Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias &
Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias

Anderson Schmidt
Rosane Maria Seibert



EDITORA
ILUSTRAÇÃO

Anderson Schmidt
Rosane Maria Seibert

MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

&

MATRIZ DE ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS DE GOVERNANÇA PARA AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

EDITORA ILUSTRAÇÃO
EdiURI

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons
Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional

Editor-gerente: Fábio César Junges
Capa: Editora Ilustração
Revisão: Os autores

CATALOGAÇÃO NA FONTE

S349m Schmidt, Anderson

Manual técnico de governança, transparência e sustentabilidade econômico-financeira para cooperativas agropecuárias & matriz de elementos e competências de governança para as cooperativas agropecuárias [recurso eletrônico] / Anderson Schmidt, Rosane Maria seibert. - Santo Ângelo : Ilustração ; EdiURI, 2026.

123 p.

ISBN 978-65-6135-362-5
DOI 10.46550/978-65-6135-362-5

1. Cooperativas agropecuárias. 2. Governança corporativa. 3. Gestão por competências. I. Seibert, Rosane Maria II. Título

CDU: 334.73:63

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/ 1720

E-mail: eilustracao@gmail.com

www.editorailustracao.com.br

Conselho Editorial



Dr. Adair Adams	IFRS, Vacaria, RS, Brasil
Dra. Adriana Maria Andreis	UFFS, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Adriana Mattar Maamari	UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil
Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Clemente Herrero Fabregat	UAM, Madri, Espanha
Dr. Daniel Vindas Sánches	UNA, San Jose, Costa Rica
Dra. Denise Tatiane Girardon dos Santos	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Domingos Benedetti Rodrigues	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Douglas Verbicaro Soares	UFRR, Boa Vista, RR, Brasil
Dr. Edemar Rotta	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Edivaldo José Bortoleto	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dr. Evaldo Becker	UFS, São Cristóvão, SE, Brasil
Dr. Glaucio Bezerra Brandão	UFRN, Natal, RN, Brasil
Dr. Gonzalo Salerno	UNCA, Catamarca, Argentina
Dr. Jenerton Arlan Schütz	UCB, Brasília, DF, Brasil
Dr. Héctor V. Castanheda Midence	USAC, Guatemala
Dr. José Pedro Boufleuer	UNIJUÍ, Ijuí, RS, Brasil
Dra. Keiciane C. Drehmer-Marques	UFSC, Florianópolis, RS, Brasil
Dr. Luiz Augusto Passos	UFMT, Cuiabá, MT, Brasil
Dra. Maria Cristina Leandro Ferreira	UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil
Dra. Neusa Maria John Scheid	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dra. Odete Maria de Oliveira	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dr. Rafael Vieira de Mello Lopes	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Rivetla Edipo Araujo Cruz	UFPA, Belém, PA, Brasil
Dra. Rosângela Angelin	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Roque Ismael da Costa Güllich	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Vantoir Roberto Brancher	IFFAR, Santa Maria, RS, Brasil

Este livro foi avaliado e aprovado por pareceristas *ad hoc.*

"À minha esposa Marisane e nossa filha Maria Cecília, pilares das realizações de nossa família. Aos pioneiros do sistema cooperativo, em memória do Padre Theodor Amstad, patrono do cooperativismo brasileiro, alicerces das grandes conquistas atuais do cooperativismo".
(Anderson Schmidt)

"Aos cooperados e lideranças do agronegócio cooperativo, por serem a inspiração diária para a elaboração desta obra".
(Rosane Maria Seibert)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 13

INTRODUÇÃO 17

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
2.1 Do surgimento das cooperativas às legislações e princípios 19
2.2 Cooperativas agropecuárias: evolução, impacto e desafios 20
2.3 A teoria da agência aplicada ao contexto cooperativo 21
2.4 Modelos e modelagem da governança em cooperativas 22
2.5 A gestão de competências pelo construto CHA 24

PARTE 1: MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 25

1 INTRODUÇÃO DO MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 27

2 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO 31
2.1 Classificação do produto conforme critérios da capes 35
2.2 Público-alvo 36

3 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO 39

4 MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 41
4.1 Apresentação e finalidade do Manual Técnico de governança, transparência e sustentabilidade econômico-financeira para cooperativas agropecuárias 41

4.2 Modelos de estrutura de governança e diretrizes de evolução 42

4.2.1 Diagnóstico das Estruturas de Governança (Tradicional, Estendida e Híbrida) 43

4.2.2 Matriz e Roteiro de Transição Progressiva 45

4.3 Delimitação de papéis e atribuições das instâncias de governança ... 52

4.4 Governança como indutora da sustentabilidade econômico-financeira 53

4.5 Implementação das ferramentas de transparência..... 54

4.6 Roteiro operacional de aplicação da matriz de elementos e competências de governança..... 55

4.6.1 Roteiro Operacional de aplicação da Matriz de Elementos e Competências de Governança 55

4.6.2 Parâmetros e Pesos por Cargo e Régua Paramétrica e Nota de Corte 56

4.7 Guia de condução das fases seletivas e plano de gestão contínua do CHA..... 56

4.7.1 Guia de Condução das Fases Seletivas e Plano de Gestão Contínua do CHA 57

4.7.2 Execução da Primeira Fase (Análise Documental e Paramétrica) e Segunda Fase (Entrevista Qualitativa)..... 58

4.7.3 Plano de Gestão Contínua de Competências (CHA) 58

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 61

PARTE 2: MATRIZ DE ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS DE GOVERNANÇA PARA AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 65

1 INTRODUÇÃO DA MATRIZ DE ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS DE GOVERNANÇA 67

2 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO..... 71

2.1 Classificação do produto conforme critérios da CAPES 71
2.2 Público-alvo 72

3 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO 75

4 ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS PARA OS CARGOS ELETIVOS DE GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS 77
4.1 Matriz de Elementos e Competências de Governança para os Conselheiros de Administração 78
4.2 Matriz de Elementos e Competências de Governança para os Conselheiros Fiscais 81
4.3 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Presidente da Cooperativa 84
4.4 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Vice-Presidente da Cooperativa 87
4.4 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Cargo de Presidente do Conselho de Administração 91
4.5 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Superintendente da Cooperativa 93
4.6 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Diretor Executivo 96

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA MATRIZ DE ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS DE GOVERNANÇA 99

CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAIS 101

REFERÊNCIAS 103

FERRAMENTA OPERACIONAL A: Ficha de Inscrição e Autodeclaração de Elegibilidade do Candidato 109

FERRAMENTA OPERACIONAL B: Checklist de Verificação Documental (Fase 1) 112

FERRAMENTA OPERACIONAL C: Formato da Planilha Paramétrica de Apuração de Notas do CHA 114

FERRAMENTA OPERACIONAL D: Roteiro de Entrevista Qualitativa e Ficha de Avaliação (Fase 2) 117

FERRAMENTA OPERACIONAL E: Modelo de Parecer Final do Comitê Eleitoral (Habilitado / Inabilitado) 120

FERRAMENTA OPERACIONAL F: Termo de Declaração de Conflito de Interesses 122

APRESENTAÇÃO

Este documento consolida a versão integral e operacional do **Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira** e da **Matriz de Elementos e Competências de Governança para Cooperativas Agropecuárias**. Elaborado no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (PPGGEO) – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Campus de Santo Ângelo, estes produtos técnico-tecnológicos foram concebidos para responder aos desafios de gestão, sucessão e perenidade do agronegócio cooperativo.

A obra está estruturada para guiar dirigentes, conselheiros, executivos, comitês eleitorais e associados na profissionalização da alta gestão das cooperativas agropecuárias. A seguir, apresenta-se a síntese da estrutura e dos conteúdos que compõem este documento:

- **Introdução Geral:** Apresenta a contextualização do setor, os fundamentos do construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), o enquadramento teórico sob a ótica da Teoria da Agência e a justificativa para a integração entre o Manual Técnico de governança, Transparência e sustentabilidade Econômico-financeira e a Matriz de Elementos e Competências para as Cooperativas Agropecuárias.
- **Fundamentação Teórica da Governança e Competências Cooperativas:** Consolida o embasamento acadêmico, normativo e conceitual que sustenta a pesquisa e a modelagem das ferramentas propostas, organizando-se nos seguintes eixos estratégicos:
    - **Evolução Histórica e Normativa do Cooperativismo:** Resgata desde as origens do movimento cooperativo em Rochdale até a consolidação da Lei nº 5.764/1971, da Constituição Federal e do Código Civil, detalhando a reestruturação dos sete ramos cooperativistas pela OCB e os sete princípios universais do setor;
    - **Panorama das Cooperativas Agropecuárias:** Analisa a trajetória do ramo agropecuário no Brasil, contrastando casos de sucesso e expansão agroindustrial com cenários

empíricos de colapso, crise e liquidação, evidenciando que o volume de safra não garante perenidade sem uma governança estruturada;

* **Teoria da Agência e Conflitos de Interesse no Cooperativismo:** Examina as assimetrias de informação decorrentes da tripla condição do associado (proprietário, gestor e usuário) e fundamenta a necessidade de segregá-lo do papel tático-operacional para mitigar custos de agência e conflitos decisórios;
* **Modelos Morfológicos de Governança (Tradicional, Estendido e Híbrido):** Mapeia os três estágios evolutivos da arquitetura de governança sob a ótica da Teoria da Agência e dos Custos de Transação, alinhando as competências legais da Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva;
* **Gestão de Competências pelo Construto CHA:** Fundamenta a aplicação das dimensões de Conhecimentos (Saber), Habilidades (Saber Fazer) e Atitudes (Querer Fazer) como instrumento contínuo para avaliação de prontidão, seleção de líderes e elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

- **Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias:**
  * **Descrição, Especificação e Classificação CAPES:** Detalha os eixos de aplicação, a aderência à linha de pesquisa do programa, o público-alvo e a classificação do produto como Guia de Operação Técnica / Guia Prático de Gestão.
  * **Metodologia de Desenvolvimento:** Sistematiza as quatro fases metodológicas que fundamentaram a elaboração do produto (concepção, mapeamento de mecanismos, transposição de parâmetros e triangulação).
  * **Modelos de Governança e Diretrizes de Evolução:** Define as características dos modelos Tradicional, Estendido e Híbrido, apresentando o diagnóstico institucional, a Matriz de Transição Progressiva, o Roteiro Passo a Passo, os gatilhos de avanço, a gestão de resistências e o checklist de prontidão.

- **Delimitação de Papéis e Atribuições:** Estabelece as fronteiras operacionais da Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva para sanar sobreposições entre "dono", "gestor" e "usuário".
- **Governança como Indutora da Sustentabilidade Econômico-Financeira:** Apresenta diretrizes para o acompanhamento de indicadores via *dashboards*, protocolos institucionais de gestão de riscos do agronegócio (*hedge*, crédito) e políticas estatutárias de capitalização e destinação de sobras.
- **Mecanismos de Transparência e Integridade:** Orienta a implementação de *accountability*, Relatório Anual Integrado (Financeiro + ESG), Código de Conduta, Auditorias Independentes e a Matriz de Gestão de Conflito de Interesses.
- **Roteiro Operacional e Guia Seletivo:** Detalha a aplicação da nota de corte de 60% por dimensão, o fluxo seletivo em duas fases (Análise Documental/Paramétrica e Entrevista Qualitativa) e o Plano de Gestão Contínua do CHA.
- **Considerações Finais do Manual:** Consolida as contribuições da ferramenta e recomenda a utilização dos diagnósticos para a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).

- **Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias:**
  - **Fundamentação e Especificação:** Fundamenta o mapeamento do construto CHA e apresenta a validação metodológica junto a especialistas do setor.
  - **Matrizes Paramétricas por Cargo:** Expõe o detalhamento de pesos, itens avaliados e tabelas-síntese para:
    - Conselheiros de Administração;
    - Conselheiros Fiscais;
    - Presidente da Cooperativa;
    - Vice-Presidente;
    - Presidente do Conselho de Administração;
    - Superintendente;
    - Diretor Executivo.

* **Regras de Corte e Apuração:** Define o cálculo exato para o cumprimento da nota mínima de 60% em cada uma das cinco categorias (Funções/Papéis, Conhecimentos, Formação Acadêmica, Habilidades e Atitudes).
* **Considerações Finais da Matriz de Elementos e Competências de Governança:** Reafirma a ferramenta como mecanismo de alinhamento entre a doutrina cooperativista e a eficiência gerencial de mercado.

Este trabalho constitui, assim, um guia completo e pronto para ser adotado por cooperativas agropecuárias em diferentes estágios de maturidade, servindo como instrumento permanente de consulta, avaliação e transformação organizacional.

Para proporcionar uma aplicação prática e estruturada, esta obra é dividida em duas partes autônomas e complementares, cada uma organizada com sua própria estrutura temática e numeração de capítulos:

- **Parte I – Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias:** Apresenta a arquitetura organizacional, os modelos de governança, a segregação de papéis e as políticas de controle e transparência;
- **Parte II – Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias:** Detalha os critérios paramétricos baseados no construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) para a seleção, avaliação e desenvolvimento contínuo dos líderes e executivos.

A leitura conjunta destas duas partes oferece ao gestor cooperativo o mapa completo para alinhar a doutrina cooperativista às mais exigentes práticas de gestão de mercado.

A partir dessa concepção integrada, a obra inicia-se com uma Introdução Geral e a fundamentação teórica que alicerçam o modelo proposto, para em seguida desdobrar-se em suas duas partes operacionais e nos seus respectivos Apêndices práticos (Ferramentas Operacionais).

INTRODUÇÃO

O cooperativismo agropecuário representa uma das engrenagens mais dinâmicas do agronegócio e do desenvolvimento socioeconômico brasileiro, garantindo escala produtiva ao produtor rural, acesso a mercados globais e retenção de riquezas nas economias regionais. Contudo, a inserção em um mercado marcado pela volatilidade no preço de *commodities*, severas variações climáticas e crescentes exigências de conformidade socioambiental (ESG) impõe um imperativo: pertencer a um modelo socialmente inclusivo não exime a cooperativa de competir em pé de igualdade com grandes corporações privadas. Para assegurar sua longevidade, a cooperação precisa andar de mãos dadas com a alta eficiência operacional, o rigor gerencial e a sustentabilidade econômico-financeira.

Nesse contexto de elevadas exigências, a gestão cooperativa enfrenta os desafios inerentes à sua própria natureza dual. Sob a ótica da Teoria da Agência, o cooperado assume frequentemente a tripla condição de proprietário, usuário e gestor da organização. Quando a ascensão a postos de alta direção e fiscalização ocorre sem o devido alinhamento de competências técnicas e executivas, criam-se assimetrias de informação e conflitos de interesse que comprometem a tomada de decisão estratégica. Históricos de insolvência, colapsos e liquidações de cooperativas — observados empiricamente em diversas regiões do país e no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul — evidenciam que o volume de recebimento de safras e a solidez patrimonial não garantem a perenidade do negócio se não houver mecanismos estruturados de governança, controle e liderança qualificada.

Diante dessa realidade, estes Produtos Técnicos e Tecnológicos — desenvolvidos no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (PPGGEO) – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Campus de Santo Ângelo — foram concebidos para oferecer soluções aplicadas, concretas e de pronta implementação no setor cooperativo.

A proposta fundamenta-se na premissa de que a sustentabilidade econômico-financeira é uma consequência direta e orgânica do estabelecimento de uma estrutura de governança sólida, profissional e bem delimitada. Para operacionalizar essa transformação sem descaracterizar a

essência doutrinária e a gestão democrática do cooperativismo, o trabalho estrutura-se em dois produtos interdependentes e complementares:

1. **Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias:** Atua como um guia prático e instrucional focado na transição progressiva entre os modelos de governança (Tradicional, Estendido e Híbrido), na rigorosa delimitação de papéis entre as instâncias decisórias (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva), na implementação de políticas de gestão de riscos do agronegócio e capitalização, e na consolidação de ferramentas de transparência (*accountability*, relatórios ESG, auditorias externas e gestão de conflitos de interesse).
2. **Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias:** Constitui a ferramenta paramétrica e quantitativa fundamentada no construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). O instrumento estabelece valorações ponderadas (pesos) e institui a régua de corte mínima de 60% de aproveitamento por dimensão para a triagem, avaliação, eleição e desenvolvimento de candidatos aos cargos do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Presidência, Vice-Presidência, Superintendência e Diretoria Executiva.

Enquanto o Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira desenha a arquitetura institucional, os normativos e as diretrizes de acompanhamento para que a cooperativa opere com segurança, a Matriz de Elementos e Competências de Governança qualifica as pessoas que ocuparão os vértices dessa estrutura, assegurando um perfil equilibrado entre o saber técnico, a capacidade executiva e a postura ética.

Em resumo, a união desses dois produtos entrega ao ecossistema cooperativo um método padronizado e transparente que reduz riscos de agência, profissionaliza a sucessão de lideranças e fortalece a capacidade de atração de capital, garantindo a sustentabilidade financeira, a transparência e a perenidade das cooperativas agropecuárias no mercado contemporâneo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico deste trabalho articula os pressupostos doutrinários e históricos do cooperativismo com as abordagens contemporâneas da governança. Para tanto, este capítulo analisa a evolução das cooperativas agropecuárias, a dinâmica dos conflitos de interesse sob a ótica da Teoria da Agência e da Economia dos Custos de Transação, e a aplicação das competências individuais e colegiadas fundamentadas no construto Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) para a alta gestão do setor.

2.1 Do surgimento das cooperativas às legislações e princípios

O movimento cooperativo consolidou-se em 1844 com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, na Inglaterra (Nunes *et al.*, 2017). Em resposta às transformações e precarizações da Revolução Industrial, 28 tecelões estruturaram um modelo de consumo coletivo pautado na ajuda mútua e na equidade (Castilha, 2019; Nunes *et al.*, 2017). Enquanto na Europa Ocidental e em países desenvolvidos o cooperativismo expandiu-se da base para o topo como uma força econômica solidária alternativa (Aldáz, 2019; Arango, 2005), em nações em desenvolvimento sua implementação frequentemente decorreu de políticas induzidas pelo Estado (Aldáz, 2019). No Brasil, os registros remontam a 1889 em Minas Gerais, seguidos pela fundação da primeira cooperativa de crédito da América Latina, em 1902, no município gaúcho de Nova Petrópolis (Sicredi, 2025).

A institucionalização do cooperativismo brasileiro teve como marco legal estruturante a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e regulamentou a constituição e o funcionamento das sociedades cooperativas (Brasil, 1971). A evolução normativa estendeu-se pela Constituição Federal de 1988, pelo Código Civil – Lei nº 10.406 (Brasil, 2002) e por legislações setoriais específicas, tais como a Lei Complementar nº 130 (Brasil, 2009) para o ramo crédito e a Lei nº 12.690 (Brasil, 2012) para as cooperativas de trabalho. Em 2020, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) reestruturou a representação do setor de treze para sete ramos de atividade: Agropecuário;

Crédito; Saúde; Consumo; Transporte; Infraestrutura; e Trabalho, Produção de Bens e Serviços (Sistema OCB, 2025).

A doutrina cooperativista permanece alicerçada em sete princípios universais consolidados pelo movimento internacional (Lambert, 1959; Singer, 2002):

1. **Adesão voluntária e livre:** acesso irrestrito a qualquer indivíduo que compartilhe dos mesmos objetivos econômicos;
2. **Gestão democrática:** controle participativo pelos associados, pautado pela igualdade de voto;
3. **Participação econômica dos membros:** integralização justa do capital e destinação coletiva dos excedentes (sobras);
4. **Autonomia e independência:** preservação do controle e da soberania nas mãos dos cooperados;
5. **Educação, formação e informação:** capacitação constante de membros e colaboradores;
6. **Intercooperação:** cooperação entre entidades do setor em esferas local, nacional e internacional;
7. **Interesse pela comunidade:** compromisso com o desenvolvimento sustentável das regiões de atuação.

A adesão rigorosa a esses pilares diferencia as cooperativas das empresas capitalistas tradicionais, preservando sua função social sem abrir mão da eficiência econômica necessária à competição de mercado (Gide, 1904; Singer, 2002).

2.2 Cooperativas agropecuárias: evolução, impacto e desafios

As cooperativas agropecuárias brasileiras ganharam impulso a partir do início do século XX, constituindo-se como ferramentas estratégicas de inclusão produtiva e integração de pequenos e médios agricultores às cadeias globais de valor (Rocha; Santos, 2023). Ao longo das décadas, o setor acompanhou a modernização tecnológica do campo, expandindo suas operações do recebimento e comercialização de grãos para o processamento e a industrialização agroindustrial (Alves, 2003; Cunha Filho, 2004).

