INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE

PLÁCIDO DA SILVA JUNIOR

GOVERNANÇA: COMPETÊNCIAS ESPERADAS EM CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO AGRONEGÓCIO

CURITIBA
2020

PLÁCIDO DA SILVA JUNIOR

GOVERNANÇA: COMPETÊNCIAS ESPERADAS EM CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO AGRONEGÓCIO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE.

Orientador: Dr. Rodrigo M. Casagrande
Coorientador: MSc. André Francisco Alves

CURITIBA
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S586g Silva Junior, Plácido da
Governança: competências esperadas em conselheiros de administração das cooperativas do agronegócio / Plácido da Silva Junior. -- Curitiba, 2020.
141 f.
Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Moreira Casagrande.

Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, 2020.

1. Governança corporativa. 2. Competências essenciais - Consultores. 3. Cooperativas agrícolas. 4. Agroindústria I. Casagrande, Rodrigo Moreira. II. Título.

CDU 658.114.7

Bibliotecária: Ana Rocco CRB9/1934

Mestrado ISAE

TERMO DE APROVAÇÃO

Plácido da Silva Junior

"Governança: Competências Esperadas em Conselheiros de Administração das Cooperativas do Agronegócio"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Rodrigo Moreira Casagrande
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Ricardo Pimentel
Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE
Examinador Interno

Prof. Dr. Cristian Baú Dal Magro
Universidade Comunitária da Região de Chapecó | UNOCHAPECÓ
Examinador Externo

Curitiba, 01 de abril de 2020.

Ao meu filho, Artur, à minha esposa, Fabíola, aos meus pais, Vene e Plácido (*in memoriam*), ao amigo Guilherme, às minhas irmãs, Stella, Evandra e Bárbara, com a mais profunda gratidão por serem fonte da força que me mantém em movimento.

AGRADECIMENTOS

O receio de escrever os agradecimentos é grande, pois inúmeros foram aqueles que contribuíram nesta trajetória.

Agradeço à minha família, em especial, à minha esposa, Fabíola, e meu filho, Artur, pela compreensão frente à ausência; companheiros de jornada e responsáveis por me permitir sentir o amor que sinto. Também não poderia deixar de me lembrar de minha mãe, Vene, responsável pela minha educação e pelos valores que carrego comigo e busco transmitir ao meu filho.

Ao Sescoop/PR, pela bolsa que me propiciou cursar este mestrado e tantos outros importantes cursos que talvez nunca conseguisse realizar.

Ao Prof. MSc. André Francisco Alves, por sua retidão exemplar e apoio na coorientação; mesmo em Londres, esteve sempre presente. Ao meu orientador, Prof. Dr. Rodrigo M. Casagrande; havia de ser ele, tinha que ser ele, desde que trocamos as primeiras ideias em sala de aula. Aos professores do mestrado, meus mestres de sabedoria e colegas de colegiado.

Aos gestores e funcionários do Sescoop/PR, que dedicaram seu precioso tempo para que este estudo fosse possível, especialmente ao Msc. Leonardo Boesche, Msc. José Roberto Ricken, Msc. João Gogola, Samuel Milleo e Msc. Leandro Macioski, que me proporcionaram ingressar, permanecer e concluir esta jornada. Às cooperativas, razão desta pesquisa e orgulho.

Finalmente, meu agradecimento especial à Professora Ivanir, minha primeira professora. Espero encontrá-la um dia para contar o que fiz, aonde cheguei, aonde pretendo ir e poder agradecê-la.

“Honestidade é o primeiro capítulo do livro
da sabedoria.”
(Thomas Jefferson)

RESUMO

A busca pela eficiência e singularidade organizacional exige, cada vez mais, profissionais com competências adequadas à identificação, criação e condução de processos transformacionais. Nesse contexto, a competência se apresenta como fator-chave, pois se trata da condição primeira para o sucesso organizacional. Grande parte dos estudos sobre competências limita-se à esfera da gestão, na sua missão de executar as diretrizes estratégicas, as quais consistem em bússola para o mapeamento das competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos. O conselho de administração, como principal órgão da estrutura de governança, por meio de sua atuação colegiada, é encarregado de determinar as diretrizes estratégicas que guiam a organização, recaindo sobre ele a responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso. Considerando que a competência, não sendo inata, pode ser desenvolvida, ampliada e aperfeiçoada, esta pesquisa analisa a percepção dos conselheiros de administração de cooperativas agropecuárias no estado do Paraná, com o objetivo de propor um conjunto de competências esperadas para sua atuação. Com característica empírica qualitativa, contempla a entrevista de 26 conselheiros de administração, que apresentam suas percepções em relação a 24 competências identificadas na construção do referencial bibliográfico, como também indicam aquelas que consideram fundamentais para o desenvolvimento dessa função. Por meio do processo metodológico, criou-se um método de análise dimensional que permitiu a observação das competências por dimensões de relevância, significância e essencialidade. Foram também observadas as correlações internas e externas das competências, indicando dependências e intensidades entre elas. Ademais, foram descobertas competências não citadas na literatura, porém consideradas fundamentais, sendo definidas no contexto da pesquisa como emergentes. O resultado apresenta o conjunto de competências esperadas para os conselheiros de administração de cooperativas agropecuárias.

Palavras-chave: Governança. Conselho de administração. Competência. Governança corporativa. Governança cooperativa.

ABSTRACT

The search for efficiency and organizational uniqueness demands, more and more, professionals with adequate competences to identify, create and conduct transformational processes. In this context, competence is presented as a key factor, as it is the first condition for organizational success. Most of the studies on competences are limited to the sphere of management, in its mission of executing strategic guidelines, which consist of a compass for mapping the competencies necessary to achieve strategic objectives. The board of directors, as the main organ of the governance structure, through its collegiate action, is charged with determining the strategic guidelines that guide the organization, with responsibility for its success or failure falling on it. Considering that the competence, not being innate, can be developed, expanded and improved, this research analyzes the perception of the management councilors of agricultural cooperatives in the state of Paraná, with the objective of proposing a set of competences expected for their performance. With a qualitative empirical characteristic, it contemplates the interview of 26 board members, who present their perceptions in relation to 24 competencies identified in the construction of the bibliographic reference, as well as indicate those that they consider essential for the development of this function. Through the methodological process, a method of dimensional analysis was created that allowed the observation of competences by dimensions of relevance, significance, and essentiality. The internal and external correlations of skills were also observed, indicating dependencies and intensities between them. In addition, competences were discovered that were not mentioned in the literature, but considered fundamental, being defined in the research context as emerging. The result presents the set of competences expected for the directors of management of agricultural cooperatives.

Keywords: Governance. Board of directors. Competence. Corporate governance. Cooperative governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura básica de governança cooperativa. 28
Figura 2 – As três dimensões da competência e suas interdependências. 39
Figura 3 – Etapas da análise de conteúdo adotada. 57
Figura 4 – Roteiros de entrevista no *software* ATLAS.ti. 60
Figura 5 – Marcação de unidade de contexto. 63
Figura 6 – Unidades de contexto: competências investigadas. 64
Figura 7 – Marcação de unidades de registro de competências fundamentais. 66
Figura 8 – Enumeração por ordem de aparição da unidade de registro. 69
Figura 9 – Distribuição da amostragem por tempo de atuação como conselheiro. ...71
Figura 10 – Indicadores de representatividade das cooperativas em relação ao total do estado do Paraná. 72
Figura 11 – Distribuição da quantidade de entrevistados por cooperativa 73
Figura 12 – Distribuição regional das cooperativas representadas. 74
Figura 13 – Visão geral dos índices de essencialidade (IE), relevância (IR), significância (IS) e fundamentalidade (IF) das competências pesquisadas. 104
Figura 14 – Intensidade das correlações interna (CI) e externa (CE) das competências pesquisadas. 105
Figura 15 – Frequência das correlações interna (FCI) e externa (FCE) das competências pesquisadas. 106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios que regem o cooperativismo e as cooperativas. 20
Quadro 2 – Identidade cooperativista. 22
Quadro 3 – Princípios da governança corporativa e cooperativa. 27
Quadro 4 – Fases de maturidade do CA e seu comportamento. 31
Quadro 5 – Atribuições e qualificações dos conselheiros de administração, segundo a OCB. 33
Quadro 6 – Características e competências esperadas de um conselheiro de administração de empresas corporativas, segundo o IBGC. 35
Quadro 7 – Princípios e características para um bom presidente de CA. 36
Quadro 8 – Teorias de governança e o papel do CA. 37
Quadro 9 – Significado dos verbos apresentados no conceito de competência individual. 40
Quadro 10 – Competências esperadas do cargo de conselheiro. 49
Quadro 11 – Benefícios de entrevistas via e-mail assíncronas. 52
Quadro 12 – Competências esperadas de conselheiros de cooperativas agropecuárias. 54
Quadro 13 – Critérios de seleção do corpus de pesquisa. 58
Quadro 14 – Unidade de registro e código de essencialidade e relevância 65
Quadro 15 – Dimensões de análise. 66
Quadro 16 – Conjunto de competências esperadas para o cargo de conselheiro. . 112

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pré-análise: roteiros no Microsoft Forms. 59
Tabela 2 – Dimensão de essencialidade. 74
Tabela 3 – Dimensão de relevância. 76
Tabela 4 – Correlação geral entre competências. 79
Tabela 5 – Entrevistados com experiência de até um ano: percepção de correlação entre competências. 80
Tabela 6 – Entrevistados com experiência de um a quatro anos: percepção de correlação entre competências. 81
Tabela 7 – Entrevistados com experiência acima de quatro anos: percepção de correlação entre competências. 82
Tabela 8 – Índices de significância de competências. 83
Tabela 9 – Competências fundamentais 98
Tabela 10 – Competências mapeadas x competências fundamentais. 100
Tabela 11 – Quadro de competências emergentes. 101
Tabela 12 – Competências esperadas de conselheiros de administração das cooperativas do agronegócio. 102

LISTA DE ABREVIATUAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CA	Conselho de Administração
CEO	*Chief Executive Officer*
CFO	*Chief Financial Officer*
CNC	Conselho Nacional de Cooperativismo
COO	*Chief Operating Officer*
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Incra	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
PDF	*Portable Document Format*
Sescoop	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 Introdução 13
1.1 Objetivo Geral 15
1.2 Objetivos Específicos 15
1.3 Justificativa Teórica e Prática 15
1.4 Estrutura da Dissertação 17
2 Referencial Teórico 19
2.1 Cooperativismo 19
2.2 Sociedade Cooperativa 22
2.3 Sistema Cooperativo Brasileiro 23
2.4 Governança 25
2.5 Conselho de Administração 30
2.6 Conceito de Competências 38
2.7 Vieses Cognitivos 41
2.8 Estado da Arte de Competências de Conselheiros 42
3 Metodologia 51
3.1 Abordagem 51
3.2 Coleta de Dados 51
3.2.1 Unidade de Análise 51
3.2.2 Definição do Instrumento de Coleta de Dados 52
3.2.3 Identificação de Competências 53
3.2.4 Validação do Especialista em Cooperativismo 53
3.2.5 Roteiro de Pesquisa 55
3.3 Análise de Conteúdo 56
3.3.1 Pré-Análise 58
3.3.2 Exploração do Material 61

4 Resultados 71
5 Discussões 107
6 Considerações finais 111
6.1 Conclusões 111
6.2 Limitações da Pesquisa 113
6.3 Sugestões de Pesquisas Futuras 114
Referências 115
Apêndice I - E-mail de consulta ao especialista em governança cooperativa 119
Apêndice II - E-mail de resposta do especialista em governança cooperativa 122
Apêndice III - Roteiro de Entrevista 123
Apêndice IV – Termo de autorização para realização da pesquisa 132
Apêndice V - Tabela de análise unidade de contexto competências fundamentais 133
Apêndice VI - Tabela essencialidade, relevância, correlação interna e externa 134
Apêndice VII - Unidades de registro, evidências de correlação 138

1 INTRODUÇÃO

A complexidade da sociedade cooperativa agropecuária se apresenta para a governança, entre outras formas, no relacionamento entre o associado e a cooperativa, por meio de quatro faces distintas: (i) o cooperado e seus pares no papel de donos da cooperativa; (ii) o cooperado no papel de cliente, ao adquirir produtos da cooperativa, como insumos para a produção; (iii) ao entregar sua produção na cooperativa, o cooperado no papel de fornecedor; (iv) o cooperado, ao assumir uma posição no controle da cooperativa, no papel de gestor do empreendimento, perdendo, nesta hipótese, o direito ao voto e de ser votado em assembleias, conforme o art. 31 da Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971).

A governança de organizações cooperativas possui, naturalmente, uma concentração entre propriedade e gestão que acarreta preocupações quanto à legitimidade e eficácia dos Conselhos de Administração (CAs) (CORNFORTH, 2004). Na Europa, em países onde foram observados escândalos financeiros relacionados às cooperativas, a capacidade dos conselhos de desempenhar adequadamente seu papel foi questionada, principalmente no que diz respeito à supervisão da gestão executiva – fator agravado pela baixa participação dos demais membros cooperados na missão de fiscalizar[1] (CORNFORTH, 2004). Para Bialoskorski (2007), há uma correlação negativa entre o desempenho econômico da cooperativa e a participação dos cooperados em assembleias, ou seja, quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, menor é a participação, fator que traz riscos para a empresa cooperativa e exige da governança cooperativa mais atenção quanto aos processos de transparência.

Nas últimas quatro décadas, a governança corporativa vem passando por um processo de transformação que impacta todos os agentes de governança, principalmente os CAs. Esse processo imprime a necessidade de mudança na forma de atuação dos conselhos – que vai da passividade para o progresso –, com a finalidade de atender ao seu importante papel como protagonista na estrutura de governança para geração de valor às organizações (CHARAN, 2005). Além disso,

---

[1] O cooperado, como proprietário, é a parte mais interessada nos negócios da cooperativa, portanto deve agir como instrumento efetivo de fiscalização e controle da organização (OCB, 2016).

impacta o posicionamento e a atuação do conselho e, consequentemente, o conjunto de competências individuais necessárias aos conselheiros de administração.

O estudo sobre competências vem evoluindo consideravelmente a partir de McClelland (1973), que alertou para a insuficiência dos testes de inteligência em universidades e empresas americanas como único instrumento para seleção ou garantia de sucesso de indivíduos. O autor abriu frente para os estudos sobre a gestão por competências e gestão de competências, que vigoram atualmente nas empresas como ferramenta para selecionar e desenvolver colaboradores. Entretanto, a identificação de competências apresenta-se como um desafio para as empresas que buscam, por meio da seleção de profissionais competentes, gerar singularidade competitiva (FLEURY; FLEURY, 2004).

O mesmo desafio se dá na definição das melhores práticas para conselhos, no sentido de as avaliações quantitativas dos CAs e seus conselheiros não serem suficientes para prescrever práticas para o atingimento do sucesso organizacional, havendo necessidade de tentar novas formas de observação (CHARAN, 2005, NEVES et al., 2017). A descoberta de quais fatores relacionados ao conselho contribuem para o sucesso organizacional informa apenas que não desempenhou seu papel a contento quando uma empresa enfrenta dificuldades (LORSCH et al., 2001).

É importante ressaltar que, no âmbito do CA, se encontra consenso, conforme Guerra (2017), Charan (2005), Salmon (2001a), Lorsh (2001), Donaldson (2001a), Pound (2001a), Conger, Finegold, Lawler III (2001) e Neves, Carvalhinha, Muitiba e Muritiba (2017), de que as competências são fatores de sucesso para o desempenho das organizações. Na realidade cooperativa, foco desta pesquisa, os CAs carregam a caraterística de serem constituídos por associados que se apresentam como administradores e donos do empreendimento cooperativo; assim, por vezes, a experiência dos conselheiros eleitos está restrita à administração da sua propriedade, não sendo essas competências suficientes para administrar a organização cooperativa.

