximo Daronco;

Responsável Técnico-Pedagógica: Prof^a. Paola Richter Londero;

Carga horária completa do curso: 24 horas;

Carga horária por módulo: 1 hora, 2 horas, 3 horas ou 4 horas;

Número de módulos: 8 módulos;

Modalidade de ensino: Aulas presenciais;

Horário: 18:00-22:00;

Público: Cooperados;

Quantidade de turmas: 2 turmas;

Quantidade de participantes: Até 45 participantes por turma;

Indicador de resultado: Meta de, pelo menos, 50% de certificações por turma;

FICHA TÉCNICA DA PROPOSTA

Objetivo Geral

Desenvolver visão estratégica e o despertar do posicionamento crítico sobre gestão das sociedades cooperativas, capacitando o conselheiro para o melhor desempenho em um dos principais órgãos da governança, visando o estímulo à adoção de boas práticas de gestão e de governança.

Objetivos Específicos

- a) Ampliar os conhecimentos dos participantes sobre as principais práticas, atitudes, conhecimentos e posturas dos membros de conselhos de administração e fiscal;
- b) Proporcionar aos participantes a reflexão e o debate sobre as práticas de gestão e governança cooperativista;
- c) Compreender as perspectivas e desafios do cooperativismo a partir da necessidade competitiva das cooperativas frente as transformações do mercado;
- d) Permitir o aprimoramento das competências dos conselheiros, oferecendo subsídios para o desenvolvimento da capacidade de planejar de forma estratégica e sistêmica; capacidade de lidar com desafios e assegurar soluções; capacidade de liderar em contextos complexos e de alta incerteza; a capacidade de motivar e integrar colaboradores.

EMENTAS**05****Módulo - Doutrina e Tendências do Cooperativismo (1H)****Módulo Presencial - 18:00-19:00**

Aprofunda a discussão sobre a identidade cooperativista como uma vantagem competitiva. Ademais, possibilita ao participante assimilação e ordenação do conhecimento sobre os processos de negócios, por meio do estudo e construção de cenários futuros.

Módulo - Governança Cooperativa (3H)**Módulo Presencial - 19:00-22:00**

Aborda a governança corporativa e suas implicações. Discute as forças internas e externas de governanças que dão suporte a diferentes práticas e mecanismos. Apresenta conflitos éticos envolvendo a governança.

Professora Heloisa Lopes

Mestrado em Gestão e Negócios pela UNISINOS (2021), Especialização em Cooperativismo pela UNISINOS (2016), Especialização em Direito Civil pela UCS (2006). Possui graduação em Direito pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2001) e especializações em Governança pelo IBGC e Cooperativismo alemão pela ADG, na Alemanha. Atualmente é Vice-Presidente do Conselho de Administração da Sicredi Pioneira RS.

Data:**Turma I - 05/08/2024****Turma II - 27/08/2024**

EMENTAS

Módulo - Ser Conselheiro e os Desafios Éticos (2H)

Módulo Presencial - 18:00-20:00

Oferece uma discussão sobre gestão de competências e habilidades que devem ser colocadas em prática pelos líderes das cooperativas. Explora estratégias que buscam valorizar a posição conselheiro e seu papel na construção da imagem da cooperativa. Propõe uma reflexão sobre os dilemas éticos vivenciados pelos líderes.

Módulo - Postura e Condutas como Conselheiros (2H)

Módulo Presencial - 20:00-22:00

Propõe, de forma prática, a reflexão sobre a postura e condutas esperadas dos conselheiros, no que tange ao contato com informações sigilosas, colaboradores, cooperados e demais partes interessadas em contato com a cooperativa.

Professora Rosane Maria Kapusta

Pós-graduada em Dinâmica dos Grupos (SBDG), Pós-graduada em Gestão Empresarial (UFSM), Gestão de Recursos Humanos (PUCRS), com graduação em Administração pela UFSM. Mais 20 anos de experiência na área de Gestão de Pessoas, tendo atuado nos segmentos varejista, indústria e serviços, sendo 12 anos em cargos de coordenação e gerência de RH;

Data:

Turma I - 12/08/2024

Turma II - 24/09/2024

EMENTAS**Módulo - Planejamento Estratégico e o Caminho para a Excelência (4H)****Módulo Presencial - 18:00-22:00**

Estuda o ciclo PDCL e o Modelo de Excelência de Gestão. Explora o modelo de negócio cooperativo, diretrizes estratégicas, objetivos estratégicos, ações, indicadores e metas. Discute o planejamento estratégico da cooperativa.