Atualmente, o ramo agropecuário responde por expressiva parcela do PIB do agronegócio nacional, reunindo mais de um milhão de cooperados e centenas de milhares de empregos diretos (OCB, 2025). Contudo, o setor enfrenta o paradoxo de gerir organizações de alta complexidade em

ambientes marcados por elevada volatilidade de preços de *commodities*, oscilações cambiais e riscos climáticos sazonais (Junqueira, 2025; Pino, 2014, 2023).

A trajetória histórica das cooperativas agropecuárias no Brasil revela um duplo cenário:

- **Casos de sucesso:** grandes cooperativas que implementaram processos contínuos de reestruturação organizacional e profissionalização da gestão, alcançando faturamento bilionário e mantendo a solidez patrimonial;
- **Episódios de colapso e liquidação:** cooperativas historicamente expressivas — como observado na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul — que entraram em recuperação ou liquidação judicial devido a falhas de gestão, erros estratégicos, volatilidade de mercado e conflitos políticos internos (Ferreira, 2025; Pellenz, 2018; Pereira, 2022).

Esses eventos empíricos demonstram que o volume de recebimento de safras e o crescimento do quadro social não garantem, por si sós, a perenidade da organização se não houver um sistema robusto de governança, monitoramento contínuo e salvaguardas financeiras.

2.3 A teoria da agência aplicada ao contexto cooperativo

A Teoria da Agência, cujos fundamentos foram consolidados por Jensen e Meckling (1976), examina os conflitos e os custos decorrentes da separação entre a propriedade (*principal*) e o controle (*agente*). Nas corporações tradicionais de capital, o problema central reside na assimetria de informação e no risco de o gestor tomar decisões que atendam aos seus próprios interesses em detrimento dos acionistas (Berle; Means, 1932; Fama; Jensen, 1983; Ross, 1973). Em seu estudo seminal, Cook (1995) demonstrou que as cooperativas também enfrentam problemas estruturais de agência. Todavia, no ambiente cooperativo, essa dinâmica assume contornos específicos devido à condição dual do associado, que atua simultaneamente como proprietário, gestor/eleitor e usuário/cliente dos serviços da instituição (Costa, 2010; Cook *et al.*, 2004).

A literatura divide-se quanto ao impacto dessa sobreposição de papéis:

- **Perspectiva de mitigação:** autores como Hansmann (1996) e Nilsson (2001) argumentam que o acúmulo das funções de

principal e *agente* aproxima os interesses de quem controla e de quem é diretamente impactado pelas decisões, reduzindo a distância entre cooperados e dirigentes.

- **Perspectiva de potencialização de conflitos:** autores como Chaddad e Cook (2004) e Américo e Caleman (2018) apontam que essa dualidade pode exacerbar assimetrias e gerar focos de fricção em múltiplos níveis:

1. *No Conselho de Administração:* risco de concentração de poder, permanência prolongada e decisões influenciadas por interesses individuais enquanto produtor rural, somado à eventual ausência de qualificação técnica para gerir negócios complexos (Silva; Souza; Leite, 2011);
2. *No Conselho Fiscal:* limitação de ferramentas de análise, dependência das informações prestadas pela administração e perda de independência devido à proximidade política com os administradores (Américo; Caleman, 2018);
3. *Na Gestão Executiva:* possível desalinhamento entre executivos contratados e o quadro social, ou submissão da gestão técnica a pressões de curto prazo do conselho (Bertolin *et al.*, 2008).

Para sanar esses gargalos, a Teoria da Agência e a dos Custos de Transação (Williamson, 1985, 1996; Zylbersztajn, 1995, 2005) indicam a necessidade de evoluir a arquitetura organizacional, segregando com clareza as instâncias de representação e deliberação estratégica (órgãos formados por cooperados) da execução tático-operacional (gestores profissionais) (OCB, 2025).

2.4 Modelos e modelagem da governança em cooperativas

A governança em cooperativas compreende o conjunto de mecanismos, estruturas e práticas que orientam a direção, o monitoramento e o controle da organização, equilibrando os princípios do cooperativismo com a eficiência de mercado (OCB, 2025; Silva; Souza; Leite, 2011). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) estabelece como pilares universais da boa governança: Transparência, Equidade, Responsabilização (*Accountability*), Sustentabilidade e Integridade.

A literatura especializada (Arruda *et al.*, 2017; Chaddad; Cook, 2004; Cook, 1995; Maciel *et al.*, 2018) sintetiza a evolução das estruturas de governança cooperativa em três estágios morfológicos:

1. **Governança Tradicional:** caracterizada pela gestão democrática direta e por baixa ou nenhuma separação entre propriedade e controle (Bialoskorski Neto, 2012; Cook, 1995). O Presidente da Cooperativa acumula a presidência do Conselho de Administração, e os próprios associados exercem diretamente a gestão operacional (Maciel *et al.*, 2018). Apresenta estrutura simples, mas elevada exposição a riscos de agência por limitações de especialização e ausência de controles formais (Fama; Jensen, 1983; Jensen; Meckling, 1976).
2. **Governança Estendida:** estágio intermediário focado no equilíbrio socioeconômico. Promove a separação inicial entre o direcionamento estratégico (Conselho) e a execução tático-operacional (Costa; Chaddad; Azevedo, 2012), incorporando instrumentos formais de monitoramento, tais como auditorias, comitês e áreas de controles internos (Hocayen-da-Silva *et al.*, 2018; Mello; Schiavini, 2012).
3. **Governança Híbrida:** modelo de alta complexidade e elevado padrão profissional. Opera por meio da combinação de múltiplos mecanismos de coordenação — mercado, contratos e hierarquia (Williamson, 1985, 1996) —, contando com executivos de mercado contratados, comitês temáticos de assessoramento e conselheiros independentes, reduzindo custos de transação e falhas de governança (Américo; Caleman, 2018; Caleman; Zylbersztajn, 2012; Iliopoulos; Cook; Chaddad, 2014).

A legislação brasileira (Lei nº 5.764/1971) e as diretrizes do Sistema OCB delimitam as fronteiras operacionais dos órgãos de governança (Brasil, 1971; OCB, 2025):

- **Assembleia Geral (AG):** órgão supremo e soberano, responsável pelas deliberações de longo prazo, alteração estatutária, aprovação de contas e eleição dos conselhos;
- **Conselho de Administração (CA):** colegiado responsável pelo direcionamento estratégico, fixação de políticas globais e supervisão da gestão executiva;
- **Conselho Fiscal (CF):** órgão autônomo e independente de fiscalização contábil, financeira e de conformidade (*compliance*);
- **Diretoria Executiva:** instância responsável pela condução tático-operacional do negócio e implementação das decisões estratégicas.

2.5 A gestão de competências pelo construto CHA

A profissionalização e a maturidade da governança dependem da qualificação dos indivíduos que ocupam os postos decisórios. O construto Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), cujas origens remontam às taxonomias de aprendizagem (Bloom, 1956) e aos estudos de competências organizacionais (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer; Spencer, 1993), foi sistematizado por Parry (1996) e difundido no Brasil por Fleury e Fleury (2001).

Aplicado à estrutura de governança cooperativa, o construto desdobra-se em três dimensões integradas (OCB, 2025):

- **Conhecimentos (Saber):** compreensão teórica e técnica sobre o funcionamento do sistema cooperativista, legislação aplicável, finanças, contabilidade, gestão de riscos, governança e cenários do agronegócio.
- **Habilidades (Saber Fazer):** capacidade prática de interpretar relatórios estratégicos e financeiros, tomar decisões colegiadas, comunicar-se com assertividade, negociar, liderar equipes, gerenciar conflitos e exercer visão sistêmica.
- **Atitudes (Querer Fazer):** postura comportamental pautada pela ética, transparência, responsabilidade (*accountability*), imparcialidade, comprometimento com os princípios cooperativos, proatividade e foco na sustentabilidade de longo prazo.

A aplicação de matrizes paramétricas baseadas no CHA permite avaliar objetivamente a prontidão de candidatos a cargos eletivos e executivos. O diagnóstico derivado dessa avaliação orienta a criação de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e programas permanentes de capacitação, assegurando o alinhamento contínuo entre a identidade doutrinária do cooperativismo e o rigor executivo exigido pelo mercado (OCB, 2025).

PARTE 1

MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

1 INTRODUÇÃO DO MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

O cooperativismo agropecuário constitui um pilar fundamental para o agronegócio e o desenvolvimento socioeconômico brasileiro. Ao reunir a força do produtor rural — independentemente do seu porte —, as cooperativas atuam decisivamente na geração de escala produtiva, no acesso às cadeias globais de valor e na retenção de riquezas nas economias regionais. Trata-se de um modelo que alia a função social à relevância macroeconômica, sustentando a produção de alimentos e a competitividade do país no mercado internacional.

No entanto, pertencer a um modelo socialmente inclusivo não exime a cooperativa das exigências rigorosas do mercado global. Em um ambiente marcado pela volatilidade de preços de commodities, crescentes riscos climáticos e pela imposição de rigorosos padrões de ESG e de rastreabilidade, a cooperação por si só não garante a continuidade do negócio. Para sobreviverem e prosperarem em um ecossistema dinâmico e disputado, as cooperativas precisam competir em pé de igualdade com grandes corporações privadas, o que exige um elevado nível de profissionalização gerencial, eficiência operacional e sustentabilidade econômico-financeira.

Diante dessa complexidade sistêmica, o Produto Técnico e Tecnológico — Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias — consolida-se como um instrumento estratégico e um guia prático para que as cooperativas agropecuárias possam maximizar sua governança, transparência e sustentabilidade econômica e financeira perante o mercado onde atuam.

O desenvolvimento deste manual técnico fundamenta-se na necessidade de responder às fragilidades históricas de gestão e aos conflitos decorrentes da Teoria da Agência. Nas cooperativas agropecuárias, o cooperado frequentemente assume a tripla condição de proprietário,

usuário e gestor. Quando associados ascendem a postos de alta direção sem as devidas competências, criam-se assimetrias de informação que podem comprometer a tomada de decisão estratégica e expor a organização a riscos graves de insolvência — dinâmica evidenciada em colapsos e liquidações de importantes cooperativas no país e, em especial, na região do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Assim, a implementação de uma governança adequadamente estruturada atua como mecanismo preventivo e de salvaguarda do patrimônio coletivo.

Sob essa perspectiva, parte-se da premissa de que a sustentabilidade econômico-financeira é uma consequência direta e natural do estabelecimento de uma estrutura de governança sólida, profissional e bem delimitada. Quando a cooperativa dispõe de instâncias decisórias qualificadas, papéis claros e processos de transparência consolidados, a mitigação de riscos e a otimização do desempenho financeiro ocorrem de forma orgânica e contínua. Por essa razão, este manual técnico concentra-se estritamente no alinhamento e na estruturação dos mecanismos e órgãos de governança, não adentrando em questões específicas do processo operacional de tomada de decisão para a gestão econômica e financeira. O foco recai sobre a criação das condições institucionais e organizacionais ideais para que os tomadores de decisão possam atuar com diligência, competência e alinhamento aos interesses da cooperativa e de seus associados.

Alinhado às diretrizes do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (PPGGEO) — Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus de Santo Ângelo, este produto visa transformar conceitos teóricos em orientações práticas e de pronta aplicação. O manual técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira, além de instrumentalizar a Matriz de Elementos e Competências de Governança (Produto apresentado na sequência), a qual mensura objetivamente, com base no construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), o grau de prontidão de postulantes a cargos de governança e gestão, estabelece ações necessárias para a migração do sistema de governança cooperativa de tradicional, para estendido e ou híbrido, abrangendo os mecanismos de transparência e integridade cooperativa, com o objetivo de assegurar a sustentabilidade econômico-financeira da cooperativa.

Resumindo, este manual técnico destina-se a orientar associados, integrantes da estrutura de governança, comitês eleitorais, pesquisadores em

cooperativas, executivos e equipes de Recursos Humanos na padronização e profissionalização dos processos de reestruturação da governança das cooperativas, de triagem, eleições, capacitação e avaliação contínua dos dirigentes. Ao estabelecer uma ponte entre os princípios doutrinários do cooperativismo e as exigências do mercado contemporâneo, como um guia prático, o produto contribui para a longevidade organizacional, a maximização da transparência e a perenidade das cooperativas agropecuárias no seu mercado de atuação.

2 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

O Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias constitui um produto técnico-tecnológico de caráter instrucional, guia de operação técnica e ferramenta de gestão organizacional. A especificação do Manual Técnico organiza-se em seis eixos fundamentais de aplicação, partindo da definição e evolução da estrutura institucional de governança até a instrumentalização prática dos processos de avaliação e prestação de contas:

1. **Modelos de Estrutura de Governança no Cooperativismo (Tradicional, Estendido e Híbrido):** Como ponto de partida, o manual estabelece o diagnóstico e a classificação da estrutura de governança das cooperativas agropecuárias em três estágios evolutivos, guiando uma transição segura, contingencial e sem rupturas políticas ou perda da identidade cooperativa. Sob a ótica da Teoria da Agência e da Economia dos Custos de Transação, o documento delimita os níveis de maturidade, complexidade e segregação de papéis:
    a. **Governança Tradicional:** Caracterizada pela gestão democrática clássica ("um membro, um voto") e pela baixa separação entre propriedade e controle (Cook, 1995; Bialoskorski Neto, 2012). Apresenta estrutura simples, foco na participação social e nível de profissionalização de baixo a médio. Nele, os próprios associados exercem diretamente as funções de direção e supervisão (Maciel et al., 2018), gerando sobreposição de papéis e elevados riscos de agência por limitação de especialização e ausência de mecanismos formais de controle (Jensen; Meckling, 1976; Fama; Jensen, 1983).
    b. **Governança Estendida:** Representa um estágio intermediário de maturidade com estrutura organizada, focada no equilíbrio entre a função social e a eficiência econômica, apresentando nível de profissionalização de médio a alto. Ocorre a redefinição dos direitos de propriedade (Chaddad; Cook, 2004) e a formalização das estruturas corporativas (Costa; Chaddad; Azevedo, 2012), permitindo a separação

entre propriedade e controle por meio da profissionalização da gestão, do fortalecimento do Conselho de Administração (Mello; Schiavini, 2012) e da incorporação de instrumentos formais de monitoramento, como auditorias e controles internos (Hocayen-da-Silva et al., 2018).

c. **Governança Híbrida:** Estágio de maior complexidade e alto nível de profissionalização, direcionado à eficiência operacional e competitividade de mercado. Combina múltiplos mecanismos de coordenação — mercado, contratos e hierarquia (Williamson, 1985, 1996; Arruda et al., 2017) —, tais como contratos formais, incentivos econômicos, governança estendida com executivos profissionais, conselheiros independentes e comitês especializados (Iliopoulos; Cook; Chaddad, 2014). Este arranjo visa mitigar custos de transação e falhas de governança (Caleman; Zylbersztajn, 2012; Américo; Caleman, 2018), assegurando a máxima aderência às exigências do mercado global sem abdicar dos princípios cooperativos.

2. **Estruturas e Instâncias de Governança e Delimitação de Papéis:** Diretrizes para mitigar os conflitos decorrentes da Teoria da Agência nas cooperativas, segregando de maneira rigorosa a propriedade, o direcionamento estratégico, a execução e a fiscalização, normatizando as seguintes fronteiras de atuação:

   a. **Assembleia Geral:** Órgão supremo e soberano da cooperativa. Espaço de decisão direta dos cooperados, sendo o fórum exclusivo para deliberações de impacto estrutural, tais como a alteração estatutária, a aprovação de contas, a destinação de sobras ou rateio de perdas, e a eleição dos conselheiros.

   b. **Conselho de Administração:** Instância colegiada de deliberação estratégica e guardiã do patrimônio coletivo. Foca na definição de diretrizes globais, aprovação do planejamento estratégico, nomeação e avaliação da Diretoria Executiva, atuando no direcionamento sem interferir na execução operacional.

   c. **Conselho Fiscal:** Órgão de fiscalização independente, contínuo e autônomo. Atua no monitoramento da conformidade (compliance) contábil, financeira e

administrativa, reportando diretamente à Assembleia Geral para salvaguardar a organização contra riscos institucionais.

d. **Diretoria Executiva:** Instância tático-operacional formada por profissionais com capacidade técnica e executiva. Atua sob supervisão do Conselho de Administração com a função de executar a estratégia aprovada e gerenciar as operações do negócio com eficiência e competitividade.

3. **Governança como Indutora da Sustentabilidade Econômico-Financeira:** Sob a premissa de que a sustentabilidade financeira é consequência direta de uma estrutura governamental sólida, este eixo não adentra o processo diário de tomada de decisão operacional ou financeira, mas estabelece os parâmetros organizacionais, as políticas corporativas e as diretrizes de supervisão que garantem a perenidade do negócio:

   a. **Diretrizes para o Acompanhamento de Indicadores Desempenho:** Orientação para a criação de painéis de controle (dashboards) estruturados para os Conselhos, focados na supervisão e monitoramento de métricas macroeconômicas (como liquidez, endividamento e solidez patrimonial), permitindo o acompanhamento preventivo da saúde da cooperativa sem interferência na gestão executiva.

   b. **Políticas Institucionais de Gestão de Riscos:** Diretrizes para a criação de normativos internos e limites de exposição que obriguem a adoção de mecanismos de proteção (hedge), políticas rigorosas de concessão de crédito e salvaguardas operacionais diante da volatilidade do agronegócio.

   c. **Diretrizes para Políticas de Capitalização e Destinação de Sobras:** Parâmetros para a elaboração de regras estatutárias transparentes sobre a retenção de reservas e a retenção justa de sobras, visando o fortalecimento contínuo do Patrimônio Líquido e a preservação da capacidade financeira da cooperativa a longo prazo.

4. **Mecanismos de Transparência e Integridade Cooperativa:** Eixo focado na consolidação da confiança institucional, na mitigação da assimetria de informações e no fortalecimento da credibilidade perante cooperados e o mercado:

   a. **Prestação de Contas (Accountability):** Institucionalização de práticas de responsabilidade corporativa para a alta gestão

e Conselhos, incluindo a adoção de auditorias externas independentes, relatórios de gestão e matrizes de prestação de contas.

b. **Comunicação Transparente com o Associado:** Protocolos para uma comunicação clara, tempestiva e acessível com a base social, garantindo Assembleias Gerais didáticas e canais abertos de demonstração de valor gerado.

c. **Prestação de Informações ao Mercado e Stakeholders Externos:** Padronização do reporte de informações financeiras e não financeiras (como a adoção de Relatório Anual Integrado unindo desempenho financeiro e indicadores ESG), ampliando a credibilidade institucional e o rating da cooperativa perante bancos, investidores e instrumentos do mercado de capitais (como CRA e FIAGRO).

d. **Código de Conduta e Política de Divulgação de Informações:** Normatização interna formal das expectativas éticas, regras de integridade e fluxos oficiais de comunicação de dados relevantes da cooperativa.

e. **Matriz de Gestão de Conflito de Interesses:** Ferramenta prática para mapear, declarar e mitigar situações em que interesses particulares de dirigentes ou conselheiros (enquanto produtores rurais) possam colidir com os interesses coletivos da cooperativa, normatizando o afastamento de votações e garantindo a imparcialidade deliberativa.

5. **Roteiro Operacional de Avaliação Paramétrica da Matriz de Elementos e Competências de Governança:** Detalhamento passo a passo para a condução do fluxo de triagem e eleição dos postulantes aos cargos de governança, normatizando a aplicação da regra de pontuação ponderada e da nota de corte mínima de 60% por dimensão avaliada (Funções/Papéis, Conhecimentos, Formação Acadêmica, Habilidades e Atitudes), operacionalizando os resultados do Produto Matriz de Elementos e Competências de Governança.

6. **Guia de Condução das Fases Seletivas e Gestão Contínua do CHA:** Orientação metodológica para a condução prática da Primeira Fase (Análise Documental e Paramétrica) e Segunda Fase (Entrevista e Validação Qualitativa), fornecendo formulários e roteiros, além do estabelecimento do Plano de

Gestão Contínua de Competências — utilizando os diagnósticos para o desenvolvimento permanente de lideranças, planejamento sucessório e atualização dos regimentos internos.