No anseio de contribuir para o aprimoramento da governança na realidade cooperativa, esta investigação parte da seguinte pergunta de pesquisa: **qual é o conjunto de competências esperadas para o cargo de conselheiro de administração de organizações cooperativas do agronegócio?** Para respondê-la, delinearam-se os objetivos expostos na sequência.

1.1 Objetivo Geral

Propor um conjunto de competências esperadas para o cargo de conselheiro de administração de organizações cooperativas do agronegócio.

1.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as competências que determinam a adequada atuação de um conselheiro no mundo corporativo.
b) Descrever as competências necessárias para a adequada atuação de um conselheiro do mundo cooperativo.
c) Analisar as convergências e divergências entre as competências esperadas dos conselheiros de administração no universo corporativo e cooperativo.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

Um ponto de consenso determinante observado por diversos autores, como Guerra (2017), Charan (2005), Salmon (2001a), Lorsh (2001), Donaldson (2001a), Pound (2001a), Conger, Finegold, Lawler III (2001) e Neves, Carvalhinha, Muitiba e Muritiba (2017), é que o comportamento coletivo do CA, constituído pelas competências individuais dos conselheiros, determina seu bom funcionamento ou sua disfuncionalidade. Determinar os comportamentos individuais adequados e caracterizar as qualificações de conselheiros eficientes é uma difícil tarefa, porém a desqualificação de conselheiros inapropriados é fácil (SALMON, 2001b). A observação de sua atuação adequada pode ser um fator determinante para os CAs, o que, na visão de Charan (2005), carece de uma nova agenda de pesquisa, para que sejam analisados com profundidade os fatores que tornam os conselhos mais eficazes.

Para Guerra (2017), Charan (2005), Salmon (2001a), Lorsh (2001), Donaldson (2001a), Pound (2001a), Conger, Finegold, Lawler III (2001) e Neves, Carvalhinha, Muitiba e Muritiba (2017), as competências são fatores de sucesso para o desempenho das organizações, mas, quando uma empresa enfrenta dificuldades,

conclui-se que o CA não desempenhou seu papel a contento (LORSCH et al., 2001). No entanto, não há comprovações de que o bom desempenho do conselho esteja correlacionado à rentabilidade da organização, ficando apenas a certeza de que o baixo desempenho acarreta prejuízos (CONGER; FINEGOLD; LAWLER III, 2001).

As boas práticas de governança, amplamente pesquisadas, foram e continuam sendo construídas, em sua grande maioria, sobre investigações das realidades de empresas de capital e órgãos governamentais; por outro lado, o terceiro setor vem sendo observado com crescente dedicação pelos pesquisadores (CORNFORTH, 2004).

Para Charan (2005), os pressupostos das boas práticas de governança, como a independência dos conselheiros, em qualquer uma de suas muitas definições, e sua relação com a melhora do desempenho da empresa, são questionados, principalmente pela sua fundamentação originada em pesquisas com correlações estatísticas. Ainda segundo o autor, questiona-se a generalização de práticas para todos os tipos e tamanhos de empresas que apontam as diversas variáveis, como segregação de funções entre *Chief Executive Officer* (CEO) e o presidente do conselho, quantidade de reuniões e propriedade de ações pelos conselheiros.

Após muitos anos, permanecem inconclusivas as discussões a respeito das boas práticas de governança e começa a surgir uma visão para além da ortodoxia econômica baseada na teoria da agência, que trata dos conflitos de interesse entre propriedade e gestão, sugerindo a necessidade de uma abordagem comportamental nos estudos sobre governança (DA SILVEIRA, 2012).

Para Guerra (2017), a investigação de distintas características dos CAs relacionadas ao desempenho corporativo, embora mais intensa a partir de meados da década de 1990, não levou a resultados conclusivos. Adicionalmente, a maioria dos estudos empíricos deu-se em realidades em que o mercado de capitais é mais maduro e com o uso de teorias mais apropriadas. Dessa forma, o conhecimento produzido não se aplica integralmente à realidade brasileira e pode deixar de captar elementos importantes para seu entendimento.

Posto isso, a estruturação de um CA com competências adequadas é um problema-chave (NEVES et al., 2017). Dessa forma, este estudo busca preencher a lacuna existente entre as pesquisas que focam as características de um conselheiro corporativo e a pouca ênfase dada às características necessárias para um conselheiro

de cooperativa. Na prática, visa a trazer à luz informações relevantes a respeito da importância das competências para a atuação adequada dos conselheiros de administração. Pretende, portanto, atenuar os impactos da atual realidade, na qual os associados são eleitos e elevados ao cargo de conselheiro por fatores que frequentemente não estão conectados às competências direcionadas à capacidade de administrar uma cooperativa. Esse fato leva à necessidade imediata do desenvolvimento dos membros eleitos ao conselho, para o adequado funcionamento deste e da governança cooperativa.

Diante do contexto apresentado e da importância do cargo de conselheiro para a condução estratégica da sociedade cooperativa, esta pesquisa busca fortalecer os conhecimentos acerca das competências necessárias para a adequada atuação de um conselheiro, proporcionando, assim, caminhos para o desenvolvimento e o aprimoramento delas.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, conforme segue. O capítulo 2, de referencial teórico, apresenta a revisão de literatura separada em oito temas-base: cooperativismo, sociedade cooperativa, sistema cooperativo brasileiro, governança, CA, conceito de competências, vieses cognitivos e, por fim, as competências, indicando aquelas identificadas para a observação da realidade dos conselheiros de administração.

O capítulo 3, de metodologia, é composto por três tópicos: abordagem, coleta de dados e análise de conteúdo. Na coleta de dados, são abordados o tratamento das unidades de análise, instrumentos de pesquisa, mapeamento das competências observadas, validação das competências mapeadas, assim como construção do roteiro de pesquisa e sua aplicação. Já na análise de conteúdo, seguindo as orientações metodológicas, são descritas as fases de pré-análise e exploração do material, que orientaram a construção dos resultados e discussões.

O capítulo 4 trata dos resultados, descritos a partir das observações das dimensões da essencialidade, relevância e correlações, determinando prismas de análise para as competências investigadas. Apresenta, ainda, as competências

emergentes, consideradas pelos entrevistados fundamentais e não contempladas nas fases anteriores da pesquisa.

Por fim, o capítulo 5 traz discussões que relacionam os resultados da investigação ao conhecimento observado no referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Atendendo ao objetivo de identificar e mapear as competências esperadas para o cargo de conselheiros de administração das cooperativas agropecuárias do Paraná, o referencial teórico apresenta conceitos e definições orientadoras para o desenvolvimento da parte empírica da pesquisa. Para tanto, perpassa por temas como cooperativismo, sociedade cooperativa, sistema cooperativo brasileiro, governança, CA, competências, vieses cognitivos e competências para os conselheiros de administração, cuja escolha vem ao encontro do objetivo da investigação científica, considerando suas condições de formulação e delimitação (MARCONI; LAKATOS, 2003).

2.1 Cooperativismo

Para compreender uma organização cooperativa é primordial, primeiramente, entender a filosofia ou doutrina do cooperativismo, que, segundo Stöberl (2018), se apresenta sobre uma base de valores orientadores para a ação individual do homem. A observação do autor pode ser percebida na referência dada pela Lei Federal nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), na perspectiva da filosofia cooperativista, ou seja, o cooperativismo denota a existência de um sistema cooperativista diretivo quanto à identidade e valores imutáveis e princípios que podem ser revisitados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI)[2], em seu papel de orientar e ser o elo entre as sociedades cooperativas.

Os valores que orientam a doutrina ou filosofia do cooperativismo tiveram seu início, em 1844, com a união de 28 artesãos que trabalhavam nas fábricas de algodão na cidade de Rochdale, no Norte da Inglaterra (ICA, 2019). Nesse período, os tecelões enfrentavam condições miseráveis de trabalho e baixos salários, não podendo pagar os altos preços dos alimentos e utensílios domésticos; diante dessa situação, decidiram que, somando seus recursos escassos e trabalhando em conjunto, poderiam acessar produtos básicos a um preço menor. Assim, surgiu a Rochdale

[2] É uma federação cooperativa não governamental ou, mais precisamente, uma união cooperativa que representa cooperativas e o movimento cooperativo em todo o mundo. Foi fundada em 1895 para unir, representar e servir cooperativas.

Equitable Pionner Society ou Sociedade dos Pioneiros de Rochdale, com a crença nos valores éticos da **honestidade, transparência, responsabilidade social e interesse pelos outros** (ICA, 2019).

Conforme o Sistema Ocepar (2011), devido às falhas de mercado, o cooperativismo nasceu baseado em valores como autoajuda, autorresponsabilidade e equidade, conforme exposto:

> O cooperativismo nasceu entre trabalhadores ingleses que buscaram na cooperação solidária a solução para os problemas econômicos causados pela concentração do capital. Apoiados em teorias de pensadores e filósofos estabeleceram princípios norteadores, baseados nos valores de auto-ajuda, que significa que cada indivíduo pode e deve tentar controlar sua própria vida e, através de ação conjunta com outras pessoas alcançar seus objetivos; auto-responsabilidade, no sentido de todos os cooperados assumirem a responsabilidade pela cooperativa; igualdade, que se manifesta no processo decisório da cooperativa, no qual cada cooperado tem o mesmo direito a voto; eqüidade, isto é, os cooperados que participam da cooperativa de modo idêntico devem ter retorno econômico equivalente e solidariedade, que é a ação coletiva para satisfazer as necessidades individuais de cada cooperado desde que coincidente com as necessidades de todos os cooperados (OCEPAR, 2011).

Ressalta-se que, independentemente da classificação corporativa ou cooperativa, é fundamental que se tenha definido um conjunto de princípios e valores para guiar o relacionamento com os *stakeholders* da organização, sendo essa ação uma premissa para o bom sistema de governança (BOESCHE, 2015).

> Os princípios doutrinários do cooperativismo estabelecem feições particulares a tais organizações, pelo fato dos direitos de controle não serem proporcionais ao capital (em função do princípio de “um homem, um voto”), e pela característica de organização com objetivos mais amplos que a simples maximização do lucro (LAZZARINI; BIALOSKORSKI; CHADDAD, 1999, p. 258).

Os princípios que nortearam a atuação dos pioneiros de Rochdale, mesmo tendo sido revistos pela ACI em três ocasiões (1937, 1966 e 1995), ainda hoje são os alicerces de todas as cooperativas do mundo (OCEPAR, 2011). O Quadro 1 apresenta com mais detalhes os princípios que regem o cooperativismo e as cooperativas nos tempos atuais.

Quadro 1 – Princípios que regem o cooperativismo e as cooperativas.

Princípio	Descrição

Adesão voluntária e livre	As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico e dispostas a assumir suas responsabilidades como membro. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
Participação econômica dos membros	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou desenvolvimento da própria cooperativa, tudo sempre decidido democraticamente.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deverá fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
Educação, formação e informação	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, consequentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
Intercooperação	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
Interesse pela comunidade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: OCB (2018).

O princípio da gestão democrática apresenta um importante diferencial no tratamento da governança em empresas cooperativas. Na realidade cooperativa, a Lei nº 5.764/1971 e a Resolução CNC nº 12 possibilitam dois modelos de governança para as cooperativas, determinando sua administração pela constituição de uma diretoria ou CA, compostos por associados eleitos pela assembleia geral, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço do CA após esse período. Assim, os CAs de cooperativas carregam a caraterística de serem constituídos por associados que se apresentam como administradores e donos do empreendimento cooperativo, (CORNFORTH, 2004).

Ao contrário das organizações de modelo capitalista, o modelo cooperativista tem como ponto central atender às necessidades e aspirações dos cooperados acima

do objetivo da maximização do lucro (OCB, 2018). O sistema cooperativista tem uma identidade própria, alicerçada na cooperação, transformação e equilíbrio. No Quadro 2, podem ser observadas as descrições das identidades cooperativistas para uma melhor compreensão.

Quadro 2 – Identidade cooperativista.

Identidade	Descrição
Cooperação	O cooperativismo substitui a relação emprego-salário pela relação trabalho-renda. Em uma cooperativa, o que tem mais valor são as pessoas e quem dita as regras é o grupo. Todos constroem e ganham juntos.
Transformação	Ser cooperativista é querer impactar não só a própria realidade, mas também a da comunidade e do mundo. É espalhar sonhos e mostrar que é possível alcançá-los sem deixar ninguém para trás.
Equilíbrio	Ser cooperativista é acreditar que é possível colocar do mesmo lado o que à primeira vista parece oposto: o econômico e o social, o individual e o coletivo, a produtividade e a sustentabilidade.

Fonte: OCB (2018).

Uma pesquisa realizada pela Co-operatives UK (2017), órgão de representação das cooperativas do Reino Unido, que abrangeu 88 países, demonstrou que os brasileiros são os indivíduos com maior aderência aos valores cooperativos. Assim, partir deste ponto, aborda-se a sociedade cooperativa.

2.2 Sociedade Cooperativa

No Brasil, de acordo com a Lei Federal nº 5.764/1971, em seu art. 4º, “as cooperativas são sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza não civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos seus associados” (BRASIL, 1971). O art. 3º da mesma lei determina que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

Cornforth (2004) observa que as cooperativas são estabelecidas para atender aos anseios de seus membros e, portanto, a lucratividade é um meio para um fim, e não um fim em si mesmo. Rodrigues (2008) reforça a observação de Cornforth (2004) ao afirmar que o cooperativismo é guiado por sete princípios (conforme Quadro 1), caracterizando e determinando seu comportamento; para a obtenção dos interesses

de seus associados, a empresa cooperativa é o meio e não o fim em si, ou seja, é **seu braço econômico** para o atingimento dos objetivos sociais.

Segundo o Manual de Governança Cooperativa da OCB (2016, p. 18), “no estabelecimento de regras de admissão, permanência e desligamento deve ser vedada a admissão de pessoas que exerçam atividades que configurem conflito de interesse com a atividade da cooperativa”, a exemplo das atividades comerciais ou empresariais que operam no mesmo campo econômico de interesse da sociedade e se apresentam como desconexas do objetivo comum destas. Esses pré-requisitos legais e específicos são observados nos arts. 29 a 37 da Lei nº 5.764/1971 e no art. 4° da Lei Complementar nº 130/2009. Nesse sentido, a legislação corrobora o primeiro princípio do cooperativismo, referente à adesão voluntária e que tem a premissa do alinhamento entre objetivo e responsabilidade do associado.

As sociedades cooperativas no Brasil são regidas por uma legislação própria e estão inseridas em um sistema que as une, para além da doutrina cooperativista, constituindo, assim, um sistema cooperativo brasileiro, que será mais bem apresentado no próximo tópico.

2.3 Sistema Cooperativo Brasileiro

Ao analisar a lei que rege o cooperativismo no Brasil, percebe-se a existência, para além da doutrina, de um sistema cooperativista que une todas as organizações cooperativistas (STÖBERL, 2018).

> Prova dessa afirmação da imprescindibilidade da compreensão do que vem a ser o cooperativismo é a forma de normatização das cooperativas, adotada pelo Brasil, na sua lei geral de regência, na medida em que a Lei Federal nº 5.764/1971, além de instruir o regime jurídico das sociedades cooperativas também define a Política Nacional de Cooperativismo, perceptível já no primeiro artigo a constatação que o âmbito de abrangência da norma é amplo e visa regular bem mais do que as sociedades cooperativistas, uma vez que ao incorporar cooperativismo, indica a existência de um sistema cooperativo (STÖBERL, 2018, p. 26).