Módulo com participação do Diretor Administrativo da cooperativa para apresentação do planejamento estratégico da cooperativa.

Professor Juarez Buriol

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (1982), especialização em Gestão da Qualidade pela UNISINOS (1999), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2001), diplomado em estudos avançados de economia aplicada pela Universidad de Córdoba (Espanha, 2007) e doutorando em Planificación e Gestión Empresarial pela Universidad de Córdoba (Espanha).

Data:**Turma I - 19/08/2024****Turma II - 03/09/2024**

EMENTAS

Módulo - Análise das Demonstrações e Projetos (4H)

Módulo Presencial - 18:00-22:00

Interpretação dos balanços e demonstrações de resultados. Discute os critérios de análise de projetos de investimentos: payback, retorno contábil, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Professor Ciro Weber

Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Porto Alegre/RS, especialização Gestão Empresarial pela FGV, mestre em Controladoria pela UFRGS. Auditor Independente, Executivo Administrativo e Financeiro, Executivo de Controladoria, Executivo de Controles Internos e Risco Operacional em Instituição Financeira, Executivo Corporativo de Auditoria Interna do Sistema SICREDI. Conselheiro Fiscal de Cooperativa de Crédito Sistema Sicredi. Professor Contabilidade e Administração Financeira.

Data:

Turma I - 26/08/2024

Turma II - 17/09/2024

EMENTAS

Módulo - Tendências do Setor Vitivinícola (4H)

Módulo Presencial - 18:00-22:00

Proporciona uma análise das mudanças e inovações que estão redefinindo o panorama global do vinho. Explora as transformações nas demandas dos consumidores, as técnicas de produção emergentes, a crescente ênfase na sustentabilidade e o papel crescente da tecnologia na indústria vitivinícola.

Professor Fabiano Maciel

Formado em Administração de Empresas - Comércio Exterior pela Universidade de Caxias do Sul. Participou da Formação em Gestão de Pessoas com Ênfase em Liderança Organizacional pela ENAE Business School. MBA em Negócios Internacionais pela FGV. Consultor homologado da Mckinsey & Company, para o setor de bebidas.

Data:

Turma I - 09/09/2024

Turma II - 10/09/2024

EMENTAS**Módulo - Plano de Trabalho Aplicado (4H)****Presencial - 18:00-22:00**

Propõe a elaboração de um plano de trabalho com foco em iniciativas de inovação que podem ser realizadas pela cooperativa para ampliação de seu mercado, melhorar a experiência e relacionamento com o cooperado e o desenvolvimento da região.

Data:**Turma I - 16/09/2024 - Professora Paola Londero****Turma II - 01/10/2024 - Professor Dieisson Pivoto**

METODOLOGIA

O Curso Preparatório para Conselheiros de Cooperativas é ofertado na modalidade expositiva-dialogada, caracterizada pela exposição de conteúdos, considerando o conhecimento e experiências prévias dos participantes.

CERTIFICAÇÃO

A certificação será concedida após o fechamento do curso. Para a certificação será observado se o requisito de 75% de frequência em participação nas atividades foi cumprido.

RESULTADOS A SEREM ALCANÇADOS

A realização do Curso Preparatório para Conselheiros de Cooperativas permite aos participantes o conhecimento sobre a natureza, princípios e valores do cooperativismo, e que reflitam sobre a sua relação com práticas de gestão e governança, bem como o aprimoramento necessário para as sociedades cooperativas.

CADASTRO

A cooperativa demandante se responsabiliza por disponibilizar o cadastro dos participantes, com as informações solicitadas, até 15 dias antes do curso.

CRITÉRIOS PARA CURSOS IN COMPANY

Para realização do Curso Preparatório para Conselheiros de Cooperativas é necessário que a cooperativa seja registrada e esteja regular no Sistema Ocergs-SESCOOP/RS, bem como faça adesão a um dos programas de monitoramento.

PRODUTOS

1. Alinhamento e contratação de instrutores;
2. Cadastro dos beneficiários no sistema GDH do Sistema Ocergs-Sescoop/RS;
3. Disponibilização da avaliação online do curso;
4. Certificação do curso conforme requisitos;
5. Documentos para prestação de contas no padrão do SESCOOP (lista de presença, fotos, avaliações).;
6. Deslocamento dos professores; Hospedagem dos professores; Alimentação dos professores.

ESCOOP
ESCOLA SUPERIOR DO COOPERATIVISMO