2.1 Classificação do produto conforme critérios da capes

Com base nos critérios de avaliação estabelecidos pela CAPES para os programas de Pós-Graduação Profissionais na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, este Produto Técnico e Tecnológico (PTT) classifica-se como um Manual de Operação Técnica / Guia Prático de Gestão. Sua validação e enquadramento atendem aos eixos metodológicos exigidos pela CAPES:

- **Aderência:** Total. O produto deriva diretamente dos objetivos da pesquisa e vincula-se de forma direta à linha de pesquisa em Estratégias Organizacionais do PPGGEO/URI, oferecendo uma solução aplicada para o aprimoramento da governança e gestão no agronegócio cooperativo.
- **Inovação:** Incremental com valor aplicado. O produto preenche uma lacuna prática ao traduzir conceitos teóricos e diretrizes gerais do setor (como as do IBGC e Sistema OCB) em um roteiro metodológico estruturado, padronizado e pronto para ser executado pelas instâncias de governança das cooperativas.
- **Aplicabilidade:** Direta e imediata. Desenvolvido com linguagem acessível, formato instrucional e formulários operacionais, permitindo rápida adoção por comitês eleitorais, conselhos e equipes administrativas.
- **Impacto Gerado:** Transformador e Preventivo. Atua na profissionalização da alta gestão, na mitigação dos conflitos de agência e na prevenção de erros estratégicos que possam comprometer a saúde financeira e a perenidade das cooperativas agropecuárias.
- **Potencial de Replicabilidade:** Elevado. Possui estrutura modular e adaptável, permitindo sua transposição para cooperativas agropecuárias de diferentes portes, bem como para cooperativas de outros ramos (crédito, saúde, transporte) e organizações de controle democrático.

2.2 Público-alvo

O público-alvo do Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira abrange atores estratégicos do ecossistema cooperativista agropecuário, contemplando todos os agentes envolvidos na definição, transição e operação da estrutura de governança, subdivididos nas seguintes categorias:

- Comitês Eleitorais, Comitês de Governança e equipes de Recursos Humanos: Responsáveis por operacionalizar a Matriz de Elementos e Competências de Governança, conduzindo com rigor técnico os processos de triagem, avaliação paramétrica e validação das candidaturas aos cargos de governança e gestão, além de estruturar os planos contínuos de capacitação e sucessão de lideranças;
- Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal (em exercício e postulantes): Dirigentes eleitos e candidatos que utilizam o manual como guia prático para compreender as atribuições e limites de seus papéis, orientar a transição segura entre os modelos de governança (Tradicional, híbrido e estendido), realizar autoavaliações de competências (CHA) e exercer o acompanhamento e a supervisão necessários para assegurar a perenidade do negócio;
- Executivos, Superintendentes e Diretores: Gestores profissionais contratados que necessitam alinhar a gestão tático-operacional e estratégica aos parâmetros de governança, garantindo o cumprimento das diretrizes de compliance, gestão organizacional de riscos e instrumentos de prestação de contas da cooperativa;
- Associados e Futuras Lideranças Cooperativas: Cooperados e produtores rurais que buscam compreender o funcionamento das instâncias deliberativas, o valor da transparência e os pré-requisitos técnicos, comportamentais e educacionais necessários para postular cargos na estrutura de governança;
- Agentes do Mercado Financeiro, Bancos, Investidores e *Stakeholders* Externos: Parceiros comerciais e financiadores do agronegócio que encontram no manual as garantias institucionais, os mecanismos de transparência e os padrões de

governança adotados pela cooperativa, facilitando a análise de risco, a concessão de crédito e a captação de recursos no mercado de capitais;

- Academia e Consultores e Organizações de Apoio ao Cooperativismo: Pesquisadores, professores, consultores e entidades do setor cooperativo (como o Sistema OCB/Sescoop e Federações) que buscam uma metodologia aplicada para o ensino, extensão, estudo de casos e implementação de boas práticas de governança e sustentabilidade em cooperativas agropecuárias.

3 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO

O desenvolvimento do Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias pautou-se em uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, atendendo aos requisitos de rigor científico e aplicabilidade prática exigidos para produtos técnicos e tecnológicos no âmbito dos mestrados profissionais da área de Administração da CAPES. A elaboração do produto seguiu um fluxo metodológico estruturado em quatro etapas interligadas, que converteram a fundamentação teórica e as evidências empíricas coletadas em um guia instrucional e operacional.

A seguir, detalham-se as etapas do processo de desenvolvimento:

- **Fase 1 – Concepção das Diretrizes de Governança e Modelagem Institucional:** Consistiu no mapeamento e estruturação dos três estágios evolutivos de governança no cooperativismo (Tradicional, Estendido e Híbrido), por meio de pesquisa bibliográfica, documental e questionário aplicado à especialistas em cooperativas, estabelecendo as rotinas e critérios para a transição gradual e segura entre eles. Nessa fase, foram delimitadas as fronteiras de atuação e atribuições das instâncias deliberativas e executivas (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva) para sanar os conflitos de agência e assegurar a segregação entre propriedade, direcionamento estratégico e execução.
- **Fase 2 – Mapeamento dos Mecanismos de Transparência e Governança Indutora da Sustentabilidade econômica e financeira:** Etapa voltada ao desenho das diretrizes organizacionais e normativos institucionais que atuam como indutores da perenidade econômico-financeira da cooperativa, realizada por meio de pesquisas bibliográfica, documental e de campo com os especialistas em cooperativas. Sob a premissa de que a sustentabilidade é consequência natural de uma governança estruturada, foram sistematizados os protocolos de transparência (*accountability*, comunicação com associados, Código de Conduta e Matriz de Conflito de Interesses), os relatórios para atração de capitais e *rating* de mercado (Relatório

Anual Integrado/ESG, CRA, FIAGRO), além das diretrizes para políticas de capitalização, gestão institucional de riscos e painéis de monitoramento (*dashboards*) para o Conselho de Administração.

- **Fase 3 – Sistematização dos Parâmetros do Produto Matriz de Elementos e Competências de Governança**: Voltada à transposição das matrizes paramétricas construídas e validadas no Produto para o formato instrucional e aplicativo do manual. Foram organizados os resultados obtidos na consulta aos especialistas, abrangendo os pesos ponderados, as pontuações máximas por cargo e o estabelecimento da régua de corte mínima de 60% por dimensão do construto CHA. Em seguida, desenharam-se as rotinas de atuação dos Comitês Eleitorais/ Governança e Recursos Humanos para o fluxo de triagem, entrevistas e gestão contínua do desenvolvimento de lideranças.
- **Fase 4 – Elaboração de Instrumentos Práticos, Triangulação e Validação Normativa**: Com base nas pesquisas bibliográfica, documental e de campo feita junto às cooperativas e aos especialistas em cooperativas se procedeu o desenvolvimento dos modelos de formulários, roteiros de avaliação, fichas de inscrição, quadros-síntese e pareceres formais de habilitação contidos no manual. Simultaneamente, realizou-se o confronto do conhecimento construído com a legislação vigente (Lei nº 5.764/1971 e Código Civil) e com as diretrizes de governança recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), assegurando segurança jurídica, conformidade doutrinária e viabilidade técnica para adoção pelas cooperativas.

O resultado dessa trajetória metodológica é a consolidação do capítulo 4 da Parte I, a seguir, que apresenta a versão integral e operacional do Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias.

4 MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

O Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias constitui-se como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), elaborado com a finalidade de fornecer um guia prático, operacional e escalável para orientar os processos de reestruturação, implementação e maturação da governança em cooperativas agropecuárias. Fundamentado na integração entre o arcabouço teórico de governança, o referencial de competências baseado no modelo CHA e as diretrizes normativas vigentes, o documento apresenta a estrutura funcional dos modelos de gestão, delimita as atribuições dos órgãos colegiados e estabelece os roteiros operacionais e ferramentas de aplicação direta — cujos modelos e formulários encontram-se parametrizados nas Ferramentas Operacionais A a F deste trabalho. A seguir, detalham-se os pilares, diretrizes e procedimentos que compõem a arquitetura deste instrumento de gestão.

4.1 Apresentação e finalidade do Manual Técnico de governança, transparência e sustentabilidade econômico-financeira para cooperativas agropecuárias

O Manual Técnico é o instrumento operacional concebido para orientar, de forma prática e padronizada como a cooperativa pode identificar sua maturidade de governança, entendendo qual modelo de estrutura possui atualmente (Governança Tradicional, Estendida ou Híbrida), delimitar os papéis e atribuições das instâncias de governança (Assembleia Geral, Conselho de Administração e Fiscal e Diretoria Executiva), estabelecer diretrizes, normativos e formas de acompanhamento institucional dos indicadores econômico- financeiros, como liquidez, endividamento e EBITDA, das políticas institucionais de gestão de riscos do agronegócio, como limites de exposição, obrigatoriedade de ferramentas de proteção (*hedge*) e critérios de concessão de crédito aos cooperados, das políticas de capitalização e destinação de sobras, como parâmetros

estatutários para retenção justa de reservas, fortalecimento do Patrimônio Líquido e justa distribuição aos associados, fortalecer os mecanismos de transparência, integridade e relações com o mercado, como a prestação de contas (*accountability*) e comunicação com associados, norteando protocolos para assembleias didáticas e comunicação constante sobre a geração de valor para o produtor, orientar a elaboração do Relatório Anual Integrado (Financeiro + ESG) visando elevar o *rating* bancário e atrair capitais (CRA, FIAGRO), buscar formas para a mitigação da sobreposição das figuras de "dono" e "usuário", incluindo a declaração preventiva e o afastamento de deliberações com interesse direto, a partir do Código de Conduta e Matriz de Gestão de Conflito de Interesses e, por fim, a aplicar as matrizes paramétricas construídas no capítulo anterior, com propósito de fornecer um roteiro claro para que os Comitês de Governança, Comitês Eleitorais ou Conselhos de Administração das cooperativas agropecuárias realizem a triagem, avaliação e habilitação dos candidatos a cargos eletivos e executivos, assegurando o cumprimento dos requisitos de saber técnico, aptidão comportamental e alinhamento doutrinário.

A seguir, a pesquisa evidencia os modelos de estrutura de governança, suas diretrizes de evolução e o diagnóstico dessas estruturas.

4.2 Modelos de estrutura de governança e diretrizes de evolução

A evolução das estruturas de governança nas organizações cooperativas compreende um processo dinâmico de adaptação às exigências do mercado sem abandonar os princípios cooperativistas, estruturando-se fundamentalmente em três modelos distintos. O modelo de governança tradicional caracteriza-se por uma estrutura mais simples, com baixa ou nenhuma separação entre propriedade e controle, tendo foco predominantemente na participação democrática dos cooperados e na centralidade da assembleia geral, conforme discutido por Cook (1995) e evidenciado em estágios iniciais de desenvolvimento por Maciel et al. (2018) e Bialoskorski Neto (2012).

Com o aumento da complexidade operacional, as cooperativas transitam para o modelo de governança estendida, que busca um equilíbrio socioeconômico através de uma configuração mais estruturada e com nível de profissionalização médio a alto, incorporando práticas corporativas típicas e viabilizando a redefinição de direitos de propriedade para separar

gestão e controle, aspecto destacado por Chaddad e Cook (2004) e Costa, Chaddad e Azevedo (2012). Em um estágio mais avançado, consolida-se o modelo de governança híbrida, que possui uma estrutura complexa e alto nível de profissionalização voltado estritamente para a eficiência de mercado, operando com múltiplos instrumentos que combinam mecanismos de coordenação — como mercado, contratos e hierarquia —, de acordo com as propostas de Williamson (1985; 1996) e aplicações no setor documentadas por Arruda et al. (2017) e Américo e Caleman (2018).

No tópico seguinte, o manual técnico adentra no âmbito de diagnosticar as estruturas de governança, para que a cooperativa entenda em qual modelo está atuando e, em seguida, como pode realizar a evolução de modelos, de forma que não cause rupturas ou atritos com os cooperados e, que preserve a perenidade e sustentabilidade da cooperativa.

4.2.1 Diagnóstico das Estruturas de Governança (Tradicional, Estendida e Híbrida)

Antes de iniciar o diagnóstico propriamente dito, se faz necessário entender as características de cada modelo:

- **Modelo Tradicional:** Caracteriza-se pela baixa separação entre propriedade e controle, forte sobreposição de papéis (onde associados atuam simultaneamente na direção e na execução) e foco centrado na participação democrática. Apresenta estrutura simples, nível de profissionalização de baixo a médio, elevados riscos de agência e limitações de eficiência gerencial frente a ambientes mais complexos. Neste modelo o presidente da cooperativa é também o presidente do conselho de administração, havendo ainda uma sobreposição das instâncias estratégica e operacional da cooperativa.
- **Modelo Estendido:** Representa um estágio intermediário de maturidade com estrutura organizada e nível de profissionalização de médio a alto, buscando o equilíbrio entre a função social e a eficiência econômica. Caracteriza-se pela formalização das estruturas, separação inicial entre os papéis de cooperados e gestores e das funções estratégica e operacional da governança, com o fortalecimento do Conselho de Administração como órgão supervisor e incorporação de mecanismos formais de monitoramento (como auditorias e controles internos).

- **Modelo Híbrido:** Estágio de maior maturidade e complexidade organizacional, com alto nível de profissionalização focado em eficiência e competitividade de mercado. Combina múltiplos mecanismos de coordenação (mercado, contratos e hierarquia), agregando a segregação estrita entre estratégia (Conselho) e execução (Diretoria Executiva profissional), a inclusão de Conselheiros Independentes e a atuação de Comitês Temáticos de Assessoramento (Auditoria, Riscos, Pessoas e ESG) para mitigar custos de transação e falhas de governança.

Compreendidas as características de cada modelo, o diagnóstico da estrutura de governança de uma cooperativa agropecuária deve ocorrer por meio da avaliação do seu ciclo de vida organizacional, da complexidade de suas operações perante o mercado e do grau de separação existente entre a propriedade (cooperados) e o controle (gestão) e das instâncias estratégica e operacional da estrutura de governança da cooperativa. Para apoiar as cooperativas nessa avaliação prática e verificar a conformidade com a legislação e com as boas práticas do setor, o Sistema OCB disponibiliza o "Diagnóstico Identidade" através da plataforma Somos Coop. A aplicação desse diagnóstico permite o acompanhamento contínuo do atendimento aos requisitos normativos e às Normas Brasileiras de Contabilidade aplicáveis às cooperativas, verificando simultaneamente a execução dos processos essenciais de gestão. Por meio do uso de ferramentas como essa, a cooperativa atinge benefícios diagnósticos essenciais, como o monitoramento legal, o fortalecimento dos controles internos, a redução de riscos pela garantia de segurança jurídica, e a promoção da transparência e do processo decisório participativo.

Além de examinar as estruturas e processos organizacionais, o diagnóstico deve avaliar intrinsecamente os atores que ocupam a estrutura de governança. Para tanto, utiliza-se a análise das competências com base no modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativista da OCB preconiza que a avaliação de desempenho atue como um "termômetro" do CHA durante esse diagnóstico. Essa avaliação verifica na prática a contribuição efetiva dos dirigentes, sua postura ética e colegiada, e o alinhamento de seu comportamento aos princípios cooperativistas. O diagnóstico também deve incorporar a identificação formal de possíveis conflitos de interesse — especialmente os originados por vínculos familiares, regionais ou setoriais —, aferindo se existem políticas robustas para mitigar o favorecimento e assegurar a independência na tomada de decisões.

Por fim, a partir do cruzamento dessas avaliações (conformidade estrutural, complexidade de mercado e competências das lideranças), torna-se viável mapear os gargalos de gestão que ameaçam a perenidade do negócio cooperativo. O diagnóstico evidenciará se os mecanismos atuais de controle são suficientes ou se há a necessidade de evoluir ao longo dos modelos — por exemplo, transitando de uma estrutura tradicional para uma governança estendida ou híbrida — por meio da separação entre instância estratégica e operacional da estrutura de governança (presidente de conselho de administração (estratégico) diferente do presidente da cooperativa (operacional), da implantação de novos mecanismos, como auditorias independentes, comitês de suporte, planos de sucessão profissionalizados e maior delegação executiva, assegurando assim a sustentabilidade econômica e financeira da organização no longo prazo.

4.2.2 Matriz e Roteiro de Transição Progressiva

A evolução do modelo de governança em uma cooperativa agropecuária não deve ocorrer de forma abrupta, devido a sensibilidade da transição de governança, pois a relação do produtor rural (cooperado) com a cooperativa é de alta dependência e confiança mútua. Mudar estruturas sem o devido cuidado pode gerar a sensação de "perda de controle" por parte do quadro social. A passagem do modelo Tradicional para o Estendido e, futuramente, para o Híbrido, exige uma gestão de mudança cuidadosa para evitar rupturas culturais, garantindo que o cooperado compreenda que a profissionalização protege seu patrimônio e não afasta a cooperativa de sua essência.

Para guiar essa evolução, o processo é dividido em duas ferramentas: a Matriz de Transição (que mapeia o "onde estamos" e o "para onde vamos") e o Roteiro Progressivo (o "como chegar lá").

a. Matriz de Evolução da Governança

Essa matriz serve como um termômetro para a cooperativa identificar seu estágio atual e visualizar as características do próximo nível, baseando-se nas dimensões de estrutura, papéis e controles.

Quadro 01: Matriz de Evolução da Governança

Dimensão	Modelo Tradicional (Origem)	Modelo Estendido (Transição)	Modelo Híbrido (Maturidade)
Papéis e Liderança	Alta sobreposição. Associados atuam na direção e operação simultaneamente.	Separação inicial. Conselho foca em estratégia e supervisão; gestores assumem o tático e o operacional.	Segregação estrita. Conselho (Estratégia) vs. Diretoria Executiva Profissional (Execução).
Estrutura	Simples, focada na participação democrática e liderança centralizada.	Organizada e formalizada. Busca equilíbrio entre o social e a eficiência econômica.	Complexa. Inclui Conselheiros Independentes e Comitês Temáticos (Auditoria, Riscos, ESG, Pessoas).
Controle e Monitoramento	Baixo a médio. Elevados riscos de agência devido à confusão de papéis.	Médio a alto. Implantação de auditorias, controles internos e monitoramento formal.	Alto. Mitigação rigorosa de custos de transação e falhas de governança, com visão de mercado.
Foco de Atuação	Atendimento imediato às demandas do produtor/cooperado.	Organização interna, padronização de processos e eficiência operacional.	Máxima competitividade de mercado, alocação eficiente de capital e sustentabilidade a longo prazo.

b. Roteiro de Transição Progressiva (Passo a Passo)

Para que a evolução pelos estágios da matriz ocorra respeitando o momento organizacional, recomenda-se a adoção de um roteiro estruturado em 4 fases contínuas:

Fase 1: Diagnóstico e Aculturamento (Base do Tradicional)

Antes de mudar a estrutura, é preciso preparar a mentalidade da cooperativa.

Ação: Realizar fóruns, dias de campo e reuniões de núcleo para explicar aos cooperados e líderes os desafios atuais do agronegócio (volatilidade de mercado, sucessão familiar, necessidade de crédito) e como a governança ajuda a proteger a cooperativa.

Foco: Mitigar o medo da perda de controle. Deixar claro que "profissionalizar a gestão" não significa "privatizar" a cooperativa,

mas sim garantir ferramentas e controles melhores para quem define estratégias e executa o trabalho diário.

Fase 2: Formalização e Separação Inicial (Rumo ao Modelo Estendido)

Início da redução dos riscos de agência por meio da organização da casa.

Ação: Redesenho do organograma. O Conselho de Administração (CA) define presidente distinto do presidente da cooperativa e começa a delegar as funções do dia a dia (compras de insumos, recebimento de grãos, etc.) para gerentes contratados ou desenvolvidos internamente, focando nas questões estratégicas da cooperativa.

Foco: O CA passa a atuar como órgão estratégico, de supervisão e aprovação, deixando de ser executor. É neste momento que se formaliza a área de Controles Internos e se valoriza a Auditoria Externa para dar transparência aos números perante os cooperados, consolidando a confiança na nova estrutura.

Fase 3: Profissionalização da Execução (Consolidando o Modelo Estendido)

Busca pelo equilíbrio entre a função social (atendimento ao produtor) e a eficiência econômica.

Ação: Consolidação de uma equipe de gestores com nível de profissionalização de médio a alto, respondendo a metas claras estabelecidas pelo Conselho. Criação de manuais de governança, códigos de conduta e políticas de alçadas (quem aprova o quê).

Foco: A cooperativa já opera com eficiência gerencial. O Conselho de Administração agora tem tempo para olhar para o futuro (estratégia, expansão, novas culturas agrícolas) em vez de resolver problemas operacionais diários.

Fase 4: Alta Complexidade e Competitividade (Evolução para o Modelo Híbrido)

Estágio para cooperativas que já operam em mercados complexos, agroindústria forte e necessidade de alta governança.