Em 1970, antecedendo a Lei nº 5.764/1971, foi regulamentada no cenário nacional brasileiro a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), com o principal objetivo de realizar a representação nacional do cooperativismo. A partir de sua regulamentação e da organização das unidades estaduais, as cooperativas passaram

a se enquadrar em um modelo empresarial, possibilitando sua expansão econômica (OCB, 2018). No entanto, o cooperativismo continuava a sofrer interferências estatais, sendo fiscalizado, controlado e fomentado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) e pelo Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC). É importante ressaltar que os interesses cooperativistas buscavam não somente sua desvinculação estatal, mas o atendimento do quarto princípio da doutrina cooperativista – autonomia e independência. Em outras palavras, na década de 1980, o sistema cooperativista intentava sua inserção na nova Constituição Federal como um sistema livre quanto à sua constituição e autogestão, indicando o desejo de independência das cooperativas (KOSLOVSKI, 2018).

Nesse processo, surgiu o Programa de Autogestão, derivado das primeiras ações de um projeto-piloto de autofiscalização, iniciado em 1983, ou seja, o início do processo de liberação do sistema cooperativista da tutela fiscalizadora governamental (KOSLOVSKI, 2004).

> Não resta a menor dúvida de que o processo autogestionável é intrínseco ao próprio cooperativismo. Pela sua condição agregativa, na busca de soluções para os problemas da coletividade, permeia o fundamento de uma sociedade que exerce, de fato, a autogestão (KOSLOVSKI, 2004, p. 7).

A Constituinte de 1988 inaugurou para o cooperativismo a era da autogestão, ao proibir a interferência estatal nas cooperativas do Brasil, tendo sua promulgação iniciado o trabalho de estruturação da autogestão no cenário nacional (OCB, 2018). Segundo Koslovski (2018, p. 73), “a Constituinte de 1988 foi um marco importante para o cooperativismo, pois decretou o fim da tutela estatal e definiu o apoio do governo ao setor”.

O esforço coletivo da OCB, em conjunto com as unidades estaduais, teve papel fundamental na busca da autorregulamentação das cooperativas que compunham o Sistema OCB, sendo esse momento considerado uma fase de reorganização do cooperativismo que promoveu o consenso e, conforme Koslovski (2018, p. 32), “despertou a percepção da importância da implantação de um modelo que garantisse a transparência das ações para o quadro social e a gestão democrática e segura das cooperativas”. Assim, em setembro de 1990, foi implantado o Programa de Autogestão, considerado importante para o sistema como instrumento de defesa da

boa imagem das cooperativas, inclusive perante os agentes financeiros (KOSLOVSKI, 2018).

Após a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) pela Medida Provisória nº 1.715/1998, regulamentado pelo Decreto nº 3.017/1999, o atual Programa de Autogestão ganhou força, tendo sua operacionalização técnica designada ao Sescoop. Salienta-se que a dimensão social impacta com profundidade a dimensão econômica, visando a mitigar os conflitos próprios do modelo cooperativista, além de tornar as relações entre cooperados harmônicas e confluentes com o bem comum – a empresa cooperativa; assim, surgiu a idealização sistêmica do Programa de Autogestão do Cooperativismo Brasileiro, que tem por objetivos, segundo Koslovski (2004, p. 61):

> [...] ser instrumento de modernização das cooperativas e de melhoria empresarial para agregação de valores aos cooperados; assegurar a transparência da administração; orientar a constituição e o registro de cooperativas; favorecer a profissionalização dos cooperados; melhorar a profissionalização das empresas cooperativas; e tornar o sistema cooperativista um referencial de modelo de empresa. Visa o desenvolvimento da qualidade da gestão, estabelecendo como compromissos: 1) a preservação da doutrina cooperativista; 2) a legalidade de seu funcionamento; 3) a credibilidade perante terceiros; 4) a transparência diante do quadro social; e 5) a garantia da sua continuidade.

Como já referido, a autogestão é um dos princípios da governança cooperativa, podendo ser apresentada como

> o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões (OCB, 2016, p. 14).

Observa-se que o cooperativismo, desde sua gênese, se apoia em modelos de administração baseados em muitos dos princípios existentes em manuais de práticas de governança atuais. Assim, a partir deste momento, procura-se trazer os conceitos de governança relevantes ao contexto do sistema cooperativo brasileiro.

2.4 Governança

Dentre as diversas perspectivas em que a governança pode ser encontrada, neste trabalho observam-se as recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela OCB, considerando sua relevância no cenário brasileiro. Desse modo, este estudo limita-se a utilizar os conceitos de governança sobre as perspectivas das empresas corporativas dado pelo IBGC e das empresas cooperativas consoante a OCB, quais sejam:

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2016, p. 20).

> Trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2016, p. 13).

A observação dos conceitos expostos denota forte influência no tratamento dos dilemas entre propriedade e gestão, conforme as proposições de Jensen e Meckling (1976), que estabeleceram o conceito de agência ao publicar *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership*. Os autores avaliam em seu estudo o comportamento gerencial, determinante para o problema de conflito de interesses, como fator-chave de análise do relacionamento entre os gestores (agente) e os acionistas (principal); esse comportamento, quando guiado pelos interesses pessoais do agente, pode acarretar expropriação da riqueza do principal, em vez de atender aos seus interesses. Assim como Jensen e Meckling (1976) afirmam que o problema de conflito de interesses ocorre em todas as organizações, Faria (2017, p. 13) cita que “toda organização é uma forma elementar de concentração de interesses, pois são os interesses que promovem o agrupamento”.

Silveira (2012) relata que é possível, porém ousado, levantar a necessidade de atualizar a visão *Homo economicus* frente aos avanços das pesquisas em áreas de estudo como sociologia, psicologia, neurociência e economia comportamental, questionando a teoria da agência, formulada a mais de 40 anos, e seu tratamento limitado da natureza humana, baseado no *Homo economicus.*

Retornando às definições de governança corporativa e governança cooperativa, elas apresentam princípios distintos, porém comparáveis, cujas correlações se encontram ilustradas no Quadro 3.

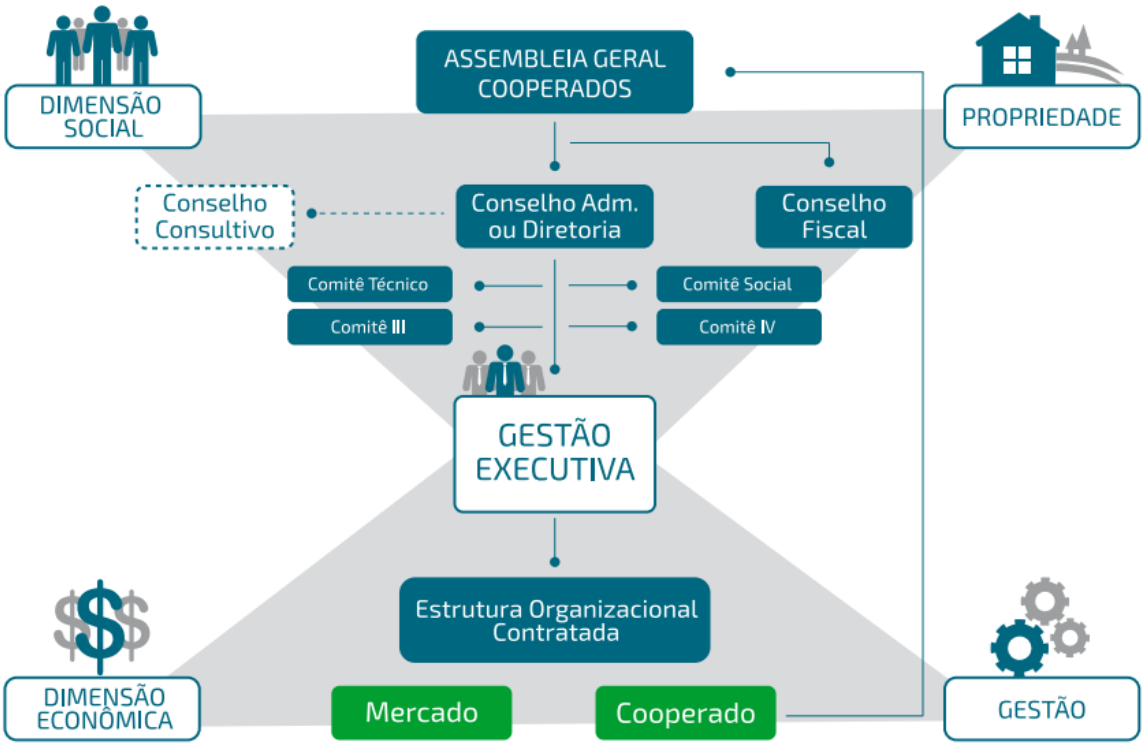
Quadro 3 – Princípios da governança corporativa e cooperativa.

OCB – Cooperativa		IBGC - Corporativa	
Autogestão	É o processo pelo qual os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumem a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.	Prestação de contas (*accountability*)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Sustentabilidade	É a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos.	Responsabilidade corporativa (*responsibility*)	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.
Senso de justiça	É o tratamento dado a todos os cooperados, com igualdade e equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações desta com suas demais partes interessadas.	Equidade (*fairness*)	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Transparência	É facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por dispositivos legais, visando à criação de um ambiente de relacionamento confiável e seguro.	Transparência (transparency)	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não se deve restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
Educação	É investir no desenvolvimento do quadro social, visando à formação de lideranças, para que estas tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.		

Fonte: Adaptado de OCB (2016) e IBGC (2016).

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB (2016) apresenta em sua estrutura de governança, conforme ilustrado na Figura 1, a integração entre os agentes de propriedade e gestão.

Figura 1 – Estrutura básica de governança cooperativa.



Fonte: OCB (2016).

No documento da OCB (2016), são também informadas as definições dos agentes de governança de sua estrutura de governança cooperativa, como segue.

Cooperados são os indivíduos associados à cooperativa que contribuem para a formação do seu capital social e aderem aos propósitos sociais ao preencher as condições estabelecidas no estatuto, sendo que o associado, no papel de proprietário, deve agir como agente de fiscalização e controle da organização (OCB, 2016).

Assembleia geral é o órgão soberano em que os cooperados exercem seu direito a voto, excetuando-se o direito a voto para aqueles cooperados que estabelecem relação empregatícia com a cooperativa. O conceito de “um cooperado = um voto” é assegurado pela legislação, que garante o direito de votar a todos os cooperados, conforme as limitações legais e estatutárias, preservando o princípio da gestão democrática (OCB, 2016).

CA/diretoria é o órgão colegiado, eleito pelos cooperados em assembleia geral, que possui a responsabilidade pelo direcionamento estratégico da cooperativa, preservando os legítimos interesses dos cooperados, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo (OCB, 2016).

Conselho fiscal deve ser constituído em todas as cooperativas conforme determina a lei (BRASIL, 1971), reportando-se diretamente à assembleia de cooperados, tendo como principal atribuição atuar na fiscalização dos atos da administração de forma independente e assegurar a efetiva transparência dos negócios da cooperativa (OCB, 2016). As Nações Unidas reforçam a importância da transparência como fator primordial para as instituições e os processos de um país e citam que as principais ameaças enfrentadas pela governança são a corrupção, a violência e a pobreza, que afetam a transparência, a segurança, a participação da população e suas liberdades fundamentais (ONU, 2019).

Conselho consultivo se apresenta como órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos, para melhorar gradualmente a governança e dar suporte ao CA/diretoria em temas relevantes (OCB, 2016).

Comitês sociais ou núcleos segregados por região geográfica ou demais variáveis, como produto, especialidade, gênero ou faixa etária, podem ser constituídos por cooperados e familiares, tendo por objetivo a estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação nas definições estratégicas (OCB, 2016).

Comitês técnicos são agentes de governança para apoio e suporte ao CA/diretoria em assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento (OCB, 2016).

Auditoria independente atua na verificação das demonstrações econômico-financeiras, apontando melhorias nas práticas dos controles internos (OCB, 2016).

Gestão executiva se apresenta na recomendação de que a gestão seja realizada pela contratação de um executivo principal, que será responsável pela execução das estratégias, políticas e diretrizes fixadas pelo CA/diretoria (OCB, 2016). De acordo com a OCB (2016), o executivo principal tem o dever de lealdade para com a empresa cooperativa e presta contas ao CA, o qual deve prestar contas aos cooperados, por meio das assembleias (OCB, 2016).

Os estudos a respeito da governança no âmbito cooperativo ou corporativo apresentam maior nível de detalhamento; no entanto, este tópico busca apresentar o nível adequado e necessário para o contexto deste trabalho, sendo importante apontar que a evolução da governança corporativa até os tempos atuais ocorreu decorrente da atmosfera social, que historicamente foi acelerada quando da ocorrência de escândalos na década de 1990 em empresas americanas de grande porte, culminando na criação da lei estadunidense Sarbanes-Oxley Act, em 2002, levando as empresas a ter responsabilidade pela qualidade de suas prestações de contas, instrumentos contábeis e instrumentos de controle (CHARAN, 2005).

2.5 Conselho de Administração

Segundo o Manual de Governança da OCB, os CAs são definidos como o

> órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral (OCB, 2016).

Já o Manual de Governança Corporativa do IBGC o define como

> [...] o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente (IBGC, 2016).

O CA é um órgão colegiado que trabalha em pares e sua constituição por uma configuração de conselheiros determina a identidade organizacional, composta pela soma das competências de cada conselheiro, que definem o perfil coletivo (GUERRA, 2017). O conselheiro não deve carregar o conceito de representação dos sócios de forma parcial ou isolada, sendo seu compromisso com a estratégia e o melhor interesse da organização como um todo (IBGC, 2016).

Por força da Lei nº 5.764/1971 (BRASIL 1971), todas as cooperativas estão obrigadas a constituir um CA ou diretoria, condição que eleva a empresa cooperativa às mesmas obrigações exigidas para as empresas de sociedade anônima de capital

aberto. Conforme citado anteriormente, um importante fator a ser considerado, encontrado nas empresas cooperativas, diz respeito à seleção dos membros do conselho, que devem ser eleitos em assembleia e têm por objetivo representar os anseios comuns dos associados (OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2016, CORNFORTH, 2004).

O CA deve ser responsável por assumir o papel de protagonista na governança corporativa e tomar decisões que orientem a criação de valor de longo prazo, além de preservar o equilíbrio entre os interesses das diversas partes envolvidas com a organização (GUERRA, 2017). Nesse sentido, muitos pesquisadores buscam identificar sua correlação com a eficiência organizacional. Por exemplo, Salmon (2001a) observa que, para o equilíbrio do conselho, é necessária a distribuição de suas cadeiras para a maioria externa, deixando três cadeiras para os conselheiros internos (CEO[3], *Chief Financial Officer* – CFO[4] e *Chief Operating Officer* – COO[5]*).* No entanto, de acordo com Charam (2005) e Neves (2017), a busca por medir o desempenho do CA por abordagens quantitativas, como tamanho, número de reuniões e quantidade de conselheiros, mostra-se insuficiente.

Como referido anteriormente, os CAs vêm passando por evoluções, muito em decorrência de questões legais, desde a década de 1960, e apresentam fases evolutivas que alteram seu comportamento (CHARAN, 2005). O Quadro 4 apresenta a evolução da maturidade dos CAs e sua correlação comportamental ao longo dos anos.

Quadro 4 – Fases de maturidade do CA e seu comportamento.

Período	Fase	Forma de atuação
Anterior a 1990	Ritualista	Característica ritualista que visava unicamente à observância das normas, regulamentos e participação nas reuniões para aprovar as propostas das diretorias. As discussões com contrapontos não eram bem-vistas.
Entre 1990 e 2001	Liberado	O ativismo muitas vezes levava a práticas que geravam disfunção do conselho, direcionando o comportamento do conselheiro para a análise de minúcias para além de sua atuação como integrante de um órgão colegiado que necessita tratar a estratégia.
A partir de 2001	Progressista	Com características progressistas, os conselheiros atuam em colegiado, coesos, porém não avessos ao contraditório. Não se preocupa com minúcias, tem foco estratégico, busca a discussão e o escrutínio de assuntos relevantes por meio do consenso, fortalecendo

[3] Principal executivo.
[4] Principal executivo financeiro.
[5] Principal executivo de operações.

		as decisões colegiadas. Pratica a autoavaliação e busca o aperfeiçoamento constante.

Fonte: Adaptado de Charan (2005).

A passagem do conselho ritualista para a liberação ocorreu na década de 1990, influenciada pela alteração no conselho da GM, cujo CEO e *chairman*[6], Robert Stempel, se demitiu por perder a confiança do conselho. Nesse momento, o CA, até então passivo, indicou um de seus pares para a cadeira de *chairman* e iniciou o movimento liberal, que perdurou até os escândalos[7] empresariais nos Estados Unidos, como Enron, WorldCom, Tyco, HealthSouth, Adelphia e outros, que resultaram na Lei Sarbanes-Oxley[8], em 2002, com disposições abrangentes sobre comitês de auditoria, controles internos e prevenção de fraudes (CHARAN, 2005).

Na fase progressista, o CA transformou-se e passou a gerar vantagem competitiva para as organizações, indo além do cumprimento de leis e regulamentos e se posicionando de fato como um instrumento de governança estratégico na geração de valor para a organização (CHARAN, 2005). Salmon (2001a) corrobora essa visão ao afirmar que os conselhos, na década de 1980, não atuavam na estratégica de longo prazo, estando reduzidos a mero controle de danos. Em outras palavras, enquanto o CA reativo (passivo) buscava a conformidade e necessitava atuar com maior foco no monitoramento e gerenciamento passado da organização, com elevado nível de aversão ao risco, o proativo (progressista) assumiu uma postura com maior foco na visão de futuro e maior disposição para assumir riscos (CORNFORTH, 2004).

Consoante Barker (2011), a complexidade da administração, tratada pelo administrador, aglutina muitos subsídios para a execução de sua atividade e o transforma em um faz-tudo generalista, que não detém especialização – a antítese do profissional que, em geral, é um especialista em determinada área. O que está no cerne da administração é a integração, uma capacidade que se aprende e, no entanto, não se ensina em sala de aula, ocorrendo por meio da experiência – os conhecimentos

---

[6] Presidente do CA.

[7] Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/escandalos-corporativos-globais-respigaram-nas-firmas-de-contabilidade-auditoria-14565408. Acesso em: 21 jun. 2019.

[8] Lei americana redigida com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas. Disponível em: https://uslaw.link/citation/us-law/public/107/204. Acesso em: 25 mar. 2019.

técnicos ensinados no currículo de administração não representam a essência da atividade do administrador, nem a substância da liderança empresarial ou a garantia de qualidade e sucesso dele (BARKER, 2011). Guerra (2017) concorda com a visão de Barker sobre o profissional administrador, ao afirmar que, se você não é um conselheiro sentado à mesa, a compreensão da atuação deste se faz prejudicada. A autora ressalta que o difícil acesso direto às reuniões do CA prejudica a compreensão da atuação do conselheiro, o que faz com que muitos pesquisadores utilizem a expressão “caixa-preta” para se referir aos conselhos.

Apesar das dificuldades de verificar a atuação dos conselhos, seu papel é constantemente investigado. Para Salmon (2001a), o CA não deve limitar-se a ouvir e endossar as estratégias apresentadas pela gestão. Dessa forma, os atuais críticos do CA têm muita munição, pois muitos conselhos não cumprem seu papel na supervisão da estratégia de longo prazo e na avaliação da remuneração da alta administração.

Lorch (2001) alerta para a atuação do conselho de forma integrada com os gerentes sêniores, contribuindo para que suas funções sejam bem compreendidas e ocorra colaboração para o sucesso da empresa. Já Donaldson (2001a) chama atenção para a ação reativa do CA e afirma que ele deve monitorar constantemente as organizações, em seu papel de apoio à execução da estratégia organizacional, respeitando as visões ímpares entre a estratégia e a execução realizada pelos gerentes. Pound (2001b), por sua vez, traz a visão de que a governança não tem a ver com poder, mas com a certeza de que, para as decisões serem eficazes, há necessidade de colaboração entre o CA e os altos executivos. Conger, Finegold e Lawler III (2001) citam a necessidade de as organizações realizarem processos de avaliação dos CAs, da mesma forma que avaliam o desempenho dos demais profissionais.

Considerando a realidade cooperativa, o Manual de Governança Cooperativa da OCB apresenta as atribuições e qualificações para os cargos de conselheiros, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Atribuições e qualificações dos conselheiros de administração, segundo a OCB.

Atribuição	Qualificação
• Formular diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução.	• Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo. • Atenção à legislação vinculada.

• Gerenciar riscos. • Gerenciar crises. • Garantir a sustentabilidade. • Comunicação institucional.	• Zelo pelos princípios e valores do cooperativismo e conhecimento das melhores práticas de governança cooperativa. • Capacidade de trabalho em equipe. • Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros. • Entendimento do perfil de risco da cooperativa. • Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio. • Disponibilidade de tempo. • Motivação.

Fonte: Adaptado de OCB (2016).

Já o Quadro 6 apresenta um resumo das qualificações esperadas para o cargo de conselheiro de administração de empresas, segundo o Manual de Boas Práticas de Governança do IBGC.

Quadro 6 – Características e competências esperadas de um conselheiro de administração de empresas corporativas, segundo o IBGC.

- Identificar, discutir e garantir a disseminação dos valores e princípios da organização.
- Definir estratégias.
- Tomar decisões que protejam e valorizem a organização.
- Buscar o equilíbrio entre as expectativas das partes interessadas.
- Prover ambiente onde seja possível expressar pensamentos dissonantes e discutir dilemas éticos.
- Estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações empresariais estão alinhadas aos seus princípios e valores.
- Buscar que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.
- Aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo.
- Definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor presidente e avaliar seu desempenho. Participar, com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria.
- Garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização.
- Monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria.
- Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o conselho deve prevenir e administrar situações de conflito de interesses, administrar divergências de opiniões e prestar contas aos sócios. Deve solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos. Por outro lado, não deve interferir em assuntos operacionais.
- Revisar periodicamente as práticas de governança da organização.
- Assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização.
- Discutir, formatar e definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles.
- Preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização.
- Dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas.
- Estimular a reflexão estratégica.
- Fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas.
- Selecionar o diretor presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria.
- Planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor presidente e da diretoria.
- Garantir que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos.
- Estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como ouvir (e se assegurar de que a diretoria e os demais colaboradores também o fazem) atentamente as partes interessadas para adequar a atuação da empresa.
- Assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança.
- Participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização.
- Aprovar fusões e aquisições.
- Escolher e avaliar a empresa de auditoria independente.

Fonte: Adaptado de IBGC (2016).

Indiferentemente da abordagem corporativa ou cooperativa e da característica colegiada, todos os membros do conselho possuem o mesmo poder de participação, porém há a definição de papéis, como o de presidente do conselho. Em pesquisa

realizada com 200 presidentes de conselho de 31 países, Shekshnia (2018)[9] conclui, entre outros aspectos, que o presidente do conselho não lidera uma empresa, mas, sim, o conselho, e deve atuar de modo que o grupo atue como o órgão de decisão mais importante da organização. Para sua função ser eficaz, ele deve atuar como principal facilitador, e não comandante, permitindo ao conselho ter discussões efetivas em grupo. Nesse sentido, no Quadro 7 são apresentados oito princípios fundamentais para a função, assim como suas características (SHEKSHNIA, 2018).

Quadro 7 – Princípios e características para um bom presidente de CA.

Princípio	Características
Seja o técnico na lateral.	Contenção: ser contido, não ser dominante e dar espaço aos outros. Paciência: favorecer a introspecção e a reflexão e focar no fazer correto. Disponibilidade: estar disponível para ouvir conselheiros e executivos.
Pratique o *teaming* – não a construção de equipes.	Mediação: a criação de equipes é típica no nível de execução. Na atuação do conselho, as reuniões acontecem em tempos distantes e os integrantes possuem outro trabalho em tempo integral. Em resumo, são pessoas que se reúnem de tempo em tempo para resolver situações complexas, logo não possuem o nível de proximidade e de construção de confiança de equipes que atuam constantemente juntas. O conceito de *teaming* se dá para o trabalho sob essas condições: equipes formadas por pessoas com pouco contato e, quando próximas, com pouco tempo para tomar decisões complexas.
Seja responsável pela preparação.	Organização: uma reunião de conselho deve ser pautada, estudada, o material ou decisão deve ser relevante e estar maduro o suficiente para ser debatido. Processos de consultas a conselheiros podem ser adotados de forma prévia à reunião.
Leve os comitês a sério.	Estratégia: três quartos do trabalho do que é submetido ao conselho provêm dos comitês; assim, formar e acompanhar os comitês é fundamental.
Permaneça imparcial.	Imparcialidade: o presidente deve instigar as discussões para que a decisão seja a mais robusta possível; se possível, sua opinião não deve afetar os demais conselheiros.
Meça os *inputs,* não os *outputs*.	Análise: a pauta, o material, as minutas e processos do conselho podem ser avaliados. Tentar avaliar a qualidade das decisões para medir a qualidade do conselho não é considerado uma boa prática.
Não seja o chefe.	Humildade: o conselho é o chefe e cada conselheiro deve compreender que o órgão é um colegiado e seus integrantes são pares.
Seja um representante dos acionistas.	Representação: o chefe do CEO é o CA e o acionista é o chefe do CA, logo o conselheiro deve buscar o tratamento igualitário dos acionistas.

Fonte: Adaptado de Shekshnia (2018).

Apesar de o referencial apresentar o papel do presidente na busca das competências necessárias aos conselheiros de administração, a pesquisa não será

[9] Professor do Insead, sócio sênior da Ward Howell, empresa global de consultoria de capital humano, e membro do conselho de várias empresas de capital aberto e fechado da Europa Central e Oriental.

guiada por categorias de papéis que compõem ou podem compor um CA. Nesse contexto, Turnbull (1997) e Cornforth (2004) apresentam modelos de governança cooperativa para além da teoria da agência e suas ocorrências em diversos países, citando o principal posicionamento do CA, de acordo com seu papel (Quadro 8).

Quadro 8 – Teorias de governança e o papel do CA.

Modelo de governança	Teoria	Local	Papel do CA
Stakeholders	Classe hegemônica	Empresas alemãs	Representação dos associados.
Stewardship	*Stewardship*	Empresas japonesas	Patrocinador da execução da estratégia.
Político	Hegemonia gerencial	Empresas francesas	Aprovação da estratégia sugerida.
Financeiro	Agência Custos de transação Dependência de recursos	Estados Unidos e Inglaterra	Acompanhamento e controle gerencial.

Fonte: Adaptado de Turnbull (1997) e Cornforth (2004).

A abordagem da governança pela óptica da teoria da firma possui outras vertentes (CORNFORTH, 2004, TURNBULL, 1997, GUERRA, 2017); no entanto, é importante observar que as empresas cooperativas não possuem ações negociadas no mercado e, dessa forma, inexiste a pressão dos principais acionistas ou ameaças de aquisição. Assim, o CA pode ter uma diversidade de objetivos que não se traduzem prontamente em medidas de desempenho empresarial, sendo as ações gerenciais menos limitadas pelas forças do mercado. Isso sugere que, para as cooperativas, os CAs são o meio mais importante que os membros têm de tentar controlar o comportamento gerencial; ao mesmo tempo, os conselhos têm que operar em um contexto em que é mais difícil de exercer influência (CORNFORTH, 2004).

A complexidade da organização cooperativa impõe desafios à administração e à estrutura de governança, bem como às competências esperadas dos conselheiros. Atualmente, há grande discussão sobre gestão por competências nas empresas, que, independentemente da abordagem utilizada, busca atender, por meio do desenvolvimento ou contratação de colaboradores, ao conjunto de competências organizacionais adequado para cumprir a estratégia organizacional. Posto isso, o próximo tópico faz um resgate histórico sobre o tema, indispensável para melhor compreender a questão de pesquisa.

2.6 Conceito de Competências

Conforme Frederick Winslow Taylor (1971), considerado o pai da administração científica, a procura por competentes excede a oferta. Ele descreve a procura por homens melhores e mais capazes para atender às necessidades das organizações, na sua constante busca pela eficiência organizacional. No seu entendimento, as organizações devem promover o treinamento necessário para desenvolver seus trabalhadores.

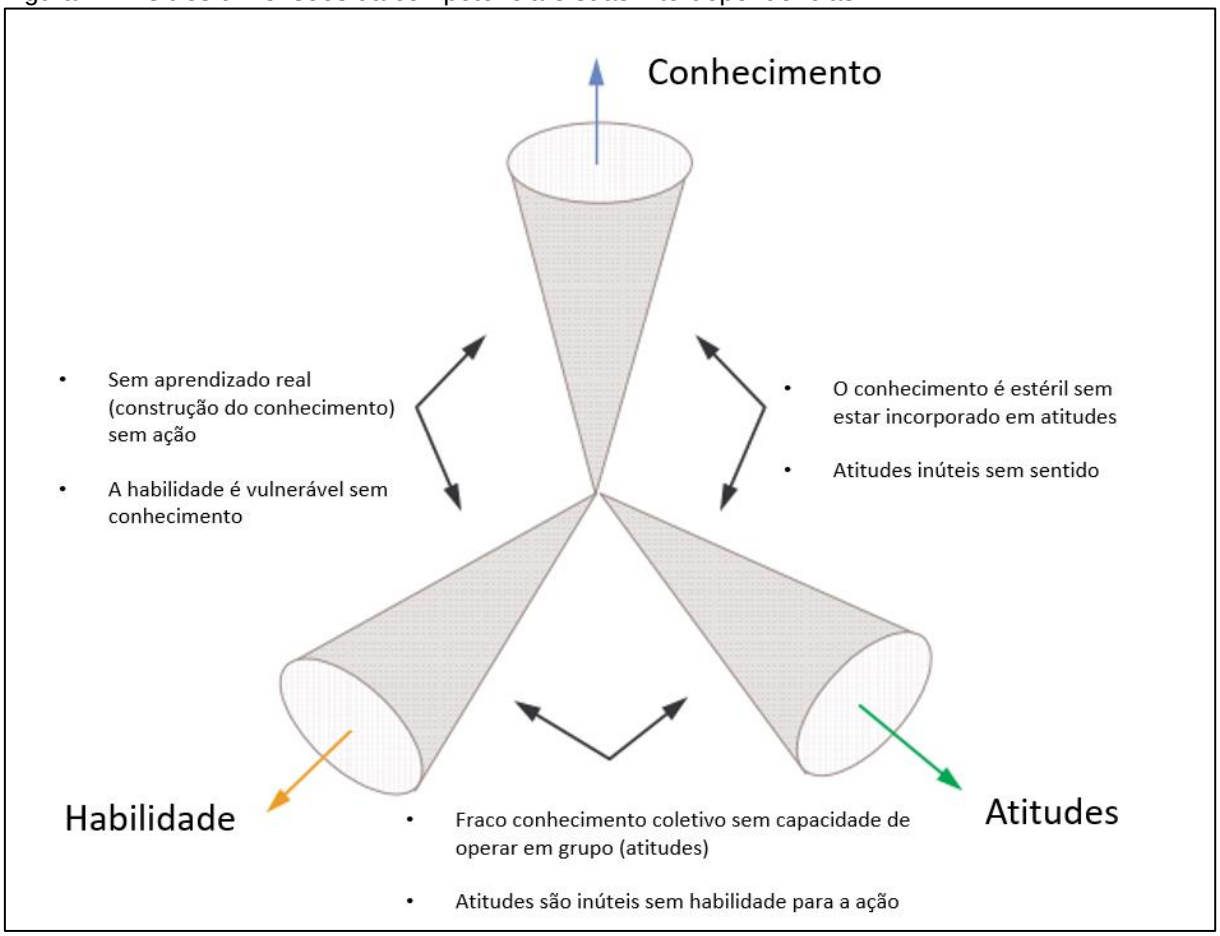
David McClelland (1973), no artigo *Testing for competence rather than intelligence*, inicia um importante debate sobre a ideia de competência, fazendo observações sobre a eficiência dos testes da época, que se restringiam a utilizar as avaliações de quociente de inteligência e aptidões como fatores determinantes de sucesso e *performance* na vida profissional, alertando para a necessidade de considerar outros fatores, como variáveis de personalidade (atitudes) e capacidades como comunicação (habilidades).