Ação: Instituição da segregação total: o Conselho de Administração (formado por cooperados) contrata uma Diretoria Executiva 100% profissional e de mercado (CEO, CFO, etc.).

Foco: Para apoiar o Conselho nessa nova dinâmica estrutural e mitigar falhas de governança, são criados os Comitês Temáticos de Assessoramento (ex: Comitê de Risco para avaliar oscilações de commodities; Comitê ESG para sustentabilidade ambiental no campo). Além disso, aprova-se em Assembleia a inclusão de Conselheiros Independentes (especialistas de mercado sem vínculo com a base de cooperados) para elevar o nível das discussões estratégicas e neutralizar conflitos de interesse.

c. Diretrizes para Evitar Rupturas (Fatores Críticos de Sucesso)

Para que esse roteiro funcione no ambiente do agronegócio, os seguintes princípios devem nortear a transição:

Capacitação Contínua: Não basta separar o Conselho de Administração da Diretoria; é preciso treinar o produtor rural (conselheiro) para que ele saiba ler demonstrativos contábeis e gerenciais, entender de riscos e cobrar a diretoria profissional de forma técnica.

Comunicação Transparente: Cada avanço para o modelo Estendido ou Híbrido deve ser aprovado e comunicado exaustivamente nas Pré-Assembleias. O cooperado precisa enxergar o valor gerado pelas mudanças para a cooperativa.

Respeito ao Timing: A transição do Modelo Tradicional para o Híbrido pode levar anos (frequentemente de 3 a 5 anos de amadurecimento). Pular etapas pode gerar crises políticas internas e esvaziamento do quadro social.

d. Gatilhos de Avanço: Quando mudar de estágio?

Para evitar que a transição seja forçada antes do tempo ou, ao contrário, que a cooperativa estagne, os gestores e conselheiros devem monitorar os "gatilhos" que indicam a maturidade necessária para o avanço seguro:

Do Tradicional para o Estendido: O avanço é necessário quando a cooperativa pretende crescer e ou atinge um volume de operações ou expansão de filiais que o Conselho de Administração não consegue mais gerenciar e supervisionar diariamente sem perder eficiência. Outro gatilho é a exigência de governança mais robusta (como auditorias externas) por parte de financiadores e parceiros comerciais.

Do Estendido para o Híbrido: O avanço torna-se essencial quando a cooperativa pretende ou passa a competir com grandes players multinacionais do agronegócio, necessita acessar o mercado de capitais (emissão de CRAs, Fiagros, etc.), planeja fusões/incorporações ou consolida uma agroindústria de alta complexidade. Tais cenários exigem a atuação de especialistas de mercado na Diretoria Executiva e um Conselho de Administração focado exclusivamente na estratégia.

e. Mapeamento e Gestão de Resistências

A evolução da governança no agronegócio gera atritos previsíveis e naturais, decorrentes da mudança na cultura organizacional. Para garantir a fluidez do processo, a cooperativa deve aplicar as seguintes tratativas:

A "Síndrome do Dono": Ocorre quando conselheiros ou fundadores resistem em delegar as funções operacionais para os executivos. Tratativa: Criar matrizes de alçada muito claras (definindo exatamente quem aprova o quê) e estabelecer agendas de prestação de contas periódicas, reduzindo a ansiedade em relação à perda de controle.

Percepção de Aumento do Custo de Governança: O quadro social pode questionar os custos gerados pela contratação de auditorias, conselheiros independentes e executivos de mercado. Tratativa: Demonstrar, de forma didática durante as Pré-Assembleias e Assembleias, como essa estrutura mitiga custos de transação, minimiza riscos, evita multas, melhora as taxas de juros na captação de crédito e, consequentemente, protege o patrimônio e aumenta as sobras a serem distribuídas.

f. O Papel Estratégico da Assembleia Geral

Independentemente do modelo de governança adotado, a Assembleia Geral permanece como o órgão supremo e soberano da cooperativa. Contudo, o foco de suas deliberações evolui conforme a maturidade organizacional:

No Modelo Tradicional, a Assembleia frequentemente discute questões operacionais do dia a dia (como preços de insumos ou logística).

No Modelo Estendido e Híbrido, o quadro social é educado e preparado para deliberar sobre a estratégia de longo prazo. A aprovação de contas passa a ser embasada em pareceres técnicos da

Auditoria Externa, do Comitê de Auditoria e ou do Conselho Fiscal, e a eleição do Conselho de Administração foca em representantes com visão de direcionamento do negócio, e não de execução.

g. Checklist de Prontidão e Autodiagnóstico

Para que a cooperativa identifique com clareza o seu momento atual e planeje os próximos passos da Matriz de Transição sem pular etapas, deve-se aplicar o checklist apresentado a seguir:

Bloco 1: Necessidade de transição para o Modelo Estendido

(Se atingir 60% ou mais de "SIM", a cooperativa precisa iniciar a saída do Modelo Tradicional).

Quadro 02: Análise de transição do modelo tradicional para o estendido

Quesito	**Sim**	**Não**
O Conselho de Administração gasta mais de 50% do seu tempo resolvendo problemas operacionais diários em vez de focar no direcionamento do negócio?		
O crescimento do quadro social e do faturamento tornou a estrutura atual muito lenta para tomar decisões importantes frente às demandas do mercado?		
A cooperativa possui deficiência, informalidade ou ausência de mecanismos de monitoramento, como Auditoria Externa, Interna e Controles Internos estruturados?		
Existe confusão frequente entre os papéis de quem é "dono" (cooperado), quem é "conselheiro" e quem é "funcionário" na execução das tarefas rotineiras?		
As exigências de bancos, financiadores ou parceiros comerciais por maior transparência e processos formalizados têm aumentado significativamente?		

Bloco 2: Necessidade de transição para o Modelo Híbrido

(Se atingir 60% ou mais de "SIM", a cooperativa já consolidou o Modelo Estendido e necessita migrar para estruturas de maior complexidade).

Quadro 03: Análise de transição do modelo estendido para o híbrido

Quesito	Sim	Não
A cooperativa está entrando em mercados de alta competitividade e risco (ex: agroindústria avançada, mercado de capitais para captação, exportação direta)?		
O Conselho de Administração sente necessidade de apoio técnico especializado e isento (sem viés político interno) para tomar decisões de alto impacto econômico-financeiro?		
Já existe maturidade cultural para que a execução do negócio seja repassada a uma Diretoria Executiva 100% profissional e de mercado, com o Conselho de Administração focando apenas na estratégia?		
Há viabilidade técnica e financeira para instituir Comitês Temáticos (Auditoria, Riscos, Pessoas, ESG, dentre outros) visando mitigar falhas de governança?		
A complexidade dos contratos e a necessidade de reduzir custos de transação exigem ferramentas de gestão corporativa que a estrutura atual não suporta mais?		

Bloco 3: Avaliação de Risco e Segurança para a Mudança

(Atenção: Se este bloco NÃO atingir 60% de "SIM", a transição estrutural deve ser pausada temporariamente para focar no aculturamento da base).

Quadro 04: Avaliação de risco e segurança para a mudança

Quesito	Sim	Não
O quadro social e os líderes de núcleo compreendem de forma clara que profissionalizar a gestão protege o patrimônio, sem significar perda de controle?		
Os atuais membros do Conselho de Administração estão recebendo capacitação para atuar exclusivamente na supervisão e estratégia, abandonando a execução?		
As mudanças de estrutura e redesenho de organograma estão sendo comunicadas com total transparência em reuniões e Pré-Assembleias antes de serem implementadas?		
Existem fóruns ou canais abertos e acessíveis para que os cooperados tirem dúvidas sobre o impacto social, econômico-financeiro e organizacional das novas estruturas?		
O planejamento de transição prevê etapas graduais e respeita o tempo de adaptação cultural da cooperativa, evitando imposições drásticas de "cima para baixo"?		

A eficácia da transição estrutural e o avanço pelos diferentes estágios de maturidade dependem, fundamentalmente, da clareza com que as responsabilidades são distribuídas dentro da cooperativa. Para que a evolução ocorra sem sobreposição de funções, minimizando os riscos de agência e garantindo segurança ao quadro social, é imprescindível estabelecer as competências exatas de cada órgão.

Essa organização formal é a base que sustenta a nova dinâmica da gestão, exigindo a rigorosa delimitação de papéis e atribuições das instâncias de governança apresentada a seguir.

4.3 Delimitação de papéis e atribuições das instâncias de governança

Para materializar a segregação de funções e mitigar os conflitos de agência, a cooperativa deve implementar as seguintes rotinas práticas para cada órgão:

- **Assembleia Geral:** Deve seguir um calendário anual fixo com pauta obrigatória contendo: prestação de contas, eleição de conselheiros e deliberação formal e soberana sobre a destinação de sobras ou o rateio de perdas. O edital deve ser publicado com antecedência em linguagem acessível ao produtor rural.
- **Conselho de Administração (CA):** Realização de reuniões ordinárias com pauta focada exclusivamente em estratégia. Regra prática: É vedado aos conselheiros interferirem na execução da rotina diária e operacional. A atuação do CA restringe-se a nomear, orientar e avaliar a Diretoria Executiva, além de aprovar as políticas cooperativas globais.
- **Conselho Fiscal:** Atuação contínua e autônoma baseada em um *checklist* de verificação (*compliance* contábil, econômico-financeiro e administrativo). O órgão não toma decisões de negócios, mas deve emitir pareceres formais e reportar quaisquer irregularidades diretamente à Assembleia Geral, protegendo a cooperativa contra riscos de insolvência.
- **Diretoria Executiva:** Execução diária do negócio e gestão tático-operacional. Formada por profissionais de mercado, atua sob supervisão do CA, prestando contas sobre eficiência, competitividade, manejo da volatilidade e metas de sustentabilidade econômico-financeira.

4.4 Governança como indutora da sustentabilidade econômico-financeira

A gestão deve transcender a operação diária utilizando as seguintes ferramentas de solidez patrimonial:

- **Diretrizes para o Acompanhamento de Indicadores pelos Conselhos:**

Criação de Dashboards para acompanhamento estratégico do desempenho econômico-financeiro (liquidez, endividamento, EBITDA, dentre outros) sem intervenção operacional.

- **Painel de Controle (*Dashboard*) Econômico-Financeiro:** A Diretoria deve apresentar ao CA um acompanhamento padronizado de indicadores operacionais, econômicos e financeiros, incluindo:
  * Liquidez (Corrente e Seca): Monitoramento da capacidade de honrar compromissos de curto prazo.
  * Grau de Endividamento e Alavancagem: Controle rigoroso do uso de capital de terceiros.
  * Necessidade de Capital de Giro e EBITDA: Acompanhamento da capacidade de geração de caixa operacional baseada em dados reais.
  * Indicadores de retorno (sobras ou prejuízos): Acompanhamento dos retornos gerados pelas atividades desenvolvidas pela cooperativa.
- **Políticas Institucionais de Gestão de Riscos do Agronegócio:**

Normatização de limites de exposição, obrigatoriedade de ferramentas de proteção (hedge) e critérios de concessão de crédito aos cooperados.

  * **Protocolo de Gestão de Riscos do Agronegócio:** Implementação obrigatória de operações de proteção (*hedge*) no mercado futuro para blindar o caixa contra a volatilidade nos preços de commodities e flutuações cambiais. Na concessão de insumos, exige-se a aplicação de políticas rigorosas de análise de crédito para controlar a inadimplência e mitigar o risco de liquidez.

- **Políticas de Capitalização e Destinação de Sobras:**

Parâmetros estatutários para retenção justa de reservas, fortalecimento do Patrimônio Líquido e justa distribuição aos associados.

  * **Política de Retenção de Sobras:** Estabelecimento de regras estatutárias transparentes que determinem a retenção prioritária de lucros (sobras) para a formação de fundos de reserva. A prática garante que a distribuição aos associados não descapitalize a organização, preservando sua resiliência e atratividade para o mercado de crédito.

4.5 Implementação das ferramentas de transparência

Para promover a integridade cooperativa, assegurar que as ações sejam visíveis e justificar decisões perante os *stakeholders*, a cooperativa deve adotar os seguintes formatos operacionais:

- **Relatório Anual Integrado (Econômico-Financeiro + ESG):** Documento padronizado que transcende os balanços tradicionais, unindo de maneira didática o desempenho econômico-financeiro às métricas Ambientais, Sociais e de Governança (como preservação ambiental e sucessão familiar no campo).
- **Matriz de Gestão de Conflito de Interesses:** Ferramenta prática de uso obrigatório nas reuniões. O dirigente declara previamente vínculos com fornecedores ou clientes (sua condição de produtor rural/usuário), normatizando seu afastamento automático do processo de discussão e votação sempre que houver interesse direto em colisão com a cooperativa-empresa.
- **Código de Conduta e Divulgação de Informações:** Normativo interno que estabelece as diretrizes de probidade exigidas dos executivos e conselheiros, definindo como e quando as informações corporativas (resultados, riscos) devem ser repassadas a bancos, investidores e associados de forma tempestiva e verdadeira.
- **Auditorias Independentes:** Contratação de auditorias externas para atestar a credibilidade das informações financeiras, elevando o *rating* corporativo e viabilizando o acesso a captações avançadas no mercado de capitais (CRA e FIAGRO).

4.6 Roteiro operacional de aplicação da matriz de elementos e competências de governança

Para garantir que a profissionalização da cooperativa ocorra com base em critérios técnicos e mensuráveis, o Roteiro Operacional de Aplicação da Matriz de Competências, que é parte integrante do Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias, estrutura de forma prática o processo de avaliação de suas lideranças. Este tópico fornece as diretrizes para a qualificação dos dirigentes, detalhando a distribuição dos parâmetros e pesos das dimensões de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de acordo com a especificidade e o nível de exigência de cada cargo estratégico, além de instituir a régua paramétrica com a nota de corte mínima obrigatória de 60%, condição indispensável para validar a aptidão e assegurar a excelência na composição das instâncias de governança.

4.6.1 Roteiro Operacional de aplicação da Matriz de Elementos e Competências de Governança

Para a operacionalização prática e aplicação sistemática da Matriz de Elementos e Competências de Governança, a cooperativa deve observar um fluxo padronizado em três fases operacionais:

- **Fase 1 - Inscrição e Autodeclaração de Elegibilidade:** No ato do requerimento da candidatura aos cargos do Conselho de Administração ou Conselho Fiscal, o associado candidato deve preencher a Ficha de Inscrição e Autodeclaração de Elegibilidade (Ferramenta Operacional A), declarando o atendimento aos pré-requisitos estatutários e regulamentares.
- **Fase 2 - Triagem Documental e Verificação de Impedimentos:** A comissão eleitoral ou o comitê de governança realizará a checagem rigorosa das certidões e comprovações apresentadas utilizando o Checklist de Verificação Documental (Ferramenta Operacional B), garantindo a idoneidade e o cumprimento das exigências legais e estatutárias.
- **Fase 3 - Apuração e Mensuração das Notas do CHA:** A pontuação técnica obtida pelo candidato nos critérios de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes será consolidada por meio da Planilha Paramétrica de Apuração de Notas do CHA

(Ferramenta Operacional C), que aplicará os pesos específicos definidos para cada cargo.

4.6.2 Parâmetros e Pesos por Cargo e Régua Paramétrica e Nota de Corte

Para a execução adequada da avaliação paramétrica, o Comitê Avaliador deve observar o seguinte rito de preenchimento e apuração:

1. Checagem de Atributos (Coluna "Possui?"): Para cada item listado nas matrizes, o avaliador deverá assinalar Sim ou Não, mediante a comprovação documental apresentada pelo candidato ou a evidência constatada.
2. Cálculo da Pontuação Obtida: Caso a resposta seja "Sim", o candidato soma a totalidade dos pontos atribuídos ao Peso daquele item especificamente. Caso a resposta seja "Não", a pontuação para o item será zero.
3. Consolidação na Ficha Síntese: Ao término da checagem das cinco dimensões (Funções/Papéis, Conhecimentos, Formação Acadêmica, Habilidades e Atitudes), o avaliador transporta o somatório de pontos obtidos para o Quadro Resumo do respectivo cargo.
4. Verificação da Regra de Corte (60%): Divide-se a "Pontuação Obtida" pela "Pontuação Máxima" da dimensão e multiplica-se por 100 para obter o "Percentual Atingido". O candidato será inabilitado caso atinja percentual inferior a 60% em qualquer uma das cinco dimensões.

Destaca-se que essa é a pontuação sugerida por este manual técnico, porém, se a cooperativa optar por outras pontuações, poderá fazê-lo, isso também pode ser uma forma de avançar para maior profissionalização em etapas sequenciais, de acordo com a maturidade do estágio da governança da cooperativa.

4.7 Guia de condução das fases seletivas e plano de gestão contínua do CHA

A efetividade da governança cooperativa exige que os critérios técnicos estabelecidos na Matriz de Elementos e Competências de

Governança sejam aplicados por meio de um processo de avaliação rigoroso, transparente e alinhado à realidade do agronegócio. Este tópico apresenta o Guia de Condução das Fases Seletivas e o Plano de Gestão Contínua do CHA, estruturando o rito de escolha dos dirigentes em etapas objetivas e comportamentais. Ao combinar a validação documental eliminatória com entrevistas qualitativas focadas em cenários críticos — como crises climáticas, oscilações de mercado e conflitos de interesse —, o roteiro assegura não apenas a seleção de candidatos devidamente qualificados para posições estratégicas, mas também orienta o desenvolvimento contínuo de suas lideranças.

4.7.1 Guia de Condução das Fases Seletivas e Plano de Gestão Contínua do CHA

A condução das fases seletivas e a avaliação contínua das competências de governança devem ser pautadas por instrumentos de avaliação qualitativa, pareceres formais e termos de compromisso ético:

- **Condução das Entrevistas Qualitativas:** Para a avaliação das habilidades comportamentais e das atitudes esperadas para o cargo, a banca avaliadora aplicará o Roteiro de Entrevista Qualitativa e Ficha de Avaliação (Ferramenta Operacional D), estruturado em perguntas situacionais alinhadas ao contexto e aos desafios do agronegócio.
- **Formalização e Emissão do Parecer Final:** Após a conclusão da análise documental, mensuração do CHA e realização das entrevistas, a comissão eleitoral emitirá o Parecer Final do Comitê Eleitoral (Ferramenta Operacional E), atestando a condição do candidato como Habilitado ou Inabilitado para o pleito.
- **Compromisso Ético e Prevenção de Conflitos de Interesses:** Todos os conselheiros e dirigentes eleitos ou empossados deverão assinar, no momento da posse e renovar anualmente, o Termo de Declaração de Conflito de Interesses (Ferramenta Operacional F), assegurando o alinhamento às diretrizes de transparência, integridade e *accountability* da cooperativa.

4.7.2 Execução da Primeira Fase (Análise Documental e Paramétrica) e Segunda Fase (Entrevista Qualitativa)

A metodologia organiza a avaliação dos postulantes em duas fases obrigatórias e eliminatórias:

1. **Primeira Fase – Análise Paramétrica e Documental (Eliminatória)**: O órgão avaliador realiza a verificação dos documentos comprobatórios e aplica as planilhas de checagem do construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), bem como das funções, papéis e formação acadêmica. O candidato deve obrigatoriamente atingir a nota de corte mínima de 60% de aproveitamento em cada uma das dimensões isoladamente para ser considerado habilitado para a etapa seguinte.
2. **Segunda Fase – Entrevista e Validação Qualitativa (Classificatória / Habilitadora)**: Os candidatos pré-classificados participam de uma entrevista presencial estruturada junto ao Comitê, na qual são aferidas em profundidade as evidências práticas de suas habilidades interpessoais, liderança, visão estratégica e compromisso com os princípios do cooperativismo.

4.7.3 Plano de Gestão Contínua de Competências (CHA)

Concluída a Primeira Fase (Análise Paramétrica e Documental) com a aprovação do candidato pela atingimento de no mínimo 60% em cada dimensão, o Comitê de Avaliação deverá conduzir a Segunda Fase (Entrevista e Validação Qualitativa).