Durand (1998), em *The alchemy of competence*, evolui consideravelmente os estudos sobre competência, apresentando o conceito de competência individual baseado em três dimensões interconectadas: *knowledge* (conhecimento), *know-how* (saber como) e *attitudes* (atitudes). Ele apresenta a importância do estudo de competências para as organizações da época, afirmando que,

> nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas hoje procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de 'competência' (DURAND, 1998, p. 1).

A Figura 2 expõe a importância da dimensão comportamental (atitude), para além das dimensões de conhecimento e habilidades, as quais são amplamente debatidas no taylorismo-fordismo, demonstrando a existência da interconexão e dependência entre elas para gerar valor ou ação. O conhecimento pode ser percebido na expressão “eu sei como fazer”, a habilidade, em “eu sou capaz de fazer” e a atitude, em “eu vou fazer”, cuja soma proporciona a plenitude do resultado do que se pretende realizar. Assim, a avaliação da competência esperada pelas organizações é um meio e somente a sua utilização (atitude) pode agregar valor (NEVES et al., 2017).

Figura 2 – As três dimensões da competência e suas interdependências.



Fonte: Adaptado de Durand (1998).

Fleury (2002) alerta sobre o entendimento de competência encontrado em debates acadêmicos brasileiros, influenciado pela literatura americana, o qual considera competência a tarefa ou conjunto de tarefas associadas descritivamente a um cargo. Neste caso, remete a uma realidade ainda fundamentada nos princípios do taylorismo-fordismo, ou seja, a competência fica reduzida a duas dimensões – conhecimento e habilidade – e pode ser desenvolvida, classificada e certificada pelo sistema educacional, como previam os estudos anteriores a Durand.

Durand (1998), contribuindo para a evolução do debate, afirma que algumas competências são suficientemente distintas para formar as *core competences* (competências essenciais), assim garantindo para as organizações uma vantagem potencialmente significativa e sustentável sobre seus concorrentes. Para Brandão e Guimarães (2011), as indicações de Durand (1998) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de

determinado propósito, abordagem que possui maior aceitação no meio empresarial e acadêmico por integrar diversos elementos relacionados ao trabalho.

Por meio do estudo *Forms of incompetence*, Durand (2000) expõe a importância da identidade organizacional (os valores compartilhados, revelados pelos ritos, tabus e crenças), da visão estratégica compartilhada e da estrutura organizacional, que, quando somadas ao processos de gerenciamento, como fatores organizacionais, garantem a manutenção, reforçam e ampliam o conjunto de competências organizacionais. Por sua vez, o conjunto de competências individuais e tecnologias, identificadas como necessárias para as organizações (*core competences*), são fatores determinantes para a geração de singularidade competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Diante do exposto, a contextualização das competências organizacionais é primordial para o sucesso da organização, afinal cada uma busca se diferenciar no mercado e gerar valor por meio de sua cultura, estrutura e estratégia, entre outros elementos (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Igualmente, a competência individual deve ser contextualizada pela sociedade ou pela profissão do indivíduo, sendo caracterizada pela utilização de suas habilidades e conhecimentos por meio de ações que proporcionam ao indivíduo valor social e às organizações valor econômico (FLEURY, 2002). Dessa forma, a competência pode ser classificada em dois níveis claros: **humanas**, relacionadas ao trabalhador ou equipe de trabalho; e **organizacionais**, que dizem respeito ao conjunto de competências da organização como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011).

Ao definir competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, Fleury (2002) apresenta a significância de verbos inspirados em Le Boterf, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Significado dos verbos apresentados no conceito de competência individual.

Verbo	Contexto de aplicação
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos.

	Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Adaptado de Fleury (2002).

As competências organizacionais e, consequentemente, individuais devem ser avaliadas constantemente, devido ao caráter dinâmico do mundo globalizado, que impacta as estratégias empresariais e gera lacunas que desencadeiam necessidades de revisão (BRANDÃO; BAHRY, 2005). As empresas utilizam modelos de gestão de competências para identificar, contratar e capacitar pessoas certas para formação de um quadro de colaboradores que possa gerar diferencial competitivo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011). No entanto, Fleury e Fleury (2004) alertam sobre o fato de que as empresas enfrentam dificuldades no alinhamento das competências individuais e organizacionais, devido à adaptação constante da estratégia, que requer organizar as competências individuais de modo a suprir as necessidades impostas pela dinamicidade cada vez maior das estratégias organizacionais.

Brandão (2007), ao realizar um revisão da literatura brasileira sobre o tema, conclui que a maioria dos estudos utilizam as três dimensões do conceito definido por Durand (1998), intituladas elementos constitutivos do conceito de competência. Para dar profundidade a esse estudo, na realidade de atuação dos conselheiros de administração, o próximo tópico trata dos vieses que podem ser encontrados pelos conselheiros de administração.

2.7 Vieses Cognitivos

Caixa-preta é uma expressão usada por vários estudiosos dos CAs pela dificuldade de ter acesso direto a seus rituais internos de funcionamento (GUERRA, 2017). Assim, para o CA, os vieses se dão de forma individual ou em grupos; neste caso, podem ser potencializados, de modo a desservir ainda mais a qualidade das decisões, a exemplo do “efeito manada” e do “pensamento de grupo” (GUERRA, 2017).

O efeito manada é um viés que afeta o uso da racionalidade para a tomada de decisão, ou seja, influenciado pelos pares, o conselheiro geralmente percebe que não

detém informações suficientes para a tomada de decisão e abdica da reflexão, assumindo a opinião expressada pela maioria. Seus gatilhos podem ser disparados quando da manifestação de um conselheiro com maior poder, especialista no assunto ou com maior respeitabilidade no grupo (GUERRA, 2017).

Já o pensamento de grupo, ou *groupthink*, pode ser acionado pela falta de diversidade entre os membros do conselho; neste caso, a ausência de contraditório ameaça a tomada de decisão. A negligência na análise das incertezas é também considerada gatilho do pensamento de grupo, podendo ser tratada pela organização do conselho, pontuando conselheiros como responsáveis por instigar o contraditório, conforme Guerra (2017). Grupos coesos e heterogêneos estão suscetíveis ao pensamento de grupo e podem provocar o falso consenso, muitas vezes isolando conselheiros que, ao se expor realizando o contraditório, enriqueceriam a qualidade da decisão (GUERRA, 2017).

Portanto, as competências são fundamentais para evitar os vieses que prejudicam a atuação dos conselheiros de administração, concluiu Guerra (2017) ao ouvir mais de cem conselheiros no Brasil e no exterior.

O próximo tópico aborda as competências inerentes ao CA.

2.8 Estado da Arte de Competências de Conselheiros

A investigação da atuação do CA faz emergir a relevância das competências comportamentais dos conselheiros em sua atuação, individual e/ou em grupo, para o bom funcionamento do conselho (GUERRA, 2017).

A eleição de membros cooperados para assumir os CAs, na realidade das empresas cooperativas, as fortalece com a presença de associados leigos, que trazem experiência não executiva ao conselho e, ao mesmo tempo, abrem lacunas claras que podem permanecer presentes nas competências coletivas necessárias para um quadro efetivo do CA (CORNFORTH, 2004). Esse paradoxo se apresenta como um dilema: se, por um lado, a cooperativa conta com a presença de seus cooperados no quadro de conselheiros de administração, por outro, não pode garantir que o conjunto de competências esperadas para a boa funcionalidade do conselho estará presente nesses representantes eleitos para o cargo (CORNFORTH, 2004).

Com base nos estudos de Durand (1998, 2000), Fleury (2002), Fleury e Fleury (2004) e Brandão e Guimarães (2011) identificam, na literatura sobre governança corporativa e cooperativa, as competências individuais necessárias para conselheiros de administração. Assim, esta revisão da literatura identificou 21 competências, as quais se encontram identificadas na sequência.

Capacidade de defender seu ponto de vista: segundo o IBGC (2016) e OCB (2016), o conselheiro de administração deve ter a capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio. Para Salmon (2001b), a competência contribui para a fecundidade do processo decisório das reuniões do conselho, pois, quando o conselheiro tem a capacidade de expor e defender com franqueza seu ponto de vista, pode gerar o contraditório e elevar a qualidade das decisões do conselho.

Capacidade de julgamento: como já exposto, o conselheiro deve ter a capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio; nesse sentido, a OCB (2016) recomenda que busque por informações relevantes para a formação de seu juízo. Conforme consta na seção 2.7, o efeito manada e o pensamento de grupo podem afetar o uso da racionalidade para a tomada de decisão (GUERRA, 2017).

Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo: para o IBGC (2016), o conselheiro deve ter qualificação prática de visão estratégica, o que é complementado pela OCB (2016), informando que o conselheiro deve buscar certificações específicas que visem a prover, além da capacidade de visão estratégica, a visão sistêmica e de longo prazo.

Isenção emocional (atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional): para o IBGC (2016), o conselheiro deve atuar com isenção emocional, para evitar a influência de qualquer relacionamento pessoal ou profissional que possa interferir na busca de valores para a organização como um todo, observando os aspectos legais e éticos envolvidos nesse processo. Consoante Guerra (2017), expostos a vieses individuais e coletivos nas reuniões deliberativas, os conselheiros podem incorrer em tomadas de decisões afetadas por fatores emocionais, em detrimento dos racionais. Sendo assim, compreender os fatores que os levam a não formar um CA eficiente e a comprometer as organizações é de extrema importância para a evolução da governança. A governança cooperativa determina que devem ser preservados os legítimos interesses de todos os cooperados da cooperativa, não

sendo adequada a representação de uma única parte interessada, uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à cooperativa e, consequentemente, a todas as partes interessadas (OCB, 2016).

Autoavaliação (avaliar a si próprio): Conger, Finegold e Lawler III (2001) afirmam que a avaliação do conselho deve ser de responsabilidade do próprio conselho, o que não se pode confundir com autoavaliação em benefício próprio. Segundo os autores, a autoavaliação é uma tarefa árdua, por exigir que o conselheiro faça julgamento e tome decisões a respeito dele próprio. De acordo com o IBGC (2016), para que a avaliação do conselho seja efetiva, é necessário que os conselheiros realizem um processo de autoavaliação, refletindo sobre sua atuação, de modo a avaliar objetivamente se contribuem para a criação de um ambiente maduro e construtivo. Nesse processo, deve tomar como ponto de análise central seu comportamento individual e sua interação com os demais conselheiros durante as reuniões. Conger, Finegold e Lawer III (2001) apontam, ainda, que a avaliação deve permear pontos como conhecimento, informação, poder, motivação e tempo. Em consonância, Guerra (2017) relata que a avaliação é um processo fundamental para o aprimoramento dos conselhos e deve ser individual e por pares, devendo o conselheiro considerar suas competências, características e atributos. Já Shekshnia (2018) alerta que as tentativas de avaliação dos resultados apresentados pelos conselheiros não se apresentam adequadas para determinar a eficiência do conselho, sugerindo maior atenção à avaliação dos processos de preparação para a reunião e do processo de autoavaliação do conselheiro. Na realidade cooperativa, as boas práticas de governança indicam que a avaliação de conselhos e conselheiros deve possuir uma sistemática de avaliação adaptada à situação de cada cooperativa (OCB, 2016).

Autoconhecimento (conhecer a si próprio): segundo o IBGC (2016), o conselheiro deve conhecer a si próprio por meio da identificação de suas motivações, sentimentos, pontos fortes e fracos e crenças, devendo o autoconhecimento ser utilizado para avaliar de forma constante sua conduta e contribuição durante os encontros com os demais conselheiros. O autoconhecimento, um dos pilares do controle emocional, ajuda na identificação e controle das emoções com maior facilidade, além de permitir lidar com frustrações e desilusões, de modo a se automotivar (GOLEMAN, 2014).

Capacidade de avaliação: a tomada de decisão, inerente à atuação do conselheiro, é realizada muitas vezes sobre temas subjetivos e ambíguos que exigem dos agentes de governança uma forte capacidade de avaliação (IBGC, 2016). Para a governança cooperativa, o CA deve avaliar, anualmente, o desempenho do executivo principal e cada conselheiro deve informar sobre sua participação em demais conselhos ou diretorias de que faça parte, a fim de avaliar possíveis conflitos (OCB, 2016).

Atenção à legislação vinculada: conhecer a legislação societária e sua regulamentação deve ser uma qualificação do conselheiro de administração, que precisa observar cuidadosamente os direitos, os deveres e as responsabilidades a ele associados para uma atuação adequada à governança da empresa (IBGC, 2016). Para a OCB (2016), os conselheiros de cooperativas devem ter atenção à legislação vinculada, conforme Quadro 5.

Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros: o conselheiro deve ter a capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros (IBGC, 2016). Para Donaldson (2001b), os gerentes realizam o planejamento estratégico por meio de operações e o conselheiro deve avaliar a execução da estratégia, a fim de atender aos anseios dos acionistas. O autor ressalta que a análise das informações deve ser realizada desvinculada dos gerentes, devido ao conselho e gerência terem visões ímpares quanto à execução da estratégia – enquanto a gerência busca a operação, o conselho busca o atendimento estratégico de longo prazo. Para a OCB (2016), os conselheiros de cooperativas devem buscar certificações específicas para que sejam capazes de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros, conforme Quadro 5.

Capacidade de trabalho em equipe: o conselheiro de administração deve ter a capacidade de trabalhar em equipe (IBGC, 2016), sendo a qualidade das ações em grupo fator determinante – ou não – da capacidade do CA de cumprir sua missão (SALMON, 2001b). Contudo, o trabalho em equipe ou grupo não pode ser tomado da mesma forma que convencionalmente se encontra nos níveis gerenciais. Por exemplo, Shekshnia (2018) cita o conceito de *teaming*, apresentado pela professora da Harvard Business School, Amy Edmondson, como o mais apropriado. Ele trata de equipes não convencionais, em que não há tempo para construir vínculos com o conhecimento pessoal e experiências anteriores ou o desenvolvimento de

experiências compartilhadas pelo trabalho conjunto. Em vez disso, os membros da equipe precisam desenvolver e usar novos meios para interagir e acessar o conhecimento adequado, desenvolver habilidades de fazer perguntas de forma adequada e no tempo necessário para atingir o objetivo desejado. O autor considera que o conselho não pode ser estruturado como equipes de trabalhos comuns, devido às características temporais de seus encontros e à predominância da sua atuação em resolver problemas inéditos. Lorsh (2001) cita a importância do trabalho em equipe ao descrever a necessidade de que cada conselheiro e gerente sênior saibam seu papel e função para que possam trabalhar em equipe de forma eficiente. Para a OCB (2016), os conselheiros de cooperativas devem ter a capacidade de trabalho em equipe.

Conhecimento das práticas de governança: o conselheiro de administração deve estar qualificado quanto às melhores práticas de governança, a fim de garantir que o CA exerça o papel de guardião do sistema de governança, revisando e atuando periodicamente para manter a organização atualizada com as práticas de governança (IBGC, 2016). Para o conselheiro cooperativo, são recomendados o zelo pelos princípios e valores do cooperativismo e o conhecimento das melhores práticas de governança cooperativa (OCB, 2016).

Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos: é uma qualificação necessária ao cargo de conselheiro para, dentre outras necessidades, monitorar a qualidade gerencial da organização e os riscos a que ela está disposta a se submeter (IBGC, 2016). O entendimento do perfil de risco da cooperativa é uma qualificação fundamental aos cooperados ocupantes do cargo de conselheiro; nesse sentido, a OCB (2016) recomenda que os conselheiros busquem certificação específica.

Capacidade de atuar proativamente: todo agente de governança deve agir proativamente, de modo a identificar desvios em relação às práticas de governança e, de forma antecipada, riscos que possam afetar a organização (IBGC, 2016). Os CAs devem detectar os primeiros sinais de problemas e se assegurar de que recebem as informações necessárias e com antecedência para que possam contribuir nas reuniões de conselho (SALMON, 2001b).

Capacidade de comunicação: para o conselheiro de administração, a capacidade de comunicação é uma qualificação indispensável, assim como a responsabilidade pelo estabelecimento de estratégias de comunicação é uma capacidade essencial a todos os agentes de governança (IBGC, 2016). Salmon

(2001a) sugere que a seleção de um bom conselheiro deve considerar atributos pessoais, como integridade, capacidade de ouvir com abertura e capacidade de se expressar com franqueza, necessários para agregar fecundidade ao processo decisório.

Capacidade de fundamentação: a ambiguidade e subjetividade dos temas tratados pelo CA, inerentes ao exercício da governança corporativa, demandam dos agentes de governança uma forte capacidade de fundamentação (IBGC, 2016).

Experiência e conhecimento técnico adequado: os sócios devem considerar como premissa para a seleção de conselheiros, entre outros fatores, se o candidato possui conhecimento técnico adequado e experiência (IBGC, 2016). O conselheiro deve ter a capacidade de transformar as informações recebidas em conhecimento útil (LORSH, 2001) e possuir conhecimento e experiências compatíveis com as demandas estratégicas com que se defronta a empresa (CONGER; FINEGOLD; LAWLER III, 2001). O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa determina que novos conselheiros devem receber um conjunto de informações que facilitem sua preparação para o exercício da função, tais como: legislação básica vinculada ao cooperativismo; estatuto social da cooperativa; regimento interno do CA/diretoria; últimos relatórios anuais de prestação de contas; planejamento estratégico e orçamentário; sistema de gestão de riscos; situação econômico-financeira detalhada e outras informações relevantes para a cooperativa; permissão de acesso às atas das assembleias gerais e das reuniões do conselho/diretoria e, se necessário, senha com nível de acesso aos sistemas informacionais (OCB, 2016).

Capacidade de liderança: é fator determinante para a formação de um ambiente ético na organização e necessário aos agentes de governança (IBGC, 2016), devendo o CA fomentar e implementar política de capacitação e desenvolvimento de novas lideranças para substituição dos seus membros (OCB, 2016). Esta capacidade se apresenta por meio de traços específicos de personalidade, como motivação e estímulos comportamentais, que, ligados às expectativas dos liderados, como necessidades e motivações, exercem influência sobre eles, de modo a alterar o *status quo* (BERGAMINI, 1994), lembrando que a governança exige dos CAs liderança para atingir o objetivo de prover às organizações vantagem competitiva (CHARAN, 2005). Para Kotter (2000), a capacidade de liderança é uma habilidade não inata e está relacionada a lidar com a mudança e a

definição de uma visão de futuro apresentada em conjunto com estratégias para atingir essa visão. O autor define ainda que a liderança equivale à capacidade de alinhar pessoas, promovendo a coalização necessária para atingir a estratégia, não devendo se confundir com a elaboração de planejamento estratégico, que é um processo de gestão.

Capacidade de aprimoramento constante das suas competências: os conselheiros devem se preocupar permanentemente com sua capacidade de efetivamente governar a organização e, com isso, participar de congressos, programas de atualização, feiras setoriais e outros eventos para se aprimorar e potencializar sua capacidade de contribuir para a organização (IBGC, 2016). Comparando a atuação de um conselho com os bombeiros, ambos devem estar alertas e preparados para resolver situações que não lhes serão apresentadas todos dias; essa condição não impõe o ócio durante o tempo de espera, mas, sim, a preparação para atender da melhor forma quando forem exigidos (LORSH, 2001). A governança cooperativa adota naturalmente o quinto princípio cooperativo – educação, formação e informação – ao incorporar seu terceiro princípio – educação – , que determina a realização de investimento no desenvolvimento do quadro social para formação de lideranças – base de sucesso e perpetuidade da doutrina cooperativista (OCB, 2016).

Capacidade de lidar com conflitos: os conflitos entre sócios, administradores e entre estes e a organização devem, preferencialmente, ser resolvidos mediante a negociação entre as partes, com o objetivo de que os interesses da organização prevaleçam (IBGC, 2016). O conselheiro de administração deve prevenir e administrar situações de conflito de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da cooperativa possa sempre prevalecer (OCB, 2016).

Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário: cabe ao CA definir estratégias que protejam e valorizem a organização e otimizem o retorno do investimento no longo prazo (IBGC, 2016). Os conselheiros possuem a responsabilidade de analisar, questionar, monitorar e aprovar as trajetórias estratégicas propostas pela gerência e, para isso, se torna óbvia a necessidade de conhecimentos adequados para além da mera obtenção de acesso às informações (LORSH, 2001). É tênue a linha que separa a atuação do conselheiro de modo a contribuir com ideias estratégicas, em vez de tentar assumir a gerência da empresa

(LORSH, 2001). Na governança cooperativa, se destacam a importância da organização do quadro social e seu papel como órgão consultivo que, entre outras atribuições, deve auxiliar na elaboração do planejamento estratégico da cooperativa. Como previsto na governança corporativa, o CA da cooperativa deve formular as diretrizes estratégicas e aprovar o plano de execução (OCB, 2016).

Motivação: o conselheiro não pode atuar com ausência de motivação, podendo o nível desta estar atrelado a outros fatores que não apenas o retorno financeiro direto, como é usual pensar, incluindo, por exemplo, o acesso e compartilhamento de informações e novas ideias (CONGER; FINEGOLD; LAWLER III, 2001). O Manual de Governança Cooperativa recomenda que todo conselheiro possua motivação para o exercício de seu cargo (OCB, 2016), o que tem ligação direta com o primeiro princípio cooperativista – adesão voluntária e livre.

O Quadro 10 apresenta a síntese das competências mapeadas no levantamento bibliográfico, atendendo ao objetivo específico de identificar as competências para a adequada atuação de um conselheiro no mundo corporativo.

Quadro 10 – Competências esperadas do cargo de conselheiro.

Competência	Autores
C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista	IBGC (2016), OCB (2016) e Salmon (2001b)
C02 - Capacidade de julgamento	Guerra (2017), IBGC (2016) e OCB (2016)
C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	IBGC (2016) e OCB (2016)
C04 - Isenção emocional (atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)	Guerra (2017), IBGC (2016) e OCB (2016)
C05 - Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio)	Conger, Finegold e Lawler III (2001), Guerra (2017), IBGC (2016), Shekshnia (2018) e OCB (2016)
C06 - Autoconhecimento (conhecer a si próprio)	Goleman (2014), IBGC (2016)
C07 - Capacidade de avaliação	IBGC (2016) e OCB (2016)
C08 - Atenção à legislação vinculada	IBGC (2016) e OCB (2016)
C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros	Donaldson (2001b), IBGC (2016) e OCB (2016)
C10 - Capacidade de trabalho em equipe	Lorsh (2001), IBGC (2016)Salmon (2001b), Shekshnia (2018) e OCB (2016)
C11 - Conhecimento das práticas de governança	IBGC (2016) e OCB (2016)
C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	IBGC (2016) e OCB (2016)
C13 - Capacidade de atuar proativamente	IBGC (2016) e Salmon (2001b)
C14 - Capacidade de comunicação	IBGC (2016) e Salmon (2001b)
C15 - Capacidade de fundamentação	IBGC (2016)
C16 - Experiência e conhecimento técnico adequado	Conger, Finegold e Lawer III (2001), IBGC (2016), Lorsh (2001) e OCB (2016)
C17 - Capacidade de liderança	Kotter (2000), IBGC (2016) e OCB (2016)
C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	IBGC (2016), Lorsh (2001) e OCB (2016)
C19 - Capacidade de lidar com conflitos	IBGC (2016) e OCB (2016)

C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário	IBGC (2016), Lorsh (2001) e OCB (2016)
C21 - Motivação	Conger, Finegold e Lawer III (2001) e OCB (2016)

Fonte: O autor (2020).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o procedimento metodológico, ou seja, o conjunto de escolhas e atividades adotadas no caminho exploratório da pesquisa.

> Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os próximos tópicos abordam as escolhas metodológicas e os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Abordagem

A estratégia da pesquisa, quanto ao seu tipo, parte da abordagem qualitativa exploratória (CRESWELL, 2007), considerando o conjunto de objetivos. A característica exploratória ocorre da necessidade de um maior entendimento da realidade para, consequentemente, atender ao objetivo geral de propor um conjunto de competências necessárias para os conselheiros de administração (GIL, 2002).

3.2 Coleta de Dados

3.2.1 Unidade de Análise

Por meio da reflexão sobre “quem” ou “o que” está sendo estudado, a investigação foi desenvolvida com a intenção de compreender o significado que os indivíduos atribuem às competências, no âmbito da atuação em CAs. Determinante para a escolha da unidade de análise foi o fato de que somente o indivíduo que integra um CA pode deter a compreensão sobre a atuação de um conselheiro, conforme observado no referencial teórico (GUERRA, 2017). Assim, a unidade de análise recaiu sobre os indivíduos que atuam ou atuaram em CAs de organizações cooperativas.

Essas unidades foram acessadas por meio do fornecimento de dados de contato, como endereço de *e-mail*, telefone e nome, fornecidos pelo Sistema Ocepar, fazendo com que a pesquisa se restringisse a conselheiros que atuaram ou atuam em

cooperativas do Paraná registradas no referido sistema. O termo de autorização fornecido pelo Sistema Ocepar pode ser consultado no **Erro! Fonte de referência não encontrada.**.

A composição da amostra, com característica não probabilística, respeitou o quantitativo de 26 respostas, não tendo sido necessário descarte de nenhuma das respostas recebidas. Sendo assim, o processo de análise de conteúdo considerou todas as entrevistas.

3.2.2 Definição do Instrumento de Coleta de Dados

O processo de escolha do instrumento de coleta de dados considerou variáveis como: tecnologia disponível, unidade de análise, tempo hábil, posição geográfica dos participantes e desembolso financeiro. Os meios disponíveis para acesso às unidades de análise também foram determinantes ao processo de escolha.

O Quadro 11 apresenta as vantagens observadas durante o processo de escolha do instrumento de coleta de dados, o que levou à opção por um roteiro de entrevista estruturado, aplicado por mensagem eletrônica (*e-mail*), de forma assíncrona.

Quadro 11 – Benefícios de entrevistas via e-mail assíncronas.

Considerações a respeito de entrevista assíncrona
A riqueza e qualidade dos dados obtidos por meio de entrevistas por *e-mail* assíncronas são consideradas muito semelhantes ao de entrevistas presenciais.
Os participantes são geralmente mais focados durante as entrevistas por *e-mail*.
Os participantes têm mais tempo para pensar e considerar suas respostas, podendo rever e refletir sobre elas, o que proporciona uma comunicação mais cuidadosa.
O participante está no controle do fluxo da entrevista e é capaz de responder de forma que se sinta confortável.
Alguns participantes preferem simplesmente expressar-se por escrito, em vez de ter que improvisar ao falar presencialmente.
As respostas dos participantes podem ser mais estruturadas, evitando repetições, como nas entrevistas presenciais.
A natureza da resposta muitas vezes é mais densa, mais estruturada e mais explícita em comparação a entrevistas presenciais.
O participante não é obrigado a responder imediatamente.
Não há necessidade de encontrar um momento em que ambos, pesquisador e participante, estejam disponíveis para a entrevista.

Fonte: Adaptado de Ratislavová e Ratislav (2014).

Quanto às desvantagens, consideraram-se pontos como a impossibilidade de captar os elementos não verbais, como os tons de voz e de volume, que são um meio

rico para a investigação, e a possiblidade de os entrevistados serem menos capazes de se explicar por escrito do que na fala.

Após o início do processo de coleta de dados, foram solicitados pelos entrevistados novos meios para a aplicação do roteiro de entrevista. Atendendo a isso, duas novas opções para a coleta de dados foram fornecidas: disponibilização de uma opção de coleta *on-line*, via celular ou navegador de internet, por meio da ferramenta Microsoft Forms[10]; e um modelo disponível para impressão gerado a partir da ferramenta Microsoft Word[11], que permitiu a coleta manual de dados, além do modelo inicial de preenchimento disponibilizado anexo ao *e-mail* na ferramenta Microsoft Word.

3.2.3 Identificação de Competências

A construção do roteiro de pesquisa iniciou-se com o desenvolvimento do referencial teórico, o qual possibilitou a identificação dos conceitos acerca do tema competência e o mapeamento de seu conjunto, levando à identificação do conjunto de 21 competências, observado na seção 2.8 e validado por um especialista com notório saber em cooperativismo e governança cooperativa, cujo procedimento se encontra detalhado na sequência.

3.2.4 Validação do Especialista em Cooperativismo

Buscando maior confiabilidade e como forma de validação externa, o conjunto de competências identificado durante o levantamento do referencial teórico foi submetido à avaliação de um profissional com notório saber na filosofia do cooperativismo, sociedades cooperativas e sistema cooperativo, em seus diversos níveis. Essa consulta foi realizada em 13 de dezembro de 2019, tendo sido o quadro de competências para conselheiros enviado por *e-mail* (seu conteúdo pode ser observado no Apêndice I - *E-mail* de consulta ao especialista em governança cooperativa).

---

[10] O Microsoft Forms é um criador de pesquisas *on-line*, parte do Office 365 (MICROSOFT, 2020a).
[11] O Microsoft Word é um processador de texto produzido pela Microsoft (MICROSOFT, 2020b).

Em 14 de dezembro de 2019, a análise do especialista foi recebida (Apêndice II), mediante parecer que validou integralmente o conjunto de competências mapeado. Além disso, houve a sugestão de observação de quatro aspectos:

- Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação.
- Conhecimento da legislação do cooperativismo – Lei nº 5.764/1971.
- Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual.
- Capacidade de empatia e aceitação perante os liderados.

Considerando as observações do especialista, o quadro de competências foi revisitado, analisado e adequado, sendo considerado no contexto da pesquisa como uma proposição das competências necessárias para conselheiros de administração nas realidades cooperativa e corporativa. O Quadro 12 apresenta a síntese das competências mapeadas no levantamento bibliográfico e competências adicionadas após avaliação do especialista – a coluna “Autores” apresenta a fonte, ou fontes, de informação que possibilitou sua identificação.

Quadro 12 – Competências esperadas de conselheiros de cooperativas agropecuárias.