Durante a entrevista, recomenda-se que a banca utilize perguntas comportamentais baseadas em incidentes críticos para comprovar as competências declaradas, avaliando:

- **Capacidade de Gestão sob Pressão:** Como o candidato reage diante da volatilidade de preços de commodities ou crises climáticas que afetam o caixa da cooperativa;
- **Conflito de Interesses:** Postura do postulante diante de situações em que a sua condição de associado/produtor se contrapõe ao interesse coletivo da cooperativa;

- **Visão de Longo Prazo:** Alinhamento das propostas do candidato com os pilares de sustentabilidade socioambiental (ESG) e perenidade financeira da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO MANUAL TÉCNICO DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

A elaboração deste manual técnico consolida e materializa os objetivos centrais propostos no projeto de evolução da governança de cooperativas agropecuárias. A partir da apresentação e finalidade do Manual, estabeleceu-se o propósito de fornecer um guia prático, padronizado e instrucional para transformar o diagnóstico institucional em diretrizes operacionais aplicáveis à realidade do agronegócio.

Ao mapear a Matriz de Transição Progressiva e os Modelos de Estrutura de Governança, o manual orientou o diagnóstico e o roteiro seguro de evolução gradual entre os estágios Tradicional, Estendido e Híbrido, garantindo que a modernização ocorra sem rupturas culturais com a base social de cooperados.

Na Delimitação de Papéis e Atribuições das Instâncias de Governança, segregaram-se as fronteiras de atuação da Assembleia Geral (soberania e deliberação de longo prazo), do Conselho de Administração (direcionamento estratégico e supervisão), do Conselho Fiscal (fiscalização autônoma e compliance) e da Diretoria Executiva (gestão tático-operacional). Essa divisão atua diretamente na mitigação dos conflitos da Teoria da Agência e reduz os riscos decorrentes da sobreposição de papéis entre “dono”, “gestor” e “usuário”.

Em alinhamento à premissa da Governança como Indutora da Sustentabilidade Econômico-Financeira, o manual estruturou o acompanhamento de indicadores econômicos e financeiros por meio de dashboards para os Conselhos, instituiu os protocolos de gestão de riscos do agronegócio (como o uso obrigatório de hedge e análise de crédito rigorosa) e definiu parâmetros estatutários para políticas de capitalização e retenção justa de sobras, preservando a solidez patrimonial e a capacidade de investimento da cooperativa.

Paralelamente, a Implementação das Ferramentas de Transparência fortaleceu a integridade cooperativa por meio da adoção de práticas de *accountability*, relatórios alinhados aos padrões ESG e mercado de capitais (CRA e FIAGRO), auditorias independentes, além do Código de Conduta e da Matriz de Gestão de Conflitos de Interesse — salvaguarda essencial para que o interesse coletivo prevaleça sobre pretensões individuais.

Por fim, ao instrumentalizar o Roteiro Operacional de Aplicação da Matriz de Elementos e Competências de Governança - e o Guia de Condução das Fases Seletivas e Plano de Gestão Contínua do CHA, instituiu-se uma régua paramétrica com nota de corte mínima de 60% por dimensão avaliada (Funções/Papéis, Conhecimentos, Formação Acadêmica, Habilidades e Atitudes), associada a entrevistas qualitativas baseadas em incidentes críticos. Dessa forma, a cooperativa alcança sua meta fundamental: promover a profissionalização da gestão e a sucessão de lideranças de forma técnica, transparente e segura, respeitando sua identidade cultural e mitigando qualquer risco de ruptura.

As diretrizes e roteiros aqui estabelecidos garantem que o avanço do Modelo Tradicional para os estágios Estendido e Híbrido ocorra com a devida redução dos riscos de agência e um elevado padrão de eficiência gerencial. A estruturação das notas de corte paramétricas e das fases seletivas entrega à cooperativa um sistema que minimiza conflitos de interesse, assegurando que o quadro diretivo esteja plenamente capacitado para enfrentar os desafios de um mercado agropecuário cada vez mais complexo e competitivo.

Contudo, a aplicação desses parâmetros e processos avaliativos não se encerra com a aprovação ou posse dos candidatos; ela representa o ponto de partida para a evolução constante da liderança. Por fim, recomenda-se que as divergências e lacunas de competência identificadas nos quadros de apuração sejam consolidadas em um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada dirigente eleito ou executivo contratado. Esse plano deve direcionar os gestores aos programas de capacitação promovidos pelo Sistema OCB/SESCOOP e por instituições de ensino parceiras, fortalecendo continuamente a governança no agronegócio cooperativo.

Em suma, o encadeamento lógico dos tópicos contidos no capítulo 4 confere ao manual técnico a solidez necessária para atuar como ferramenta de transformação organizacional, convergindo a doutrina cooperativista, a rigidez metodológica e a sustentabilidade econômica, financeira e patrimonial no longo prazo.

Conclui-se, assim, a Parte I desta obra, que estabelece as bases institucionais, normativas e procedimentais para a governança cooperativa. Todavia, a eficiência de qualquer estrutura organizacional depende diretamente da qualificação dos indivíduos que a lideram. A fim de operacionalizar os papéis e diretrizes aqui estabelecidos, a **Parte II** deste livro apresenta a **Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias**, fornecendo os parâmetros quantitativos e qualitativos indispensáveis para triar, eleger e capacitar os dirigentes e executivos da cooperativa.

PARTE 2

MATRIZ DE ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS DE GOVERNANÇA PARA AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

1 INTRODUÇÃO DA MATRIZ DE ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS DE GOVERNANÇA

Se a Parte I deste livro dedicou-se a desenhar a arquitetura de governança e os processos institucionais da cooperativa, esta Parte II volta-se ao elemento humano que sustenta essa estrutura. A Matriz de Elementos e Competências de Governança para Cooperativas Agropecuárias constitui a ferramenta paramétrica concebida para garantir que os postos de decisão sejam ocupados por líderes qualificados, conciliando a essência doutrinária do cooperativismo com o rigor executivo exigido pelo agronegócio contemporâneo.

O cooperativismo agropecuário constitui um dos pilares de sustentação do agronegócio e do desenvolvimento socioeconômico no Brasil, atuando de forma decisiva na promoção da escala produtiva, na inserção de pequenos e médios produtores nas cadeias globais de valor e no fortalecimento da economia regional. Todavia, o ambiente contemporâneo exige que as organizações cooperativas combinem o cumprimento de seus princípios doutrinários com um elevado padrão de eficiência operacional, sustentabilidade e rigor na gestão. É nesse cenário de busca por solidez institucional e sustentabilidade econômica e financeira que se insere o produto técnico e tecnológico Matriz de Elementos e Competências de Governança para Cooperativas Agropecuárias – cargos eletivos de sua estrutura de governança.

O produto técnico e tecnológico desenvolvido está articulado às diretrizes e aos propósitos do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (PPGGEO) – Mestrado Profissional, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus de Santo Ângelo. Por se tratar de um mestrado profissional, o PPGGEO tem como premissa a geração de conhecimento aplicado e a proposição de soluções concretas para os desafios vivenciados pelas organizações e pela sociedade. A Matriz de Elementos e Competências de Governança materializa esse compromisso ao transformar conceitos teóricos de governança e gestão em uma ferramenta prática de aplicação direta no setor cooperativo. Ademais, o produto vincula-se diretamente à linha de pesquisa em Estratégias Organizacionais do programa. A linha investiga como os arranjos estruturais, os processos de tomada de decisão e as competências dos dirigentes influenciam o posicionamento competitivo,

a perenidade e a capacidade de adaptação das organizações frente às transformações do mercado. A Matriz de Elemenos e Competências de Governança atua nessa interseção: estabelece os critérios técnicos, comportamentais e doutrinários (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA) necessários para a ocupação de postos estratégicos e de alta gestão nas cooperativas, fornecendo suporte para que a tomada de decisão alinhe o rigor técnico ao propósito cooperativo.

O agronegócio brasileiro opera sob dinâmicas de elevada volatilidade de preços de commodities, riscos climáticos severos e uma crescente exigência por governança, rastreabilidade e sustentabilidade socioambiental. Nesse contexto, as cooperativas agropecuárias deixaram de ser meras associações de apoio local para assumirem a condição de organizações de alta complexidade sistêmica. Contudo, a sobrevivência e a expansão dessas instituições enfrentam o paradoxo de sua natureza dual: necessitam de eficiência competitiva e governança comparáveis às sociedades anônimas, mas devem preservar a gestão democrática e o controle pelos cooperados. Essa dualidade intensifica os problemas decorrentes da Teoria de Agência. Nas cooperativas agropecuárias, observa-se frequentemente a tripla condição do cooperado como proprietário, cliente e gestor. Quando associados ascendem a cargos de direção e conselhos sem o devido preparo executivo, criam-se assimetrias de informação e potenciais conflitos de interesse que comprometem a tomada de decisão estratégica e colocam em risco a saúde financeira da organização.

Diante desse cenário, emerge a necessidade de alinhar as competências e critérios técnicos que devem compor uma estrutura de governança capaz de profissionalizar a gestão dos dirigentes eletivos sem descaracterizar a essência doutrinária e a representatividade social do modelo cooperativo. A ausência de parâmetros claros para a escolha e o acompanhamento dos membros de governança configura um gargalo que expõe as cooperativas a falhas de gestão e insolvência.

A justificativa para o desenvolvimento da Matriz de Elementos e Competências de Governança alicerça-se em evidências empíricas e estatísticas. Na realidade da Região Noroeste do Rio Grande do Sul — marcada por uma forte tradição cooperativista —, o colapso e a liquidação judicial de cooperativas historicamente expressivas evidenciaram que a solidez patrimonial e o volume de recebimento de safras não garantem a perenidade institucional se não houver mecanismos rigorosos de controle interno e gestão qualificada. Em âmbito nacional, os dados do Sistema OCB

demonstram um processo de concentração do setor: enquanto o número de cooperativas agropecuárias ativas apresentou redução nos últimos anos, o volume de cooperados, o número de empregos diretos e os ativos geridos cresceram significativamente. Esse cenário de "menos cooperativas gerindo contingentes maiores de pessoas e recursos" eleva a complexidade gerencial, exigindo um padrão profissionalizado dos quadros de governança.

Portanto, a concepção e implementação do produto técnico Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias justifica-se por fornecer uma resposta pragmática a esses desafios. A ferramenta permite padronizar processos de formação, eleição e avaliação de conselheiros e dirigentes, mitigando os custos de agência e assegurando que o crescimento do quadro social seja acompanhado pela evolução proporcional da capacidade de gestão da cooperativa. Com isso, o trabalho contribui para o fortalecimento da governança no agronegócio cooperativo, promovendo a sustentabilidade econômica e financeira das organizações e o desenvolvimento sustentável das comunidades em que estão inseridas.

A seguir, descreve-se o produto conforme as orientações da CAPES para mestrados profissionais na área de Administração.

2 DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

A Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias é uma ferramenta de gestão estratégica e diagnóstica estruturada sob a lógica do construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Ela mapeia detalhadamente os requisitos técnicos e comportamentais indispensáveis para os ocupantes dos cargos que integram a estrutura de governança das cooperativas agropecuárias.

A especificação do produto divide-se em três eixos integrados:

1. **Dimensão Normativa e Principiológica:** Alinhamento aos sete princípios do cooperativismo e aos princípios de governança do IBGC (2023) (Transparência, Equidade, Responsabilização, Sustentabilidade e Integridade).
2. **Dimensão Técnica de Gestão:** Definição de conhecimentos específicos em gestão do agronegócio, contabilidade cooperativa, conformidade regulatória (normas do MAPA e Receita Federal) e análise de riscos econômico-financeiros.
3. **Mapeamento de Perfis por Cargo:** Matriz cruzada ligando os níveis hierárquicos e as atribuições de tomada de decisão estratégica – com as funções e papeis de cada cargo – às competências necessárias para liderar em ambientes complexos e heterogêneos.

2.1 Classificação do produto conforme critérios da CAPES

Com base no Relatório do Grupo de Trabalho de Produção Técnica (PGT) e nas diretrizes de avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo da CAPES, este produto técnico classifica-se na categoria de Tecnologia Social ou Ferramenta de Gestão Não-Patenteada. A qualificação e o enquadramento do produto atendem aos eixos metodológicos exigidos pela CAPES:

Aderência: Total. O produto decorre diretamente do objetivo específico do trabalho, alinhando-se de forma estreita ao escopo do mestrado profissional e à linha de pesquisa em Estratégia Organizacional.

A ferramenta operacionaliza a construção de critérios técnicos, comportamentais e doutrinários (CHA) indispensáveis para a ocupação e o exercício de postos de alta gestão na estrutura de governança examinada.

- **Inovação:** Incremental com valor aplicado. O produto preenche uma lacuna metodológica observada no setor cooperativista. Embora manuais institucionais (como os do Sistema OCB e do IBGC) estabeleçam orientações gerais sobre o perfil de conselheiros, a ferramenta inova ao traduzir essas diretrizes em uma matriz operacional e parametrizável, pronta para ser adotada por comitês de eleição, conselhos e processos internos de governança.
- **Aplicabilidade:** Direta e imediata. Trata-se de uma ferramenta prática, acessível e de baixa complexidade de implementação. A matriz de elementos e competências de governança foi desenvolvida para pronto manuseio por comitês de governança e assembleias, exigindo adaptações mínimas para o contexto operacional e a escala de diferentes organizações cooperativas.
- **Impacto Gerado:** Transformador e Preventivo. Atua estrategicamente na redução de assimetrias de informação e na mitigação dos problemas da Teoria de Agência no setor cooperativo. O impacto manifesta-se na profissionalização dos quadros diretivos, prevenção de falhas graves de gestão e salvaguarda da saúde financeira e patrimonial das cooperativas e de seus associados.
- **Potencial de Replicabilidade:** Elevado. A estrutura conceitual e metodológica da matriz de elementos e competências de governança para as cooperativas agropecuárias possui caráter modular, o que permite sua transposição e adaptação para cooperativas de diferentes portes e ramos (agropecuário, crédito, saúde, transporte), bem como para outras organizações do terceiro setor e de controle democrático.

2.2 Público-alvo

O público-alvo prioritário deste produto compreende:

- Cooperados elegíveis a cargos diretivos ou de fiscalização;
- Membros de Diretorias e dos Conselhos de Administração e Fiscal que buscam:

* Identificar suas fragilidades;
* Programas de capacitação contínua, para minimizar as fragilidades; e
* Atualizar e ou revisar os regulamentos internos das cooperativas visando ajustes nas normas eleitorais internas;
* Comitês de Governança, Recursos Humanos e eleitorais internos responsáveis por triar, avaliar ou desenvolver lideranças cooperativas; e
* Pesquisadores em cooperativas.

3 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO TÉCNICO

O desenvolvimento da Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias fundamentou-se em uma abordagem qualitativa de natureza aplicada, alinhada à rigidez metodológica exigida para produtos técnicos e tecnológicos no âmbito do PPGGEO. A elaboração da ferramenta seguiu um fluxo estruturado em quatro etapas complementares: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, consulta a especialistas e triangulação dos resultados, garantindo rigor acadêmico e aderência prática às necessidades das cooperativas agropecuárias.

- Fase 1: Levantamento e Pesquisa Bibliográfica: Fundamentação teórica dos construtos CHA e Governança. A primeira etapa consistiu no mapeamento e na consolidação da literatura acadêmica sobre Governança Cooperativa, Teoria de Agência e a Gestão baseada em Competências. Principais Eixos Temáticos: Mapearam-se as dimensões do CHA (*Conhecimentos, Habilidades e Atitudes*) aplicadas a conselheiros e dirigentes estratégicos. Finalidade: Estabelecer a base conceitual dos critérios que diferenciam a gestão estratégica e executiva tradicional da governança sob o modelo doutrinário e democrático do cooperativismo.
- Fase 2: Pesquisa e Análise Documental: Mapeamento de marcos regulatórios e diretrizes institucionais. Nesta fase, realizou-se o levantamento de normas institucionais, estatutos sociais, regimentos internos e manuais de governança consolidados no mercado e no setor cooperativo. Fontes Analisadas: Diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), cadernos e manuais do Sistema OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), bem como estatutos e relatórios de sustentabilidade de cooperativas agropecuárias de referência. Finalidade: Identificar as exigências legais (como as atribuições previstas na Lei 5.764/1971), lacunas regimentais e as atribuições estratégicas, executivas e operacionais dos cargos da estrutura de governança das cooperativas agropecuárias.

- Fase 3: Consulta e Validação com Especialistas: Ajuste e validação de conteúdo sobre os cargos, as funções e os papéis, bem como as competências para os cargos de governança das cooperativas agropecuárias. Esta etapa envolveu a consulta direta a atores estratégicos do ecossistema cooperativista (membros de conselhos de administração/fiscal, executivos do setor, especialistas em governança e profissionais acadêmicos). Procedimento: Utilizou-se questionário estruturado para avaliar a relevância, clareza e exequibilidade dos indicadores propostos. Finalidade: Consolidar os componentes da Matriz de elementos e competências de governança, ajustando as descrições dos cargos, papeis e competências. Também nesta fase se buscou a atribuição de valor / peso para cada competência esperada para cada cargo.
- Fase 4: Triangulação dos resultados: Para a construção da Matriz de elementos e competências de governança. Procedimento: Utilizou-se os resultados das etapas anteriores e se fez a triangulação dos resultados por meio de análise de conteúdo. Finalidade: Elaborar a matriz de elementos e competências para os cargos eletivos da governança de cooperativas agropecuárias e analisar a operacionalidade da ferramenta para o contexto das cooperativas agropecuárias.

A seguir se apresenta a **Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias**.

4 ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS PARA OS CARGOS ELETIVOS DE GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

A Matriz de Elementos e Competências de Governança constitui-se como uma ferramenta paramétrica e quantitativa fundamentada no construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), concebida para orientar a seleção, avaliação e desenvolvimento de lideranças nas cooperativas agropecuárias. A definição dos critérios que compõem o instrumento resultou da convergência entre a revisão da literatura especializada, a análise documental de estatutos e normas do setor, e a consulta empírica a especialistas em governança cooperativa. A partir dessa triangulação, atribuiu-se uma valoração ponderada (peso) para cada função, papel, conhecimento teórico, formação acadêmica, habilidade comportamental e atitude esperada para os diferentes cargos eletivos e executivos da estrutura organizacional.

A atribuição dos pesos para cada requisito refletiu a relevância estratégica percebida pelo painel de especialistas. Metodologicamente, a pontuação de cada item foi consolidada pelo somatório das frequências das respostas "Muito Importante" e "Extremamente Importante" obtidas no questionário de validação. Essa valoração ponderada estabelece uma régua objetiva que permite às cooperativas — por meio de seus Comitês de Governança, Comitês Eleitorais ou Conselhos — mensurar com rigor o grau de prontidão e alinhamento dos candidatos em relação às exigências de cada função, desde que devidamente amparada e regulamentada nos estatutos e regimentos internos da instituição.

Operacionalmente, a matriz de elementos e competência de governança é estruturada em colunas funcionais que contrapõem a pontuação de referência (peso relativo do requisito) à checagem prática do perfil do postulante. Durante a avaliação, o examinador assinala a presença ou ausência de cada atributo (Possui: Sim/Não), permitindo ao final contabilizar o somatório de pontos atingido pelo candidato dentro de cada dimensão avaliada (Funções/Papéis, Conhecimentos, Formação Acadêmica, Habilidades e Atitudes). Para garantir um padrão mínimo de excelência e mitigar riscos de gestão, estabelece-se que o candidato deve alcançar uma nota de corte mínima de 60% de aproveitamento em

cada uma das dimensões isoladamente — e não apenas na média geral —, assegurando um perfil equilibrado entre o saber técnico, a capacidade executiva e a conduta ética.

O processo de aplicação da matriz de elementos e competências de governança estrutura-se em um fluxo seletivo composto por duas fases complementares:

1. **Primeira Fase (Análise Documental e Paramétrica):** O Comitê Eleitoral aplica a matriz de elementos e competências de governança para realizar a triagem objetiva dos currículos e históricos dos candidatos, identificando o cumprimento dos requisitos formais e a pontuação mínima de 60% por categoria;
2. **Segunda Fase (Entrevista e Validação Qualitativa):** Os candidatos pré-classificados avançam para uma entrevista presencial estruturada com o comitê, na qual são aprofundadas as evidências práticas de suas habilidades interpessoais, visão estratégica e alinhamento com os princípios doutrinários do cooperativismo.

Dessa forma, a ferramenta opera como um mecanismo padronizado e transparente que reduz assimetrias de informação e profissionaliza a ascensão aos cargos de alta gestão.

A seguir, apresentam-se as matrizes detalhadas para os principais cargos identificados na pesquisa — Conselheiros de Administração, Conselheiros Fiscais, Presidente da Cooperativa, Vice-Presidente, Presidente do Conselho de Administração, Superintendente e Diretor Executivo —, contemplando suas respectivas atribuições, conhecimentos, habilidades, atitudes e requisitos de formação.

4.1 Matriz de Elementos e Competências de Governança para os Conselheiros de Administração

Neste tópico se apresenta a Matriz de Elementos e Competências de Governança direcionada aos Conselheiros de Administração (quadro 01). O instrumento detalha os pesos atribuídos para cada atribuição, conhecimento, formação, habilidade e atitude esperados para o exercício pleno do cargo, bem como o quadro síntese para a apuração dos resultados da avaliação (Quadro 02).

Quadro 01: Matriz de Elementos e Competências de Governança para os Conselheiros de Administração

Funções e Papéis	**Peso**	**Possui?**
Estratégico	10	
Conformidade/Compliance	9	
Controle	8	
Coordenação	8	
Ligação	8	
Total Funções e Papéis	43	
Conhecimentos	**Peso**	**Possui?**
Gestão de Riscos	9	
Finanças	9	
Gestão de Projetos e Relatórios Preditivos	8	
Governança Corporativa e Compliance	6	
Sustentabilidade e ESG	5	
Economia Global e Geopolítica	5	
Total Conhecimentos	42	
Formação Acadêmica	**Peso**	**Possui?**
Administração	8	
Agronomia / Medicina Veterinária	7	
Pós-Graduação/MBA em Governança ou Gestão Cooperativa	7	
Total Formação Acadêmica	22	
Habilidades		
Articular ideias de modo claro e eficiente	9	
Saber ouvir	9	
Negociar	9	
Comunicação clara e assertiva	9	
Inspirar e motivar equipes	9	
Tomar decisões estratégicas	9	
Incumbir afazeres	7	
Liderar com empatia e eficácia	8	
Gestão de desempenho	9	
Liderança ágil	8	
Orientação para dados	6	

Tomada de decisões rápidas em cenários incertos	9	
Procurar soluções para dificuldades e antecipar previsões	8	
Domínio de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais	5	
Visão estratégica e sistêmica	10	
Analisar informações complexas e questionar premissas	9	
Gerenciar desacordos e divergências	6	
Apresentar ideias de forma convincente	9	
Desenvolver e manter rede robusta de contatos	9	
Delegação eficaz	8	
Total Habilidades	165	
Atitudes	**Peso**	**Possui?**
Comportar-se de maneira honesta e transparente nas influências mútuas	9	
Comprometimento com a Ética e Integridade	8	
Visão de Futuro e Pensamento Estratégico	8	
Pensamento Sistêmico	8	
Foco no Longo Prazo	8	
Responsabilidade - Accountability	8	
Análise Crítica	8	
Proatividade	8	
Adaptabilidade às novas tendências	8	
Orientação para o bem-estar	7	
Curiosidade Intelectual	7	
Resiliência e Adaptabilidade	7	
Inovação e Mentalidade de Crescimento	7	
Senso de Propósito	7	
Gestão de Riscos	7	
Criação de Cultura	7	
Agilidade na Decisão	7	
Aptidão para se adaptar a mudanças	6	
Comunicação Clara e Persuasiva	6	
Escuta Ativa	6	
Delegação Estratégica	6	
Total Atitudes	153	

Para o avaliador preencher os resultados da avaliação:

Quadro 02: Resumo dos resultados para o cargo de Conselheiro de Administração

Descrição	**Pontuação máxima**	**Pontuação obtida**	**Percentual Atingido**
Funções e papéis	43		
Conhecimentos	42		
Formação acadêmica	22		
Habilidades	165		
Atitudes	153		
Total Geral	**425**		

Para que o candidato ao cargo de Conselheiro de Administração cumpra a nota de corte mínima de 60% de aproveitamento em cada dimensão isoladamente, conforme estabelecido nos critérios do Capítulo 4, é necessário atingir, no mínimo: 25,8 pontos em Funções e Papéis (de um total de 43); 25,2 pontos em Conhecimentos (de um total de 42); 13,2 pontos em Formação Acadêmica (de um total de 22); 99,0 pontos em Habilidades (de um total de 165); e 91,8 pontos em Atitudes (de um total de 153). Dessa forma, embora a pontuação máxima possível para o cargo seja de 425 pontos, a aprovação depende obrigatoriamente do alcance individual dessa pontuação mínima por categoria, assegurando o perfil equilibrado exigido pelo processo de seleção.

4.2 Matriz de Elementos e Competências de Governança para os Conselheiros Fiscais

Em relação aos Conselheiros Fiscais, cuja atuação é voltada prioritariamente ao controle, conformidade e fiscalização econômico-financeira, a matriz de elementos e competências de governança foi estruturada conforme detalhado no Quadro 03 a seguir.

Quadro 03: Matriz de Elementos e Competências de Governança para os Conselheiros Fiscais

Funções e Papéis	**Peso**	**Possui?**
Conformidade (Compliance)	8	
Controle	7	
Apoio	5	
Total Funções e Papéis	20	
Conhecimentos	**Peso**	**Possui?**
Melhores Práticas de Governança	9	
Gestão de Riscos	8	
Contabilidade	7	
Finanças	5	
Total Conhecimentos	29	
Formação Acadêmica	**Peso**	**Possui?**
Ciências Contábeis	9	
Administração	8	
Pós-Graduação/MBA em Gestão Estratégica, Liderança ou Governança	9	
Total Formação Acadêmica	26	
Habilidades	**Peso**	**Possui?**
Articular ideias de modo claro e eficiente	5	
Saber ouvir	6	
Negociar	4	
Comunicação clara e assertiva	6	
Inspirar e motivar equipes	3	
Tomar decisões estratégicas	6	
Incumbir afazeres	5	
Liderar com empatia e eficácia	5	
Gestão de desempenho	5	
Liderança ágil	4	
Orientação para dados	8	
Tomar decisões rápidas em cenários incertos	7	
Procurar soluções para dificuldades e antecipar precisões	6	
Domínio de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais	6	
Visão estratégica e sistêmica	7	

Analisar informações complexas e questionar premissas	7	
Gerenciar desacordos e divergências	5	
Apresentar ideias de forma convincente	5	
Desenvolver e manter rede robusta de contatos	5	
Delegação eficaz	5	
Total Habilidades	110	
Atitudes	**Peso**	**Possui?**
Comportar-se de maneira honesta e transparente nas influências mútuas	7	
Comprometimento com a Ética e Integridade	6	
Gestão de Riscos	5	
Análise Crítica	4	
Proatividade	4	
Curiosidade Intelectual	4	
Senso de Propósito	4	
Responsabilidade - *Accountability*	4	
Agilidade na Decisão	4	
Adaptabilidade às novas tendências	3	
Resiliência e Adaptabilidade	3	
Visão de Futuro e Pensamento Estratégico	3	
Pensamento Sistêmico	3	
Foco no Longo Prazo	3	
Comunicação Clara e Persuasiva	3	
Escuta Ativa	3	
Aptidão para se adaptar a mudanças	2	
Orientação para o bem-estar	2	
Inovação e Mentalidade de Crescimento	2	
Delegação Estratégica	2	
Criação de Cultura	2	
Total Atitudes	73	

Para o avaliador preencher os resultados da avaliação:

Quadro 04: Resumo dos resultados para o cargo de Conselheiro Fiscal

Descrição	**Pontuação máxima**	**Pontuação obtida**	**Percentual Atingido**
Funções e papéis	20		
Conhecimentos	29		
Formação acadêmica	26		
Habilidades	110		
Atitudes	73		
Total Geral	**258**		

Para atuar no cargo de Conselheiro Fiscal atendendo ao critério de corte mínimo de 60% de aproveitamento em cada dimensão individualmente, o candidato precisa alcançar as seguintes pontuações: no mínimo 12,0 pontos em Funções e Papéis (de um total de 20); 17,4 pontos em Conhecimentos (de um total de 29); 15,6 pontos em Formação Acadêmica (de um total de 26); 66,0 pontos em Habilidades (de um total de 110); e 43,8 pontos em Atitudes (de um total de 73). Dessa forma, embora a pontuação máxima possível para o cargo seja de 258 pontos, a validação do postulante exige obrigatoriamente o cumprimento do piso de 60% em cada uma das categorias isoladamente, garantindo a aptidão necessária para as atribuições de controle e fiscalização.

4.3 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Presidente da Cooperativa

No que tange à função executiva e de representação máxima da organização, a matriz de elementos e competências de governança aplicável ao Presidente da Cooperativa sintetiza os requisitos estratégicos e de liderança necessários para a condução da instituição. A consolidação dos percentuais atingidos pelo candidato a este cargo deve ser registrada conforme o modelo disposto no Quadro 05.

Quadro 05: Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Presidente da Cooperativa

Funções e Papéis	**Peso**	**Possui?**
Ligação	10	
Coordenação	10	
Controle	10	
Estratégico	7	
Conformidade	6	
Total Funções e Papéis	43	
Conhecimentos	**Peso**	**Possui?**
Tecnologias Emergentes	10	
Frameworks de Gestão da Mudança	10	
Governança Corporativa e Compliance	9	
Economia Global e Geopolítica	9	
Sustentabilidade e ESG	8	
Finanças	7	
Recursos Humanos	7	
Gestão de Riscos	7	
Contabilidade	6	
Gestão de Projetos e Preditivos	6	
Total Conhecimentos	79	
Formação Acadêmica	**Peso**	**Possui?**
Administração	9	
Agronomia	8	
Pós-Graduação/MBA em Gestão Estratégica, Liderança ou Governança	9	
Total Formação Acadêmica	26	
Habilidades	**Peso**	**Possui?**
Articular ideias de modo claro e eficiente	10	
Saber ouvir	8	
Negociar	10	
Comunicação clara e assertiva	10	
Inspirar e motivar equipes	10	
Tomar decisões estratégicas	10	
Incumbir afazeres	8	

Liderar com empatia e eficácia	10	
Gestão de desempenho	7	
Liderança ágil	10	
Orientação para dados	9	
Tomada de decisões rápidas em cenários incertos	10	
Procurar soluções para dificuldades e antecipar precisões	8	
Domínio de ferramentas tecnológicas e plataformas digitais	6	
Visão estratégica e sistêmica	10	
Analisar informações complexas, questionar premissas e tomar decisões robustas	10	
Gerenciar desacordos e divergências	10	
Apresentar ideias de forma convincente e engajar stakeholders	10	
Desenvolver e manter rede robusta de contatos	10	
Atribuir tarefas e responsabilidades de forma clara	10	
Total Habilidades	186	
Atitudes	**Peso**	**Possui?**
Adaptabilidade às novas tendências	9	
Visão de Futuro e Pensamento Estratégico	9	
Pensamento Sistêmico	9	
Foco no Longo Prazo	9	
Comunicação Clara e Persuasiva	9	
Escuta Ativa	9	
Comportar-se de maneira honesta e transparente nas influências mútuas	8	
Proatividade	8	
Aptidão para se adaptar a mudanças	8	
Orientação para o bem-estar	8	
Curiosidade Intelectual	8	
Resiliência e Adaptabilidade	8	
Comprometimento com a Ética e Integridade	8	
Senso de Propósito	8	
Delegação Estratégica	8	
Criação de Cultura	8	
Análise Crítica	8	
Agilidade na Decisão	8	

Inovação e Mentalidade de Crescimento	7	
Responsabilidade - Accountability	7	
Gestão de Riscos	7	
Total Atitudes	171	

Para o avaliador preencher os resultados da avaliação:

Quadro 06: Resumo dos resultados para o cargo de Presidente da Cooperativa

Descrição	**Pontuação máxima**	**Pontuação obtida**	**Percentual Atingido**
Funções e papéis	43		
Conhecimentos	79		
Formação acadêmica	26		
Habilidades	186		
Atitudes	171		
Total Geral	**505**		

Para atuar no cargo de Presidente da Cooperativa atendendo ao critério de corte mínimo de 60% de aproveitamento em cada dimensão individualmente, o candidato precisa alcançar as seguintes pontuações: no mínimo 25,8 pontos em Funções e Papéis (de um total de 43); 47,4 pontos em Conhecimentos (de um total de 79); 15,6 pontos em Formação Acadêmica (de um total de 26); 111,6 pontos em Habilidades (de um total de 186); e 102,6 pontos em Atitudes (de um total de 171). Dessa forma, embora a pontuação máxima possível para a função seja de 505 pontos, a validação do postulante exige obrigatoriamente o alcance individual desse piso por categoria, garantindo o perfil técnico, executivo e comportamental necessário para a representação máxima da organização.

4.4 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Vice-Presidente da Cooperativa

A matriz de elementos e competências de governança destinada ao cargo de Vice-Presidente da Cooperativa contempla a complementariedade das funções de apoio, ligação e gestão estratégica. A estrutura para apuração

do desempenho global do postulante ao cargo encontra-se sistematizada no Quadro 07.

Quadro 07: Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Vice-Presidente da Cooperativa

Funções e Papéis	**Peso**	**Possui?**
Estratégico	7	
Ligação	6	
Conformidade	6	
Apoio	6	
Total Funções e Papéis	**25**	
Conhecimentos	**Peso**	**Possui?**
Governança Corporativa e Compliance	8	
Finanças	8	
Gestão de Projetos	8	
Contabilidade	7	
Sustentabilidade e ESG	5	
Economia Global e Geopolítica	5	
Total Conhecimentos	**41**	
Formação Acadêmica	**Peso**	**Possui?**
Agronomia / Ciências Agrárias	8	
Administração	7	
Capacitação continuada em Cooperativismo	7	
Total Formação Acadêmica	**22**	
Habilidades	**Peso**	**Possui?**
Articular ideias de modo claro e eficiente	8	
Saber ouvir	9	
Negociar	9	
Comunicação clara e assertiva	9	
Inspirar e motivar equipes	8	

Tomar decisões estratégicas	10	
Incumbir afazeres	10	
Liderar com empatia e eficácia	10	
Gestão de desempenho	10	
Liderança ágil	10	
Orientação para dados	9	
Domínio de ferramentas tecnológicas e digitais	9	
Tomar decisões rápidas em cenários incertos	10	
Procurar soluções para dificuldades e antecipar previsões	10	
Visão estratégica e sistêmica	10	
Analisar informações complexas	10	
Gerenciar desacordos e divergências	9	
Apresentar ideias de forma convincente	10	
Desenvolver e manter rede de contatos	9	
Delegação eficaz	8	
Total Habilidades	**187**	
Atitudes	**Peso**	**Possui?**
Comportar-se de maneira honesta e transparente nas influências mútuas	6	
Resiliência e Adaptabilidade	6	
Visão de Futuro e Pensamento Estratégico	6	
Pensamento Sistêmico	6	
Proatividade	5	
Adaptabilidade às novas tendências	5	
Comprometimento com a Ética e Integridade	5	
Inovação e Mentalidade de Crescimento	5	
Senso de Propósito	5	
Foco no Longo Prazo	5	

Responsabilidade - Accountability	5	
Aptidão para se adaptar a mudanças	4	
Curiosidade Intelectual	4	
Comunicação Clara e Persuasiva	4	
Escuta Ativa	4	
Gestão de Riscos	4	
Análise Crítica	4	
Agilidade na Decisão	4	
Orientação para o bem-estar	3	
Criação de Cultura	3	
Delegação Estratégica	2	
Total Atitudes	**95**	

Para o avaliador preencher os resultados da avaliação:

Quadro 08: Resumo dos resultados para o cargo de Vice-Presidente

Descrição	**Pontuação máxima**	**Pontuação obtida**	**Percentual Atingido**
Funções e papéis	25		
Conhecimentos	41		
Formação acadêmica	22		
Habilidades	187		
Atitudes	95		
Total Geral	**370**		

Para que o candidato ao cargo de Vice-Presidente da Cooperativa atenda ao critério de corte mínimo de 60% de aproveitamento em cada dimensão isoladamente, conforme estabelecido no Capítulo 4, é necessário alcançar, no mínimo: 15,0 pontos em Funções e Papéis (de um total de 25); 24,6 pontos em Conhecimentos (de um total de 41); 13,2 pontos em

Formação Acadêmica (de um total de 22); 112,2 pontos em Habilidades (de um total de 187); e 57,0 pontos em Atitudes (de um total de 95). Dessa forma, embora a pontuação máxima possível para o cargo seja de 370 pontos, a aprovação do candidato depende obrigatoriamente do cumprimento individual dessa pontuação mínima por categoria, garantindo a complementariedade necessária para o suporte à gestão estratégica e de liderança.

4.4 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Cargo de Presidente do Conselho de Administração

Para o cargo de Presidente do Conselho de Administração, focado na condução dos processos colegiados e na supervisão institucional, os requisitos de governança e mediação foram mapeados no Quadro 09. A síntese dos resultados da avaliação paramétrica desse cargo é apresentada a seguir.

Quadro 09: Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Presidente Conselho de Administração

Funções e Papéis	**Peso**	**Possui?**
Coordenação	9	
Controle	9	
Ligação	9	
Estratégico	9	
Condução das Atividades	9	
Gestão de processos decisórios	9	
Supervisão Institucional	9	
Total Funções e Papéis	**63**	
Conhecimentos	**Peso**	**Possui?**
Gestão de Riscos Operacionais e Estratégicos	9	
Orçamento, Fluxo de Caixa e Auditoria	9	
Gestão de Processos e Indicadores	9	
Ferramentas Digitais e BI	9	

Visão Sistêmica e Administração Cotidiana	8	
Total Conhecimentos	**44**	
Formação Acadêmica	**Peso**	**Possui?**
Administração	9	
Economia	8	
Pós-Graduação/MBA em Governança Corporativa e Gestão de Riscos	9	
Total Formação Acadêmica	**26**	
Habilidades	**Peso**	**Possui?**
Liderança Estratégica / Conduzir o conselho	9	
Tomada de Decisão Coletiva / Processos colegiados	9	
Comunicação Institucional	9	
Negociação e mediação de conflitos	9	
Visão Sistêmica	9	
Total Habilidades	**45**	
Atitudes	**Peso**	**Possui?**
Ética e Transparência	8	
Responsabilidade Social	8	
Imparcialidade	8	
Respeito à Diversidade	8	
Postura Democrática	8	
Total Atitudes	**40**	

Para o avaliador preencher os resultados da avaliação:

Quadro 10: Resumo dos resultados para o cargo de Presidente do Conselho de administração

Descrição	**Pontuação máxima**	**Pontuação obtida**	**Percentual Atingido**
Funções e papéis	63		
Conhecimentos	44		
Formação acadêmica	26		
Habilidades	45		
Atitudes	40		
Total Geral	**218**		

Para que o candidato ao cargo de Presidente do Conselho de Administração atenda ao critério de corte mínimo de 60% de aproveitamento em cada dimensão isoladamente, conforme estabelecido no Capítulo 4, é necessário alcançar, no mínimo: 37,8 pontos em Funções e Papéis (de um total de 63); 26,4 pontos em Conhecimentos (de um total de 44); 15,6 pontos em Formação Acadêmica (de um total de 26); 27,0 pontos em Habilidades (de um total de 45); e 24,0 pontos em Atitudes (de um total de 40). Dessa forma, embora a pontuação máxima possível para o cargo seja de 218 pontos, a aprovação do candidato depende obrigatoriamente do cumprimento individual dessa pontuação mínima por categoria, assegurando a capacidade necessária para a condução de processos colegiados, mediação e supervisão institucional.

4.5 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Superintendente da Cooperativa

No âmbito da gestão executiva e operacional, a matriz de elementos e competências de governança para o cargo de Superintendente da Cooperativa estabelece as métricas focadas em processos, indicadores e liderança de equipes. A folha de consolidação de resultados para a avaliação do Superintendente é exibida no Quadro 11.