Competência	Autores
C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista	IBGC (2016), OCB (2016) e Salmon (2001b)
C02 - Capacidade de julgamento	Guerra (2017), IBGC (2016) e OCB (2016)
C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	IBGC (2016) e OCB (2016)
C04 - Isenção emocional (atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)	Guerra (2017), IBGC (2016) e OCB (2016)
C05 - Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio)	Conger, Finegold e Lawler III (2001), Guerra (2017), IBGC (2016), Shekshnia (2018) e OCB (2016)
C06 - Autoconhecimento (conhecer a si próprio)	IBGC (2016)
C07 - Capacidade de avaliação	IBGC (2016) e OCB (2016)
C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial do cooperativismo	Especialista em cooperativismo, IBGC (2016) e OCB (2016)
C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros	Donaldson (2001b), IBGC (2016) e OCB (2016)
C10 - Capacidade de trabalho em equipe	Lorsh (2001), IBGC (2016)Salmon (2001b), Shekshnia (2018) e OCB (2016)
C11 - Conhecimento das práticas de governança	IBGC (2016) e OCB (2016)

C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	IBGC (2016) e OCB (2016)
C13 - Capacidade de atuar proativamente	IBGC (2016) e Salmon (2001b)
C14 - Capacidade de comunicação	IBGC (2016) e Salmon (2001b)
C15 - Capacidade de fundamentação	IBGC (2016)
C16 - Experiência e conhecimento técnico adequado	Conger, Finegold e Lawer III (2001), IBGC (2016), Lorsh (2001) e OCB (2016)
C17 - Capacidade de liderança	IBGC (2016) e OCB (2016)
C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	IBGC (2016), Lorsh (2001) e OCB (2016)
C19 - Capacidade de lidar com conflitos	IBGC (2016) e OCB (2016)
C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário	IBGC (2016), Lorsh (2001) e OCB (2016)
C21 - Motivação	Conger, Finegold e Lawer III (2001) e OCB (2016)
C22 – Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação	Especialista em cooperativismo
C23 – Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual	Especialista em cooperativismo
C24 – Capacidade de empatia e aceitação	Especialista em cooperativismo

Fonte: O autor (2020).

3.2.5 Roteiro de Pesquisa

Para elaboração do roteiro de pesquisa, consideraram-se os achados sobre competências do processo de construção do referencial teórico e de consulta ao especialista. Dessa forma, o roteiro contemplou 24 perguntas abertas, relacionadas a cada competência mapeada, além de uma última pergunta para verificar a existência de outras competências e a averiguação da relevância das mapeadas. O roteiro foi constituído de quatro partes: (i) apresentação; (ii) apresentação do termo de consentimento; (iii) coleta de dados de classificação; (iv) 25 perguntas abertas, podendo ser consultado no Apêndice III - Roteiro de Entrevista.

A apresentação objetivou transmitir ao entrevistado a mensagem de apresentação do estudo, os critérios que levaram à escolha do perfil dos

entrevistados, a estrutura do roteiro, informações sobre o termo de consentimento, o objetivo da pesquisa, o conceito de competência considerado e a necessidade da opinião própria do entrevistado para elaboração das respostas.

O termo de consentimento livre e esclarecido mostrou-se fundamental para prover a legalidade e segurança dos dados e resguardar os entrevistados, assim como os pesquisadores. Buscou-se ressaltar a informação de que o ato de submissão das respostas sinalizava o aceite do termo.

Os dados de classificação buscaram coletar informações como tempo de atuação do entrevistado como conselheiro e última cooperativa em que atuou ou atua como conselheiro, a fim de auxiliar o processo de análise de conteúdo, com sua utilização por meio de categorias de análise.

Por fim, considerando o levantamento das competências identificadas, foram elaboradas perguntas do tipo aberta para captar a percepção dos entrevistados sobre cada competência observada. As questões do roteiro foram numeradas de um até 25, sendo a primeira referenciada como P01 e assim sucessivamente.

3.3 Análise de Conteúdo

Os processos de decisões e escolha de instrumentos metodológicos seguiram as orientações de Bardin (1995) quanto aos passos metodológicos para a análise de conteúdo.

> Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O factor comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extracção de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência (BARDIN, 1995, p. 9).

Percorreram-se, para tal, diversas fases que contaram com a utilização de ferramentas auxiliares para a aplicação dos instrumentos metodológicos. As etapas e instrumentos foram definidos buscando o atendimento do objetivo geral da pesquisa: prover um conjunto de competências esperadas para a atuação do conselheiro de uma cooperativa agropecuária. O processo de análise de conteúdo adotado pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 – Etapas da análise de conteúdo adotada.

Fonte: O autor (2020).

Coleta: contemplou a aplicação do roteiro de entrevista. Nesta fase, realizaram-se abordagens iniciais dos entrevistados por *e-mail*, ligações telefônicas e *software* de mensagens eletrônicas, como o WhatsApp. Após isso, foram encaminhados os roteiros de pesquisa aos conselheiros, tendo sido a coleta de dados feita no período de 19 de fevereiro a 12 de março de 2020. Adiante, apresenta-se uma tabela com um resumo das informações de data, tempo de preenchimento e instrumentos utilizados em cada entrevista.

Pré-análise: permitiu a aproximação da realidade pesquisada por meio de leituras flutuantes, organização e tratamento do *corpus*, assim como verificação dos critérios de seleção. Nesta fase, organizaram-se as respostas dos entrevistados para a constituição da amostragem da pesquisa, artefato de entrada para a fase de exploração. A etapa encontra-se detalhada na seção 3.3.1.

Exploração do material: utilizou-se o *software* ATLAS.ti para apoio na codificação, enumeração e análise de coocorrências. Vale ressaltar que as ações de codificação empregaram leituras que proporcionaram a identificação de significados na análise da amostragem. Assim, nenhuma ação de codificação, enumeração e análise foi realizada utilizando recursos automáticos do *software*. Esta etapa é detalhada na seção 3.3.2.

Resultados: observaram-se os achados da pesquisa, com base nos quadros de análise e demais procedimentos metodológicos.

Discussão: confrontou-se a teoria com a prática, com o objetivo de estender, confirmar ou confrontar o conhecimento existente.

Cumpre lembrar que se adotou um conjunto de técnicas de análise de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos.

3.3.1 Pré-Análise

O processo de pré-análise iniciou-se com o recebimento dos resultados das entrevistas, ou seja, as respostas dos 26 entrevistados coletadas por três formas distintas. Procedeu-se a diversos ciclos de leitura flutuante, que permitiram estabelecer contato com o texto para formar impressões, orientações iniciais e verificação dos critérios de seleção do *corpus* de pesquisa. Os critérios de seleção seguiram as recomendações de Bardin (1995) e se encontram ilustrados no Quadro 13.

Quadro 13 – Critérios de seleção do corpus de pesquisa.

Regra	Verificação
Exaustividade Uma vez definido o campo do *corpus*, é preciso ter em conta todos os elementos deste.	Foi verificado o preenchimento de todas as questões pertencentes ao roteiro, constatando a existência de respostas para as 24 competências pesquisadas, além da questão aberta para indicação de até três competências fundamentais, em todas as unidades de análise.
Representatividade A análise pode efetuar-se numa amostra, desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra é uma parte representativa do universo inicial. Neste caso, os resultados obtidos para a amostra serão generalizados.	O número de roteiros recebidos determinou uma amostragem não probabilística. A representatividade pode ser observada na Figura 10, que apresenta os indicadores de representatividade por meio dos números pertencentes às cooperativas representadas pelos entrevistados.
Homogeneidade Os documentos retidos devem ser homogêneos, ou seja, obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora deles.	A forma de coleta, o conteúdo do roteiro de entrevista e os instrumentos de coleta aplicados aos entrevistados que atuam ou atuaram em CAs foram verificados quanto ao cumprimento da regra. Ao todo, foram 26 unidades de análise. Um entrevistado não atendeu à premissa de estar ou ter atuado como conselheiro de administração de cooperativa agropecuária; sendo assim, sua entrevista foi desconsiderada a partir da exploração do material. A homogeneidade pode ser observada pela distribuição equilibrada dos entrevistados por cooperativas representadas conforme Figura 11.
Pertinência	A apresentação do roteiro de pesquisa e a construção de perguntas conectadas com a

Os documentos retidos devem ser adequados, como fontes de informação, de modo a corresponder ao objetivo que suscita a análise.	literatura específica, além da submissão dos resultados para análise do especialista, garantiram a pertinência quanto ao objetivo de analisar o tema competências para o cargo de conselheiro de administração de cooperativas agropecuárias.

Fonte: Adaptado de Bardin (1995).

A estratégia de criação do roteiro determinou que as respostas das perguntas P01 a P24 pudessem ser consideradas unidades de contexto para a representação de cada uma das 24 competências mapeadas. A pergunta 25 (P25), desconectada do quadro de referências de competências, oportunizou a verificação de possíveis competências não descobertas durante a elaboração do referencial teórico, estando, assim, vinculada também ao objetivo principal de investigar as competências esperadas para o cargo de conselheiro. Desse modo, se buscou observar as competências vinculadas à literatura, as sugeridas pelo especialista e a descoberta de novas competências, conforme a opinião dos entrevistados.

A preparação do material de análise contou com o passo inicial de transcrição dos roteiros coletados para um mesmo padrão. Para tanto, os roteiros recebidos que possuíam como ferramenta de coleta original o Microsoft Word e aqueles preenchidos manualmente foram transcritos na ferramenta de coleta Microsoft Forms, conforme ilustrado na Tabela 1, que contém as informações do número da entrevista, data, tempo de coleta e instrumento de coleta original utilizado pelo entrevistado. As respostas preenchidas diretamente no Microsoft Forms proporcionaram identificar o tempo médio de preenchimento dos entrevistados, que totalizou duas horas e 15 minutos.

Tabela 1 – Pré-análise: roteiros no Microsoft Forms.

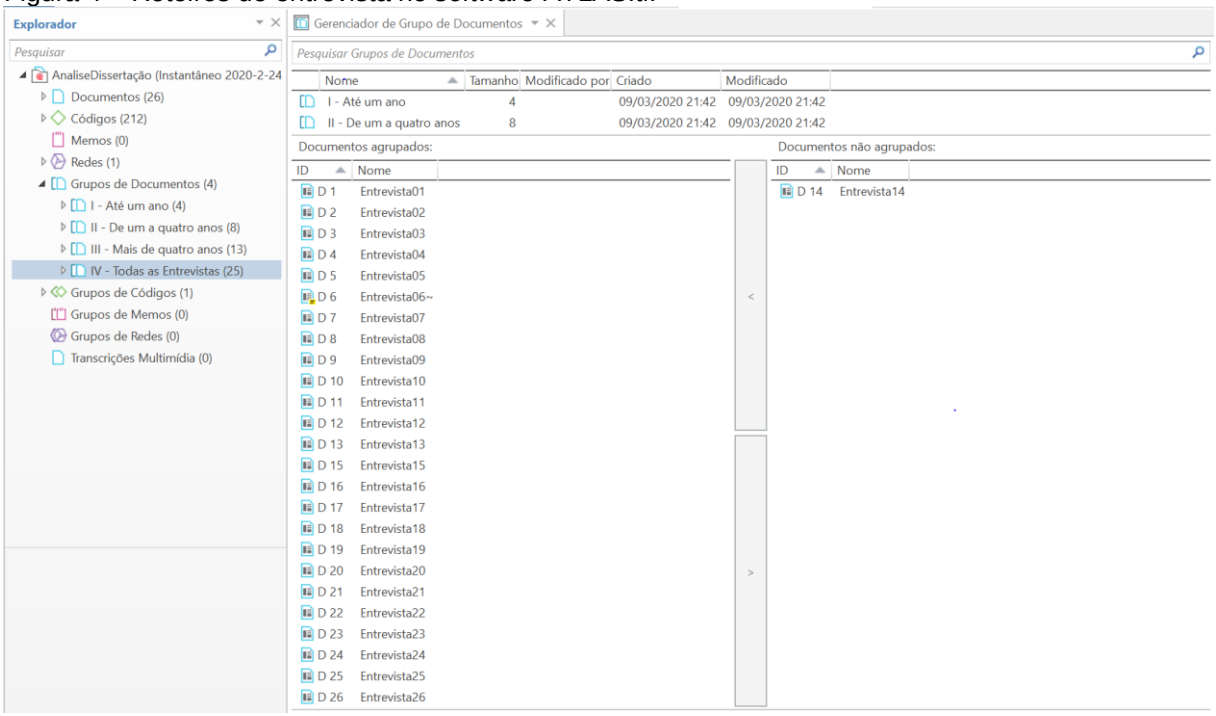
Entrevistado	Data	Tempo para concluir	Instrumento de coleta original
E01	19/02/2020	(Transcrito pelo pesquisador)	Microsoft Word
E02	19/02/2020	(Transcrito pelo pesquisador)	Microsoft Word
E03	20/02/2020	173 min 44 s	Microsoft Forms
E04	20/02/2020	141 min 35 s	Microsoft Forms
E05	20/02/2020	36 min 44 s	Microsoft Forms
E06	21/02/2020	51 min 21 s	Microsoft Forms
E07	22/02/2020	101 min 17 s	Microsoft Forms
E08	22/02/2020	(Transcrito pelo pesquisador)	Microsoft Word Impresso Manual
E09	22/02/2020	(Transcrito pelo pesquisador)	Microsoft Word Impresso Manual
E10	22/02/2020	(Transcrito pelo pesquisador)	Microsoft Word Impresso Manual
E11	23/02/2020	(Transcrito pelo pesquisador)	Microsoft Word Impresso Manual
E12	25/02/2020	(Transcrito pelo pesquisador)	Microsoft Word
E13	26/02/2020	60 min 11 s	Microsoft Forms

E14	02/03/2020	11 min 13 s	Microsoft Forms
E15	02/03/2020	237 min 29 s	Microsoft Forms
E16	02/03/2020	150 min 33 s	Microsoft Forms
E17	02/03/2020	55 min 59 s	Microsoft Forms
E18	02/03/2020	75 min 16 s	Microsoft Forms
E19	03/03/2020	66 min 47 s	Microsoft Forms
E20	03/03/2020	209 min 01 s	Microsoft Forms
E21	04/03/2020	131 min 39 s	Microsoft Forms
E22	05/03/2020	54 min 00 s	Microsoft Forms
E23	05/03/2020	42 min 53 s	Microsoft Forms
E24	05/03/2020	158 min 27 s	Microsoft Forms
E25	05/03/2020	109 min 15 s	Microsoft Forms
E26	12/03/2020	140 min 59 s	Microsoft Forms

Fonte: O autor (2020).

A partir da centralização das respostas na ferramenta Microsoft Forms, os 26 roteiros preenchidos foram exportados individualmente no formato *Portable Document Format* (PDF), para serem importados no *software* ATLAS.ti[12], conforme observado na Figura 4. Utilizou-se o referido *software*, assim como o Microsoft Excel, como ferramenta de apoio ao processo de análise de conteúdo.

Figura 4 – Roteiros de entrevista no *software* ATLAS.ti.



Fonte: O autor (2020).

[12] O ATLAS.ti é um programa de computador usado principalmente, mas não exclusivamente, em pesquisas qualitativas ou análises qualitativas de dados.

Na sequência, buscou-se organizar o material de análise para observar a percepção dos entrevistados conforme seu tempo de atuação, o que permitiu investigar possíveis opiniões divergentes, considerando sua experiência no cargo de conselheiro de administração. Os roteiros de entrevista foram agrupados de acordo com o tempo de atuação, por meio da criação de três unidades de categoria: até um ano (< 1); de um a quatro anos (1-4); mais de quatro anos (> 4). Do total de entrevistados, quatro tinham até um ano de experiência, nove, de um a quatro anos e 13, acima de quatro anos. Destaca-se que a criação de categorias seguiu a metodologia qualitativa, atendendo à determinação de que, “a partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias” (BARDIN, 1995, p. 119).

Com o *corpus* disponível no *software* ATLAS.ti, iniciou-se a fase de exploração do material, conforme descrito adiante.

3.3.2 Exploração do Material

A fase exploratória contemplou a leitura e codificação do material resultante das entrevistas. Assim, os roteiros de pesquisa respondidos receberam os códigos D1 até D26, seguindo a ordem de importação na ferramenta ATLAS.ti, conforme observado na Figura 4. A partir desse momento, iniciou-se o processo de escrutínio do material, em que foram realizados diversos ciclos repetitivos de leitura e codificação que levaram à criação de questionamentos, considerando a busca pelas competências esperadas para o cargo de conselheiro de administração no âmbito das cooperativas agropecuárias.