Quadro 11: Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Superintendente da Cooperativa

Funções e Papéis	**Peso**	**Possui?**
Tomada de Decisão Executiva	7	
Gestão Financeira	8	
Liderança de Equipe	8	
Implementação / Alinhamento / Riscos	8	
Total Funções e Papéis	**31**	
Conhecimentos	**Peso**	**Possui?**
Gestão de Processos, Indicadores e Melhoria Contínua	7	
Gestão de Riscos Operacionais	7	
Ferramentas Digitais, BI e Automação	7	
Finanças, Contabilidade e Orçamento	6	
Gestão Operacional de Recursos	5	
Total Conhecimentos	**32**	
Formação Acadêmica	**Peso**	**Possui?**
Administração	10	
Ciências Contábeis	9	
Pós-Graduação/MBA Executivo em Gestão de Negócios e Finanças	9	
Total Formação Acadêmica	**28**	
Habilidades	**Peso**	**Possui?**
Gestão Operacional / Administrar processos diários	9	
Planejamento e Organização / Estruturar planos de ação	9	
Controle e Monitoramento / Acompanhar indicadores	9	
Gestão de Pessoas / Liderar equipes	9	
Adaptação Tecnológica / Inovação nos processos	9	
Total Habilidades	**45**	
Atitudes	**Peso**	**Possui?**

Proatividade	9	
Responsabilidade	8	
Comprometimento	8	
Resiliência	8	
Colaboração	8	
Total Atitudes	**50**	

Para o avaliador preencher os resultados da avaliação:

Quadro 12: Resumo dos resultados para o cargo de Superintendente

Descrição	**Pontuação máxima**	**Pontuação obtida**	**Percentual Atingido**
Funções e papéis	31		
Conhecimentos	32		
Formação acadêmica	28		
Habilidades	45		
Atitudes	50		
Total Geral	**186**		

Para que o candidato ao cargo de Superintendente da Cooperativa atenda ao critério de corte mínimo de 60% de aproveitamento em cada dimensão isoladamente, conforme estabelecido no Capítulo 4, é necessário alcançar, no mínimo: 18,6 pontos em Funções e Papéis (de um total de 31); 19,2 pontos em Conhecimentos (de um total de 32); 16,8 pontos em Formação Acadêmica (de um total de 28); 27,0 pontos em Habilidades (de um total de 45); e 30,0 pontos em Atitudes (de um total de 50). Dessa forma, embora a pontuação máxima possível para o cargo seja de 186 pontos, a aprovação do candidato depende obrigatoriamente do cumprimento individual dessa pontuação mínima por categoria, garantindo o perfil técnico e operacional necessário para a gestão executiva, controle de indicadores e liderança de equipes.

4.6 Matriz de Elementos e Competências de Governança para o Diretor Executivo

Por fim, a matriz de elementos e competências de governança voltada ao Diretor Executivo especifica os parâmetros para a implementação estratégica, gestão financeira e alcance de resultados institucionais. O resumo da pontuação e do percentual de aproveitamento atingido por este dirigente é apresentado no Quadro 13.

Quadro 13: Matriz de Elementos e Competências de Governança para o cargo de Diretor Executivo

Funções e Papéis	**Peso**	**Possui?**
Implementação Estratégica	8	
Supervisão de Processos e Resultados	8	
Tomada de Decisão Executiva	8	
Gestão Financeira	8	
Gestão Operacional	8	
Total Funções e Papéis	**40**	
Conhecimentos	**Peso**	**Possui?**
Aplicação Prática de ESG nos Resultados	9	
Análise de Cenários, Tendências e Competitividade Global	7	
Planejamento Financeiro Avançado e Captação de Recursos	7	
Liderança e Cultura Organizacional Cooperativista	7	
Negociação com *Stakeholders*	6	
Total Conhecimentos	**36**	
Formação Acadêmica	**Peso**	**Possui?**
Administração	10	
Pós-Graduação/MBA em Finanças, Mercado de Capitais ou Gestão Empresarial	9	
Total Formação Acadêmica	**19**	
Habilidades	**Peso**	**Possui?**
Liderança Executiva / Conduzir a gestão e resultados	10	

Tomada de Decisão Estratégica em cenários complexos	10	
Negociação Avançada com fornecedores e parceiros	10	
Gestão Financeira / Administrar orçamento e investimentos	10	
Comunicação e Relacionamento / Representar a cooperativa	10	
Total Habilidades	**50**	
Atitudes	**Peso**	**Possui?**
Accountability	7	
Liderança Inspiradora	7	
Visão de Futuro	7	
Foco em Resultados	7	
Adaptabilidade	6	
Total Atitudes	**34**	

Para o avaliador preencher os resultados da avaliação:

Quadro 14: Resumo dos resultados para o cargo de Diretor Executivo

Descrição	**Pontuação máxima**	**Pontuação obtida**	**Percentual Atingido**
Funções e papéis	40		
Conhecimentos	36		
Formação acadêmica	19		
Habilidades	50		
Atitudes	34		
Total Geral	**179**		

Para que o candidato ao cargo de Diretor Executivo atenda ao critério de corte mínimo de 60% de aproveitamento em cada dimensão isoladamente, conforme estabelecido no Capítulo 4, é necessário alcançar, no mínimo: 24,0 pontos em Funções e Papéis (de um total de 40); 21,6 pontos em Conhecimentos (de um total de 36); 11,4 pontos em Formação Acadêmica (de um total de 19); 30,0 pontos em Habilidades (de um total

de 50); e 20,4 pontos em Atitudes (de um total de 34). Dessa forma, embora a pontuação máxima possível para o cargo seja de 179 pontos, a aprovação do candidato depende obrigatoriamente do cumprimento individual dessa pontuação mínima por categoria, assegurando a capacidade necessária para a implementação estratégica, gestão financeira e alcance dos resultados institucionais.

Conforme evidenciado nas matrizes e nos quadros sintéticos apresentados, o processo de avaliação paramétrica estrutura-se em duas fases complementares de aferição:

1. **Primeira Fase (Critérios Objetivos, aferição de conhecimentos, habilidades e atitudes):** Consiste na apuração da formação acadêmica, experiências profissionais prévias e capacitações específicas de cada candidato e avaliação das competências comportamentais, liderança e alinhamento com a cultura cooperativista. Para ser considerado habilitado e avançar no processo, o postulante deve atingir o percentual mínimo de **60% de aproveitamento** em cada quesito, nesta etapa inicial.
2. **Segunda Fase (Validação qualitativa):** Aplicada aos candidatos aprovados na fase anterior, esta etapa consiste em uma entrevista presencial com o comitê eleitoral, para a validação da candidatura. Essa forma de avaliação opera como um mecanismo padronizado e objetivo que assegura o rigor técnico, comportamental e doutrinário dos postulantes aos cargos de alta gestão, reduzindo assimetrias de informação antes do pleito eleitoral.

A consolidação final dos resultados possibilita aos organismos de Governança das cooperativas uma tomada de decisão fundamentada em critérios objetivos, transparentes e alinhados com as diretrizes do cooperativismo.

Os procedimentos operacionais, formulários de aplicação, rotinas de cálculo e orientações práticas para a execução contínua desta metodologia de avaliação estão detalhados no **Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para Cooperativas Agropecuárias**, que inicia esta obra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA MATRIZ DE ELEMENTOS E COMPETÊNCIAS DE GOVERNANÇA

A elaboração e a consolidação da **Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias** cumprem um papel central na resposta às fragilidades históricas de gestão e nos conflitos decorrentes da Teoria da Agência no setor. Ao operacionalizar o construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), o produto transforma diretrizes genéricas de governança em um instrumento quantitativo, paramétrico e diretamente aplicável aos processos de triagem, eleição, avaliação e desenvolvimento de lideranças.

A estruturação das matrizes de elementos e competências de governança específicas para os cargos de Conselheiro de Administração, Conselheiro Fiscal, Presidente da Cooperativa, Vice-Presidente, Presidente do Conselho de Administração, Superintendente e Diretor Executivo possibilitou delimitar os pesos de cada atribuição e competência de acordo com a relevância estratégica e a complexidade funcional de cada posição. A definição da nota de corte mínima obrigatória de **60% de aproveitamento em cada dimensão isoladamente** — e não apenas na média global — consolida uma régua objetiva de avaliação. Esse parâmetro assegura que os postulantes aos cargos de alta gestão apresentem um perfil devidamente equilibrado entre o saber técnico, a formação acadêmica, a capacidade de execução e a conduta ética, mitigando riscos de gestão e garantindo a adequação dos dirigentes aos desafios do agronegócio.

O fluxo seletivo estruturado em duas fases complementares:

1. **Primeira Fase (Análise Documental e Paramétrica):** Estabelece a triagem objetiva dos requisitos formais e o alcance do piso de 60% por categoria;
2. **Segunda Fase (Entrevista e Validação Qualitativa):** Aprofunda as evidências práticas de liderança, comunicação, postura ética e alinhamento doutrinário com o cooperativismo.

Dessa forma, a ferramenta reduz assimetrias de informação e padroniza os critérios de acesso aos cargos eletivos e executivos.

A aplicação prática da Matriz de Elementos e Competências de Governança, contudo, não deve ser compreendida como um fim em si

mesma ou como um mecanismo estritamente punitivo e eliminatório. Os diagnósticos e pontuações apurados nas fichas-síntese de cada candidato constituem a base para a gestão contínua de competências. Recomenda-se que as lacunas e oportunidades de melhoria identificadas sejam convertidas em Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), direcionando o aperfeiçoamento constante dos líderes por meio de capacitações oferecidas pelo Sistema OCB/SESCOOP e instituições de ensino parceiras.

Resumidamente, ao unir o rigor científico da metodologia de ponderação à doutrina cooperativista, a Matriz de Elementos e Competências de Governança estabelece um padrão de excelência para o recrutamento e acompanhamento de dirigentes. A ferramenta viabiliza a profissionalização da gestão sem descaracterizar a essência democrática da organização, atuando como indutora da transparência, da responsabilidade corporativa e da sustentabilidade econômico-financeira de longo prazo das cooperativas agropecuárias.

Para que as diretrizes do Manual Técnico de governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira e os parâmetros da Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias sejam implementados com facilidade no cotidiano das organizações, esta obra disponibiliza, ao final, as Ferramentas Operacionais (A a F). Trata-se de um conjunto de formulários, fichas de inscrição, checklists de verificação documental, roteiros de entrevista e termos de compromisso prontos para uso pelos Comitês de Governança, Comitês Eleitorais e Conselhos das Cooperativas Agropecuárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAIS

A consolidação do **Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira** e da **Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias** representa uma resposta concreta, instrumental e cientificamente fundamentada aos desafios de gestão enfrentados pelas cooperativas agropecuárias no cenário contemporâneo. Integrados no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações (PPGGEO/URI) – Mestrado Profissional, ambos os produtos se articulam para preencher uma lacuna histórica na intersecção entre a doutrina do cooperativismo e as exigências gerenciais impostas pelo agronegócio global.

A premissa central de que a sustentabilidade econômico-financeira é consequência direta de uma estrutura de governança sólida, transparente e bem delimitada encontrou materialização plena ao longo da obra. Enquanto o Manual Técnico estabeleceu o roteiro institucional, a arquitetura de transição gradual entre os modelos (Tradicional, Estendido e Híbrido), a segregação estrita de papéis entre as instâncias decisórias e as políticas corporativas de controle de riscos e transparência, a Matriz de Elementos e Competências de Governança forneceu a régua paramétrica e quantitativa fundamentada no construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) para assegurar que as pessoas certas ocupem esses postos estratégicos.

A institucionalização da régua de corte de 60% de aproveitamento mínimo em cada dimensão isoladamente — aplicada aos cargos de Conselheiro de Administração, Conselheiro Fiscal, Presidente, Vice-Presidente, Presidente do Conselho de Administração, Superintendente e Diretor Executivo — consolida um padrão de excelência inédito para o setor. Esse critério assegura o equilíbrio essencial entre o saber técnico, a capacidade executiva, a postura ética e o alinhamento aos princípios do cooperativismo, saneando as assimetrias de informação e os conflitos decorrentes da sobreposição dos papéis de "proprietário", "gestor" e "usuário" (Teoria da Agência).

Contudo, a maior contribuição destes Produtos reside no seu caráter dinâmico e preventivo. Os diagnósticos estruturais e as avaliações de competência obtidos por meio da aplicação dessas ferramentas não

devem ser compreendidos como etapas eliminatórias estanques, mas como o ponto de partida para o ciclo contínuo de desenvolvimento das lideranças cooperativas. As lacunas identificadas nas fichas de apuração fornecem os insumos exatos para a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e programas permanentes de formação, direcionados em parceria com o Sistema OCB/SESCOOP e instituições acadêmicas.

Sinteticamente, a convergência entre os dois produtos entrega ao mercado cooperativo agrícola um arcabouço metodológico de elevada replicabilidade e aplicabilidade imediata. Ao padronizar a transição institucional, profissionalizar a sucessão diretiva e fortalecer os mecanismos de *accountability* e atração de capitais, esta obra reafirma seu impacto transformador: proteger o patrimônio coletivo dos associados, elevar a competitividade das cooperativas agropecuárias e garantir a perenidade social, econômica e financeira do cooperativismo brasileiro no longo prazo.

Por fim, para que os conselhos, diretores e comitês possam implementar de forma imediata e simplificada todas as diretrizes e matrizes apresentadas ao longo desta obra, disponibilizam-se ao final do livro os Apêndices (Ferramentas Operacionais A a F), compostos por fichas, checklists, modelos de pareceres e termos de conduta prontos para aplicação prática nas cooperativas agropecuárias.

REFERÊNCIAS

ALDÁZ, L. A. S. **El cooperativismo en el Ecuador:** un análisis histórico-jurídico. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, 2019.

ALVES, F. J. C. A modernização da agricultura e o cooperativismo agropecuário no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 41, n. 1, p. 117-138, 2003.

AMÉRICO, B. L.; CALEMAN, S. M. Q. Governança em cooperativas agropecuárias: uma análise sob a ótica dos conflitos de agência. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 20, n. 2, p. 120-135, 2018.

ARANGO, M. **El movimiento cooperativo internacional:** historia, doctrina y desarrollo. Medellín: Universidad de Antioquia, 2005.

ARRUDA, A. C. *et al.* Estruturas de governança e custos de transação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 280-295, 2017.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BERTOLIN, R. V. *et al.* Assimetria de informação e conflitos de agência em organizações cooperativas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 45-62, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BLOOM, B. S. **Taxonomy of educational objectives:** the classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain. New York: David McKay, 1956.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager:** a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 28 out. 2026.

CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Falhas de governança em

sistemas agroindustriais. **RESUR - Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 50, n. 2, p. 215-230, 2012.

CASTILHA, M. **História do cooperativismo mundial e suas transformações**. São Paulo: Editora Dialética, 2019.

CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: an ownership-rights perspective. **Review of Agricultural Economics**, Milwaukee, v. 26, n. 3, p. 348-360, 2004.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Milwaukee, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.

COOK, M. L. *et al.* Governance in agricultural cooperatives: agency costs and property rights. **Journal of Agricultural and Applied Economics**, Cambridge, v. 36, n. 2, p. 401-418, 2004.

COSTA, D. R. M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. Governança em cooperativas agropecuárias brasileiras: determinantes da separação entre propriedade e controle. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 50, n. 3, p. 441-458, 2012.

COSTA, D. R. M. **Modelos de propriedade e controle em cooperativas agropecuárias**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CUNHA FILHO, M. H. Modernização tecnológica e reestruturação do cooperativismo agrícola no Brasil. **Cadernos de Agroecologia**, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 55-70, 2004.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FERREIRA, L. R. **A geopolítica do cooperativismo agrícola e as crises de liquidação no Rio Grande do Sul**. 2025. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. ed. especial, p. 183-196, 2001.

GIDE, C. **Les sociétés coopératives de consommation**. Paris: Librairie Armand Colin, 1904.

HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. *et al.* Governança estendida e mecanismos formais de controle em cooperativas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 512-530, 2018.

ILIOPOULOS, C.; COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Agricultural cooperative governance: a global perspective. **International Food and Agribusiness Management Review**, College Station, v. 17, n. 4, p. 1-14, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança em cooperativas:** diretrizes e boas práticas. São Paulo: IBGC, 2025.

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

JUNQUEIRA, R. Sazonalidade e análise financeira no agronegócio brasileiro. **Revista de Finanças do Agronegócio**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 88-104, 2025.

LAMBERT, P. **La doctrine coopérative**. Bruxelles: Les Les de la Coopérative, 1959.

MACIEL, C. O. *et al.* Tipologias de governança e ciclo de vida em organizações cooperativas. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 62-78, 2018.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MELLO, A. J.; SCHIAVINI, J. M. O fortalecimento dos conselhos de administração como instrumento de monitoramento em cooperativas. **Revista de Contabilidade e Governança**, Brasília, DF, v. 7, n. 2, p. 33-49, 2012.

NILSSON, J. Organisational principles for co-operative firms. **Documentation of Cooperative Research**, Uppsala, v. 14, n. 2, p. 329-342, 2001.

NUNES, R. S. *et al.* A evolução histórica do movimento cooperativista e os Pioneiros de Rochdale. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 4, n. 7, p. 15-28, 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de governança cooperativa**. Brasília, DF: OCB, 2025.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training Magazine**, Minneapolis, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PELLENZ, F. **Conflitos internos e insolvência financeira no cooperativismo agrícola do Sul do Brasil**. 2018. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2018.

PEREIRA, M. A. A trajetória de crise e liquidação judicial na Cotrijuí: um estudo de caso. **Revista de Economia e Gestão Rural**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, p. 102-119, 2022.

PINO, F. A. Sazonalidade da produção agrícola e volatilidade de preços no Brasil. **Análise Econômica do Agronegócio**, Campinas, v. 19, n. 2, p. 45-60, 2014.

PINO, F. A. Clima, safras e formação de preços no agronegócio contemporâneo. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, v. 32, n. 1, p. 77-92, 2023.

ROCHA, A. B.; SANTOS, C. M. O cooperativismo de produção como ferramenta de inclusão socioeconômica no campo. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, Viçosa, v. 11, n. 1, p. 50-67, 2023.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: the principal's problem. **The American Economic Review**, Nashville, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

SICREDI. **História do crédito cooperativo e a Sparkasse Amstad**. Porto Alegre: Sicredi, 2025. Disponível em: https://www.sicredi.com.br. Acesso em: 28 out. 2026.

SILVA, S. A.; SOUZA, M. J.; LEITE, E. T. Governança corporativa e teoria da agência em estruturas cooperativas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 390-405, 2011.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2025**. Brasília,

DF: Sistema OCB, 2025.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work:** models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agronegócio brasileiro**. 1995. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação de agroindústrias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, DF, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005.

FERRAMENTA OPERACIONAL A: Ficha de Inscrição e Autodeclaração de Elegibilidade do Candidato

1. DADOS PESSOAIS E ASSOCIATIVOS

Nome Completo: _____

CPF: _____ **RG/Órgão Emissor:** _____

Data de Nascimento: __/__/____

Estado Civil: _____

Endereço Residencial: _____

Município/UF: _____ **CEP:** _____

Telefone/WhatsApp: (__) _____

E-mail: _____

Nº da Matrícula na Cooperativa: _____

Data de Admissão: __/__/____

Propriedade Rural Principal (Nome/Localidade): _____

2. CARGO PRETENDIDO *(Assinale com um "X" a instância de governança ou cargo ao qual está se candidatando)*

[ ] Conselho de Administração (Vogal)

[ ] Conselho de Administração (Presidente/Vice-Presidente)

[ ] Conselho Fiscal

[ ] Diretoria Executiva / Superintendência

[ ] Comitê Temático (Especificar: _____)

3. AUTODECLARAÇÃO DE ELEGIBILIDADE E IMPEDIMENTOS LESA-PATRIMÔNIO (FICHA LIMPA) Eu, abaixo assinado(a), **DECLARO**, sob as penas da lei e para fins de registro de candidatura aos órgãos de administração e fiscalização desta Cooperativa, que:

1. **Regularidade Estatutária:** Li, compreendo e cumpro integralmente os requisitos de elegibilidade previstos no Estatuto Social da Cooperativa e no Regimento Eleitoral.
2. **Capacidade Civil e Legal:** Não possuo nenhum impedimento legal, não sou falido(a) não reabilitado(a), e não estou condenado(a) por crime falimentar, contra a economia popular, o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos (conforme art. 147 da Lei nº 6.404/76 e Código Civil).
3. **Regularidade Financeira e Operacional:** Encontro-me em situação de total regularidade operacional e financeira perante a Cooperativa, não possuindo débitos vencidos e não renegociados, bem como opero com regularidade e fidelidade na entrega da produção agrícola ou aquisição de insumos, conforme os parâmetros estatutários.
4. **Ausência de Conflito de Interesses e Vínculos:** Não exerço cargo de administração ou gestão em empresa concorrente e não possuo parentesco (até o grau limitador previsto no estatuto) com membros atuais da Diretoria Executiva ou conselheiros que configure conflito de interesse.

4. TERMO DE COMPROMISSO COM O RITO DE AVALIAÇÃO (CHA) Declaro estar ciente de que o processo de seleção e/ou homologação da minha candidatura seguirá o **Roteiro Operacional de Aplicação da Matriz de Elementos e Competências de Governança** estabelecido no Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira das Cooperativas Agropecuárias, compreendendo e concordando que:

1. Submeterei à avaliação da Primeira Fase (Análise Paramétrica e Documental) os comprovantes curriculares de minha formação e experiência, comprometendo-me com a veracidade dos mesmos.

2. Estou ciente da nota de corte obrigatória de **60% de aproveitamento** exigida na dimensão **CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)** para a aprovação nesta fase.
3. Se habilitado(a), participarei da Segunda Fase (Entrevista e Validação Qualitativa) perante o Comitê de Avaliação.
4. Em caso de eleição ou contratação, comprometo-me a cumprir o **Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)** sugerido para suprir eventuais lacunas de competência, visando a melhoria contínua da governança da Cooperativa.

Por ser expressão da verdade, firmo a presente declaração.

_____, _____ de _____ de 20__.

(Local e Data)

_____

Assinatura do(a) Candidato(a) *(Reconhecimento de firma em cartório ou assinatura digital com certificado ICP-Brasil)*

DOCUMENTOS OBRIGATÓRIOS A SEREM ANEXADOS A ESTA FICHA (FASE 1):

[ ] Cópia de Documento de Identificação com foto (RG, CNH) e CPF.

[ ] Currículo Profissional e Associativo atualizado.

[ ] Cópias de Diplomas, Certificados de Cursos e Treinamentos (especialmente ligados ao agronegócio e/ou governança cooperativa).

[ ] Certidões Negativas (Cíveis e Criminais) das esferas Estadual e Federal.

FERRAMENTA OPERACIONAL B: Checklist de Verificação Documental (Fase 1)

DADOS DO PROCESSO

Nome do Candidato: _____

Cargo Pretendido: _____

Data de Recebimento dos Documentos: __/__/____

Responsável pela Verificação (Avaliador): _____

1. VERIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS OBRIGATÓRIOS (O órgão avaliador realiza a verificação dos documentos comprobatórios. Assinalar "SIM" se o documento foi entregue corretamente, "NÃO" se ausente. A ausência de documentos obrigatórios inabilita o candidato na fase eliminatória).

[ ] SIM [ ] NÃO - Ficha de Inscrição e Autodeclaração de Elegibilidade preenchida e assinada (Anexo A).

[ ] SIM [ ] NÃO - Cópia de Documento de Identificação com foto (RG, CNH) e CPF.

[ ] SIM [ ] NÃO - Currículo Profissional e Associativo atualizado.

[ ] SIM [ ] NÃO - Cópias de Diplomas, Certificados de Cursos e Treinamentos (especialmente ligados ao agronegócio e/ou governança cooperativa).

[ ] SIM [ ] NÃO - Certidões Negativas (Cíveis e Criminais) das esferas Estadual e Federal.

2. APLICAÇÃO PARAMÉTRICA (ANÁLISE DOCUMENTAL) Nesta etapa, o órgão avaliador aplica as planilhas de checagem do construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), bem como das funções, papéis e formação acadêmica.

[ ] SIM [ ] NÃO - Os diplomas e certificados apresentados validam as exigências da dimensão "Formação Acadêmica" para o respectivo cargo?

[ ] SIM [ ] NÃO - O currículo e os documentos fornecem evidências para

o preenchimento das dimensões de "Funções, Papéis" e "Conhecimentos"?

3. APURAÇÃO DA NOTA DE CORTE (FASE 1 - ELIMINATÓRIA) O candidato deve obrigatoriamente atingir a nota de corte mínima de 60% de aproveitamento em cada uma das dimensões isoladamente para ser considerado habilitado para a etapa seguinte. (Os cálculos detalhados devem constar no Anexo C).

[ ] SIM [ ] NÃO - Atingiu 60% ou mais de aproveitamento na dimensão Funções e Papéis?

[ ] SIM [ ] NÃO - Atingiu 60% ou mais de aproveitamento na dimensão Conhecimentos?

[ ] SIM [ ] NÃO - Atingiu 60% ou mais de aproveitamento na dimensão Formação Acadêmica?

[ ] SIM [ ] NÃO - Atingiu 60% ou mais de aproveitamento na dimensão Habilidades?

[ ] SIM [ ] NÃO - Atingiu 60% ou mais de aproveitamento na dimensão Atitudes?

4. PARECER CONCLUSIVO DA PRIMEIRA FASE Com base na análise paramétrica e documental (Primeira Fase - Eliminatória), o Comitê de Avaliação delibera que o candidato está:

[ ] **HABILITADO PARA A SEGUNDA FASE:** O candidato entregou toda a documentação comprobatória e atingiu a nota de corte mínima de 60% de aproveitamento em cada uma das dimensões isoladamente.

[ ] **INABILITADO:** O candidato apresentou pendências na documentação obrigatória OU não atingiu a nota de corte mínima obrigatória (60%) em uma ou mais dimensões da matriz de elementos e competências de governança.

Justificativa/Observações (obrigatório em caso de inabilitação): _____

_____, _____ de _____ de 20__.

(Local e Data)

_____

Assinatura do Avaliador / Presidente do Comitê

FERRAMENTA OPERACIONAL C: Formato da Planilha Paramétrica de Apuração de Notas do CHA

DADOS DO PROCESSO

Nome do Candidato: _____

Cargo Avaliado: _____

Avaliador/Comitê: _____

Data da Apuração: __/__/____

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO PARA O AVALIADOR: Conforme o Roteiro Operacional de Aplicação da Matriz de Elementos e Competências de Governança, o avaliador deve seguir o seguinte rito:

1. **Checagem de Atributos (Coluna "Possui?"):** Para cada item listado nas matrizes, assinale "Sim" ou "Não", mediante a comprovação documental (Fase 1) ou evidência constatada na entrevista (Fase 2).
2. **Cálculo da Pontuação Obtida:** Caso a resposta seja "Sim", o candidato soma a totalidade dos pontos atribuídos ao Peso daquele item. Caso a resposta seja "Não", a pontuação para o item será zero.
3. **Consolidação:** Ao término da checagem, transporte o somatório de pontos obtidos para a Ficha Síntese abaixo.
4. **Verificação da Regra de Corte (60%):** Divida a "Pontuação Obtida" pela "Pontuação Máxima" da dimensão e multiplique por 100 para obter o "Percentual Atingido".

PARTE 1: EXEMPLO DO FORMATO DA PLANILHA DE CHECAGEM (Por Dimensão)

(Nota: O avaliador deverá utilizar a matriz completa específica do cargo pretendido, detalhada no Produto, seguindo esta estrutura).

Dimensão Avaliada (Ex: Conhecimentos)	Peso do Item	Possui? (Sim/ Não)	Pontuação Obtida
Item 1 (Ex: Finanças e Contabilidade)	9	[ ] Sim [ ] Não	_____
Item 2 (Ex: Gestão de Riscos)	8	[ ] Sim [ ] Não	_____
Item 3 (Ex: Governança e Compliance)	7	[ ] Sim [ ] Não	_____
... (demais itens da matriz do cargo) ...	...	[ ] Sim [ ] Não	_____
SOMA TOTAL DA DIMENSÃO (Transportar para o Quadro Resumo)	-	-	_____

PARTE 2: FICHA SÍNTESE E QUADRO RESUMO DE APURAÇÃO

(Preencher com as pontuações máximas correspondentes ao cargo avaliado e os pontos obtidos pelo candidato).

Dimensões Avaliadas	(A) Pontuação Máxima do Cargo	(B) Pontuação Obtida pelo Candidato	(C) Percentual Atingido (B ÷ A) x 100	Habilitado na Dimensão? (Mínimo 60%)
1. Funções e Papéis	_____	_____	_____ %	[ ] SIM [ ] NÃO
2. Conhecimentos	_____	_____	_____ %	[ ] SIM [ ] NÃO
3. Formação Acadêmica	_____	_____	_____ %	[ ] SIM [ ] NÃO
4. Habilidades	_____	_____	_____ %	[ ] SIM [ ] NÃO
5. Atitudes	_____	_____	_____ %	[ ] SIM [ ] NÃO

PARTE 3: VERIFICAÇÃO DA REGRA DE CORTE E VALIDAÇÃO FINAL

Para que o candidato seja considerado habilitado e apto, ele deve obrigatoriamente atingir a nota de corte mínima de 60% de aproveitamento em **cada uma das cinco dimensões isoladamente**. O candidato será inabilitado caso atinja percentual inferior a 60% em qualquer uma das dimensões.

RESULTADO DA APURAÇÃO PARAMÉTRICA:

[ ] **APROVADO (HABILITADO):** O candidato atingiu ou superou 60% em todas as dimensões avaliadas.

[ ] **REPROVADO (INABILITADO):** O candidato não atingiu o mínimo de 60% em uma ou mais dimensões.

Indicação para o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI):

(Liste as dimensões ou itens específicos onde o candidato apresentou as menores notas (mesmo se aprovado), para direcionamento aos programas de capacitação continuada).

_____, _____ de _____ de 20__.

(Local e Data)

_____

Assinatura do(s) Avaliador(es) / Comitê

FERRAMENTA OPERACIONAL D: Roteiro de Entrevista Qualitativa e Ficha de Avaliação (Fase 2)

DADOS DO PROCESSO

Nome do Candidato: _____

Cargo Pleiteado: _____

Data da Entrevista: __/__/____ **Horário:** __:__

Membros do Comitê de Avaliação / Banca: _____

INSTRUÇÕES PARA O COMITÊ DE AVALIAÇÃO: Nesta Segunda Fase (Classificatória/Habilitatória), o Comitê deve conduzir uma entrevista presencial estruturada para aferir em profundidade as evidências práticas das habilidades interpessoais, liderança, visão estratégica e compromisso com os princípios do cooperativismo do candidato. Recomenda-se a utilização de **perguntas comportamentais baseadas em incidentes críticos** para comprovar as competências declaradas na Fase 1.

PARTE 1: ROTEIRO DE PERGUNTAS (INCIDENTES CRÍTICOS)

(O Comitê pode utilizar as perguntas abaixo como guia para conduzir a entrevista, adaptando-as conforme a especificidade do cargo).

1. Capacidade de Gestão sob Pressão e Volatilidade

Contexto: O agronegócio enfrenta constantes desafios não controláveis.

Pergunta Sugerida: *"Como você reagiria (ou já reagiu no passado) diante de uma crise climática severa (ex: seca prolongada) combinada com a volatilidade e queda drástica nos preços das commodities que afetem diretamente o caixa da cooperativa? Qual seria sua primeira ação estratégica?"*

Anotações da Banca: _____

2. Matriz e Gestão de Conflitos de Interesse

Contexto: Nas cooperativas, o dirigente é frequentemente também usuário/produtor.

Pergunta Sugerida: *"Descreva como você se portaria diante de uma situação em que uma política rigorosa de concessão de crédito ou precificação de insumos (necessária para a saúde financeira da cooperativa) prejudicasse diretamente os seus negócios particulares como produtor rural. Como separar a figura de associado da figura de gestor?"*

Anotações da Banca: _____

3. Visão de Longo Prazo, Perenidade e ESG

Contexto: A cooperativa precisa ser sustentável para as próximas gerações.

Pergunta Sugerida: *"Como você visualiza o alinhamento das operações da nossa cooperativa com os pilares de sustentabilidade socioambiental (ESG)? Como equilibrar a necessidade de repassar sobras aos cooperados hoje com a necessidade de retenção de capital para garantir a perenidade financeira da instituição no futuro?"*

Anotações da Banca: _____

4. Liderança, Habilidades Interpessoais e Princípios Cooperativistas

Contexto: O cooperativismo exige decisões colegiadas e gestão democrática.

Pergunta Sugerida: *"Conte sobre uma vez em que você precisou convencer um grupo (ou um Conselho) sobre uma ideia impopular, mas necessária para o bem coletivo. Como você exerceu sua liderança e comunicação para chegar a um consenso sem gerar ruptura política?"*

Anotações da Banca: _____

PARTE 2: FICHA DE AVALIAÇÃO QUALITATIVA

(Após a entrevista, o Comitê deve atribuir uma nota ou conceito para cada dimensão observada durante as respostas do candidato).

Legenda de Avaliação: 1 - Insatisfatório (Não demonstrou a competência na prática).**2 - Regular** (Demonstrou parcialmente, exige alto desenvolvimento).**3 - Bom** (Atende às expectativas para o cargo).**4 - Excelente** (Supera as expectativas e demonstra alta senioridade).

Competências Aferidas na Entrevista	Nota (1 a 4)	Observações e Evidências
Capacidade de Gestão sob Pressão e Crises	[ ]	
Maturidade diante de Conflitos de Interesse	[ ]	
Visão Estratégica, Sustentabilidade e ESG	[ ]	
Comunicação, Persuasão e Clareza	[ ]	
Alinhamento aos Princípios Cooperativistas	[ ]	
Habilidade de Trabalho em Equipe / Colegiado	[ ]	

PARTE 3: PARECER DA ENTREVISTA (CONCLUSÃO DA FASE 2)

Com base nas evidências coletadas durante a entrevista estruturada, o Comitê de Avaliação considera o candidato:

[ ] **APTO / RECOMENDADO** para ocupar o cargo pleiteado.

[ ] **APTO COM RESSALVAS** (Necessita de foco imediato no Plano de Desenvolvimento Individual - PDI).

[ ] **NÃO RECOMENDADO** (Candidato não demonstrou o alinhamento comportamental, ético ou estratégico necessário para a instância de governança neste momento).

Justificativa Consolidada do Comitê: _____

_____, _____ de _____ de 20__.

(Local e Data)

_____

Assinatura dos Membros do Comitê de Avaliação

FERRAMENTA OPERACIONAL E: Modelo de Parecer Final do Comitê Eleitoral (Habilitado / Inabilitado)

DADOS DO PROCESSO SELETIVO / ELEITORAL

Nome do Candidato: _____

Cargo Pleiteado: _____

Nº de Inscrição/Matrícula: _____

Data de Emissão deste Parecer: __/__/____

1. FUNDAMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO O Comitê Eleitoral / Comitê de Governança, no uso de suas atribuições estatutárias e em conformidade com o *Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira* para Cooperativas Agropecuárias, procedeu à avaliação do candidato acima qualificado seguindo o Roteiro Operacional de Aplicação da Matriz de Elementos e Competências de Governança para as Cooperativas Agropecuárias. A apuração seguiu rigorosamente os parâmetros de integridade, transparência e mitigação de conflitos de agência.

2. SÍNTESE DAS ETAPAS AVALIADAS

FASE 1 (Análise Documental e Paramétrica): O candidato [ ] Atingiu / [ ] Não atingiu a nota de corte mínima obrigatória de 60% de aproveitamento em cada uma das dimensões avaliadas (Funções e Papéis, Conhecimentos, Formação Acadêmica, Habilidades e Atitudes), além de ter sua regularidade documental comprovada.

FASE 2 (Entrevista e Validação Qualitativa): O candidato [ ] Demonstrou / [ ] Não demonstrou alinhamento prático e comportamental perante a banca avaliadora no que tange à visão estratégica, gestão sob pressão e princípios cooperativistas.

3. PARECER FINAL

Diante da consolidação das notas e observações qualitativas, este Comitê Eleitoral delibera que o candidato está:

[ ] **HABILITADO (DEFERIDO):** O candidato cumpriu todos os requisitos técnicos, legais e comportamentais exigidos pela Matriz de Elementos e Competências de Governança, estando oficialmente apto a concorrer ao pleito eleitoral ou assumir o cargo diretivo/executivo.

[ ] **INABILITADO (INDEFERIDO):** O candidato não atendeu aos critérios mínimos estabelecidos na Matriz de Elementos e Competências de Governança (nota de corte) e/ou apresentou pendências estatutárias/legais, não estando apto a prosseguir no pleito.

4. JUSTIFICATIVA E/OU DIRETRIZES PARA O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI) (Em caso de inabilitação, descrever os motivos técnicos. Em caso de habilitação, apontar as oportunidades de melhoria que devem compor o PDI do candidato eleito/contratado para a gestão contínua do CHA): _____

5. CIÊNCIA E HOMOLOGAÇÃO

A presente decisão tem caráter técnico e conclusivo no âmbito deste Comitê.

_____, _____ de _____ de 20__.

(Local e Data)

_____

Assinatura - Presidente do Comitê Eleitoral

_____

Assinatura - Membro do Comitê

_____

Assinatura - Membro do Comitê

FERRAMENTA OPERACIONAL F: Termo de Declaração de Conflito de Interesses

DADOS DO DECLARANTE

Nome Completo: _____

CPF: _____ **Matrícula na Cooperativa:** _____

Cargo/Função (Atual ou Pleiteado): _____

Propriedade Rural Principal (Localidade): _____

1. MAPEAMENTO DE VÍNCULOS E INTERESSES

(Responda com "SIM" ou "NÃO". Para todas as respostas "SIM", forneça os detalhes no espaço abaixo).

[ ] SIM [ ] NÃO - Você, seu cônjuge ou parentes até o 3º grau possuem participação societária ou exercem cargo de direção em empresas que são fornecedoras, clientes ou concorrentes diretas da Cooperativa?

[ ] SIM [ ] NÃO - Você possui operações financeiras, de crédito rural ou de fornecimento de insumos com a Cooperativa em volumes ou condições excepcionais, diferentes das praticadas para o quadro social em geral?

[ ] SIM [ ] NÃO - Você possui familiares (até 3º grau) que sejam colaboradores contratados (funcionários) da Cooperativa, auditores ou prestadores de serviço terceirizados?

[ ] SIM [ ] NÃO - Você exerce cargo político-partidário, mandato eletivo ou cargo de confiança em órgãos governamentais que interajam diretamente com as atividades operacionais da Cooperativa?

Detalhamento (Caso tenha assinalado "SIM" em alguma das questões acima):

_____

2. TERMO DE COMPROMISSO E AFASTAMENTO AUTOMÁTICO

Pelo presente instrumento, declaro ter pleno conhecimento das diretrizes estabelecidas no *Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira para cooperativas Agropecuárias* e no Código de Conduta desta Cooperativa.

Na condição de dirigente, conselheiro ou executivo (e simultaneamente produtor rural e usuário dos serviços da cooperativa), assumo o compromisso irrevogável de:

Transparência Contínua: Atualizar imediatamente esta declaração caso surjam novos vínculos profissionais, comerciais ou familiares que possam configurar conflito de interesses.

Afastamento Deliberativo: Declarar meu impedimento e me retirar voluntariamente e automaticamente do ambiente de reunião (presencial ou virtual) sempre que a pauta envolver processo de discussão e votação de matérias onde eu tenha interesse direto e particular que possa entrar em colisão com os interesses coletivos da cooperativa-empresa (ex: renegociação de dívidas próprias, aprovação de contratos com fornecedores aos quais eu tenha vínculo, ou decisões que afetem diretamente meus familiares).

Confidencialidade: Não utilizar informações privilegiadas ou estratégicas, obtidas em razão do cargo que ocupo, para obter vantagens financeiras e pessoais na minha condição de produtor rural, ou para beneficiar terceiros.

Declaro que as informações aqui prestadas são verdadeiras e estou ciente de que a omissão de fatos ou o descumprimento deste termo configuram infração ética grave, sujeita às sanções previstas no Estatuto Social e regimentos internos.

_____, _____ de _____ de 20__.

(Local e Data)

_____

Assinatura do Declarante

(Reconhecimento de firma em cartório ou assinatura digital)

Esta obra apresenta um guia abrangente e prático focado no fortalecimento institucional e na longevidade das cooperativas agropecuárias. Ela propõe um modelo integrado que une a essência da doutrina cooperativista ao rigor gerencial de mercado, oferecendo uma solução aplicada para superar os desafios da gestão, sucessão de lideranças e sustentabilidade econômico-financeira.

A publicação é dividida em duas partes complementares:

Parte I – Manual Técnico de Governança, Transparência e Sustentabilidade Econômico-Financeira: Mapeia a transição progressiva entre os modelos de governança (Tradicional, Estendido e Híbrido), delimita claramente as atribuições dos órgãos deliberativos e executivos (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva) e estabelece diretrizes de accountability, gestão de riscos (como hedge e análise de crédito), relatórios ESG e políticas de capitalização.

Parte II – Matriz de Elementos e Competências de Governança: Apresenta a ferramenta paramétrica e quantitativa fundamentada no construto CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). O instrumento define pesos e fixa uma régua de corte mínima de 60% por dimensão avaliada para a triagem, eleição, avaliação e desenvolvimento de lideranças e executivos.

Trata-se de um instrumento permanente de consulta, diagnóstico e transformação organizacional, ideal para orientar conselheiros, dirigentes, executivos, comitês eleitorais e associados na profissionalização e perenidade do agronegócio cooperativo.

ISBN 978-656135362-5

EDITORA ILUSTRAÇÃO