De acordo com Bardin (1995), procedimentos de exploração podem corresponder a técnicas ditas sistemáticas, que permitem, a partir dos próprios textos, apreender as ligações entre as diferentes variáveis e funcionam segundo o processo dedutivo, facilitando a construção de novas hipóteses. A partir dos questionamentos, foram identificadas, criadas e marcadas no material de análise as unidades de pesquisa para instrumentalizar a busca pelos resultados.

3.3.2.1 Unidades de Análise

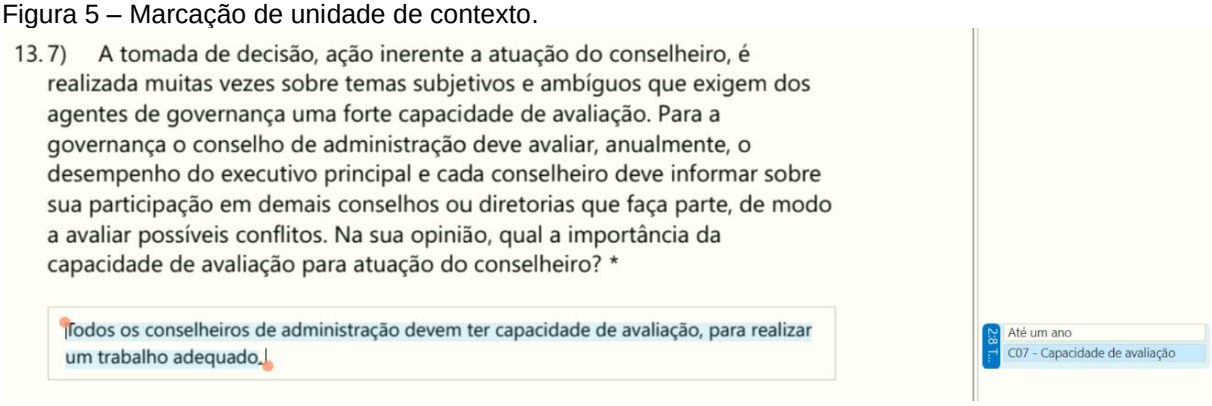
Codificaram-se os roteiros de pesquisa de D1 até D26, representando a ordem de recebimento das respostas. Verificou-se, com maior profundidade, a regra de pertinência do *corpus*, de modo a garantir que os documentos atendessem aos critérios de seleção descritos no Quadro 13. Também se observou o cumprimento da premissa de que os entrevistados deveriam ser conselheiros que atuam ou atuaram em CAs de cooperativas agropecuárias. Nesse aspecto, constatou-se que o entrevistado 14, responsável pela submissão do documento D14, não atendia ao critério estabelecido; com base nisso, esse documento foi desconsiderado em todas as etapas seguintes da pesquisa, de forma que a quantidade de entrevistas válidas que formaram o *corpus* foi reduzida para 25. Essa redução não impactou na numeração dos documentos, sendo o de número 14 ignorado nas fases de identificação de unidades de registro, enumeração e demais processos da análise de conteúdo.

3.3.2.2 Unidades de Contexto

Utilizando a ferramenta ATLAS.ti para o processo de exploração, definiu-se que o conteúdo das respostas das perguntas de P01 a P25 seria tratado como unidades de contexto. Segundo Bardin (1995), a unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo; nesse sentido, as unidades de contexto que refletiram a percepção dos entrevistados quanto às 24 competências mapeadas foram marcadas nos documentos de análise que compuseram a amostragem (Figura 5). Com o objetivo de observar quais competências são fundamentais, criou-se a unidade de contexto C25, que possibilitou a observação de competências para além do quadro mapeado, em que o entrevistado poderia elencar até três competências que considerasse fundamentais.

Procedeu-se, então, à criação dos códigos de análise no ATLAS.ti, conforme exemplificado na Figura 6. A respeito, Bardin (1995) determina que tratar o material é codificá-lo seguindo sua pertinência para o processo de análise; assim, todos os passos da fase de exploração foram realizados com especial atenção à instrumentalização dos processos seguintes de codificação.

Figura 5 – Marcação de unidade de contexto.



Fonte: O autor (2020).

Figura 6 – Unidades de contexto: competências investigadas.

Nome
C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista
C02 - Capacidade de julgamento
C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo
C04 - Isenção emocional (Atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)
C05 - Autoavaliação comportamental (Avaliar a si próprio)
C06 - Autoconhecimento
C07 - Capacidade de avaliação
C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo
C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros
C10 - Capacidade de trabalho em equipe
C11 - Conhecimento das práticas de governança
C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos~
C13 - Capacidade de atuar proativamente
C14 - Capacidade de comunicação
C15 - Capacidade de fundamentação
C16 - Experiência e conhecimento técnico adequados
C17 - Capacidade de liderança
C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências
C19 - Capacidade para lidar com conflitos
C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário
C21 - Motivação
C22 – Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação.
C23 – Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual~
C24 – Capacidade de empatia e aceitação

Fonte: O autor (2020).

3.3.2.3 Unidades de Registro

Constantes releituras do *corpus* levaram à identificação e criação de unidades de registro que, vinculadas às unidades de contexto C01 a C24, proporcionaram a observação das significâncias, ou seja, por meio do significado das palavras contidas nas respostas dos entrevistados, buscou-se distinguir a significância dada às competências mapeadas. Entretanto, percebeu-se a necessidade de observação do contexto das respostas, para além da consideração de palavras isoladas, garantindo

a significância correta expressa pelo entrevistado e o adequado uso das unidades de registro.

Essencialidade e Relevância

As percepções que originaram os questionamentos sobre a identificação da essencialidade e relevância das competências levaram também à criação de unidades de registro específicas, a saber: I – Pré-requisito, II – Muito importante, III – Importante e IV – Pouco importante. Buscou-se utilizar a unidade de registro para identificar a intensidade de representação da competência investigada, de acordo com a percepção do entrevistado.

> Para facilitar a avaliação do grau de intensidade a codificar, podemo-nos apoiar, como sugeria Osgood, em critérios precisos: intensidade (semântica) do verbo, tempo do verbo (condicional, futuro, imperativo ...), advérbios de modo, adjectivos e atributos qualificativos.... (BARDIN, 1995, p. 111).

No Quadro 14, podem ser observados os códigos das unidades de registro criados para classificar significâncias, assim como os critérios utilizados para a realização das marcações nas respostas dos entrevistados, sendo a coluna “Peso” tratada mais adiante, quando abordada a dimensão de relevância. O método considerou, para cada unidade de contexto (C01 até C024), a marcação de no máximo uma unidade de registro de essencialidade e relevância.

Quadro 14 – Unidade de registro e código de essencialidade e relevância

Código	Peso	Critério de indicação de palavras
I – Pré-requisito	4	Fundamental; é condição; deve; devem; necessário; essencial; estar sempre; extrema importância; sempre; todos; tem que possuir; tem que ter; primordial; necessita ter; é vital; devemos.
II – Muito importante	3	Muito importante; suma importância; alta importância; alto grau de importância.
III – Importante	2	É importante; o conselheiro que tem; vejo como positivo; quanto maior; não considero muito importante.
IV – Pouco importante	1	Nenhuma; média; é importante, todavia; não precisa; razoável; não vejo necessidade; se for necessário; não tenho conhecimento; não necessariamente; mediana; o mais importante é; irrelevante; nem sempre.

Fonte: O autor (2020).

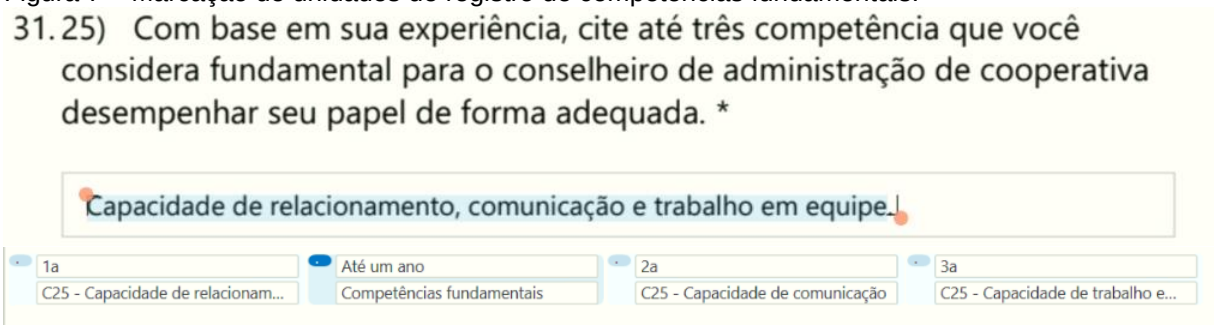
Após as codificações, buscou-se atender à inquietação sobre a possibilidade de realizar análise de correlação entre competências, para identificar se possuíam e

em qual intensidade. Assim, procedeu-se à criação de unidades de registro para observação das correlações, observadas no Apêndice VII - Unidades de registro, evidências de correlação, em que são apresentados os códigos criados, assim como os trechos de texto ou palavra das referências encontradas nas respostas dos entrevistados que levaram à identificação da correlação e a marcação das unidades de registro de correlação nas unidades de contexto (C01 até C24).

Competências Emergentes

Criaram-se unidades de registro exclusivas para a identificação das competências citadas na pergunta 25 do roteiro de entrevista, ou seja, realizou-se a marcação das competências citadas pelo entrevistado como fundamentais para a atuação dos conselheiros de administração nas unidades de contexto C25. Essas marcações restringiram-se à unidade de contexto C25, conforme exemplificado na Figura 7.

Figura 7 – Marcação de unidades de registro de competências fundamentais.



Fonte: O autor (2020).

Dimensões

A definição das unidades de registro levou à identificação de dimensões de análise, quais sejam: essencialidade; relevância; correlação interna; correlação externa; e emergente. Cada dimensão congregou um objetivo de análise, como pode ser observado no Quadro 15.

Quadro 15 – Dimensões de análise.

Dimensão	Objetivo

Essencialidade	Prover a percepção de pré-requisito transmitida pelo entrevistado para a competência das unidades de contexto C01 até C24.
Relevância	Prover a percepção do grau de importância a partir do conjunto das unidades de registro: I – Pré-requisito, II – Muito importante, III – Importante e IV – Pouco importante. Consideraram-se as unidades de contexto C01 até C24.
Correlação interna	Identificar a correlação de uma ou mais competências externas dentro de sua unidade de contexto. Consideraram-se as unidades de contexto C01 até C24.
Correlação externa	Identificar a existência de correlações externas de uma competência fora de sua unidade de contexto. Consideraram-se as unidades de contexto C01 até C24.
Emergente	Identificar competências consideradas fundamentais na visão dos entrevistados que não foram elicitadas na literatura e consulta ao especialista. Considerou-se a unidade de contexto C25.

Fonte: O autor (2020).

As unidades de registro criadas representam pontos de marcação significativos por meio da observação da amostragem. Conforme as recomendações de Bardin (1995), se faz necessário diferenciar as unidades de registro – aquilo que se conta – e a regra de enumeração – o modo como se conta. Assim, o próximo tópico apresenta a forma como se contaram as unidades de registro criadas, para determinar a intensidade de significância.

3.3.2.4 Enumeração

Descrevem-se aqui as formas de contagem utilizadas para determinar e/ou diferenciar o grau de significância e intensidade das unidades de registro, conforme as dimensões de análise.

Essencialidade

Identificou-se o percentual de essencialidade das competências em uma unidade de contexto utilizando a contagem por frequência simples das marcações da unidade de registro “I – Pré-requisito”, para as unidades de contexto C01 até C24.

O valor percentual de essencialidade da unidade de contexto foi dado a partir da divisão da frequência da unidade de registro de essencialidade pela quantidade de unidades de análise, sendo o resultado multiplicado por 100.

Relevância

Identificou-se o percentual de relevância das competências em uma unidade de contexto utilizando a contagem por frequência simples ponderada das marcações das unidades de registro “I – Pré-requisito”, “II – Muito importante”, “III – Importante” e “IV – Pouco importante”, para as unidades de contexto C01 a C24.

O valor percentual de relevância considerou a frequência ponderada das unidades de registro de relevância descritas no Quadro 14, em que se pode observar o peso atribuído a cada uma. A soma ponderada de cada unidade de registro foi dividida pela quantidade de unidades de análise observadas e multiplicada pelo maior peso das unidades de registro de relevância, sendo o resultado multiplicado por 100.

Correlação

Esta dimensão apresentou prismas de análise de correlação interna e externa, conforme os objetivos descritos no Quadro 15. A partir da análise das unidades de contexto C01 a C24, observou-se a correlação interna, enquanto, por meio das unidades de registro R01 a R24, a correlação externa das competências.

O percentual de correlação interna foi calculado por meio da contagem de frequência simples da unidade de registro de correlação (Apêndice VII - Unidades de registro, evidências de correlação) em determinada unidade de contexto (Figura 6), dividida pela quantidade de unidades de análise presentes. O resultado foi multiplicado pela quantidade de unidades de análise observadas, para determinar seu percentual de correlação.

Já o percentual de correlação externa foi calculado por meio da contagem de frequência simples da unidade de contexto (Figura 6) em uma unidade de correlação (Apêndice VII - Unidades de registro, evidências de correlação), dividida pela quantidade de unidades de análise presentes. O resultado foi multiplicado pela quantidade de unidades de análise observadas, para determinar seu percentual de correlação.

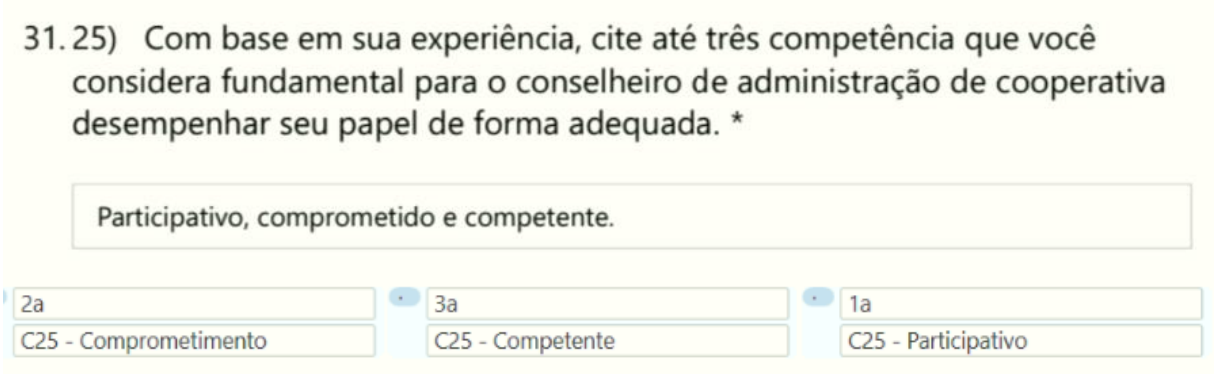
Criaram-se indicadores de correlação interna (CI) e externa (CE) para a observação da intensidade interna e externa de correlação de cada competência, sendo o índice de intensidade total de uma competência em relação às demais

constituído pela soma das intensidades internas e externas (Índice = CI + CE); assim como indicadores de frequência de competência interna (FCI) e externa (FCE), para a observação do número de competências que impactam internamente e que são impactadas por outras.

Emergente

A unidade de contexto C25 recebeu a codificação da unidade de registro C25 para a identificação das competências fundamentais declaradas pelos entrevistados, sendo considerada para contagem das unidades de registro a frequência simples, como exemplificado na Figura 8.

Figura 8 – Enumeração por ordem de aparição da unidade de registro.



Fonte: O autor (2020).

Observando a frequência da opinião dos entrevistados, determinou-se o percentual da competência em relação à quantidade de unidades de análise observadas.

Índice de significância

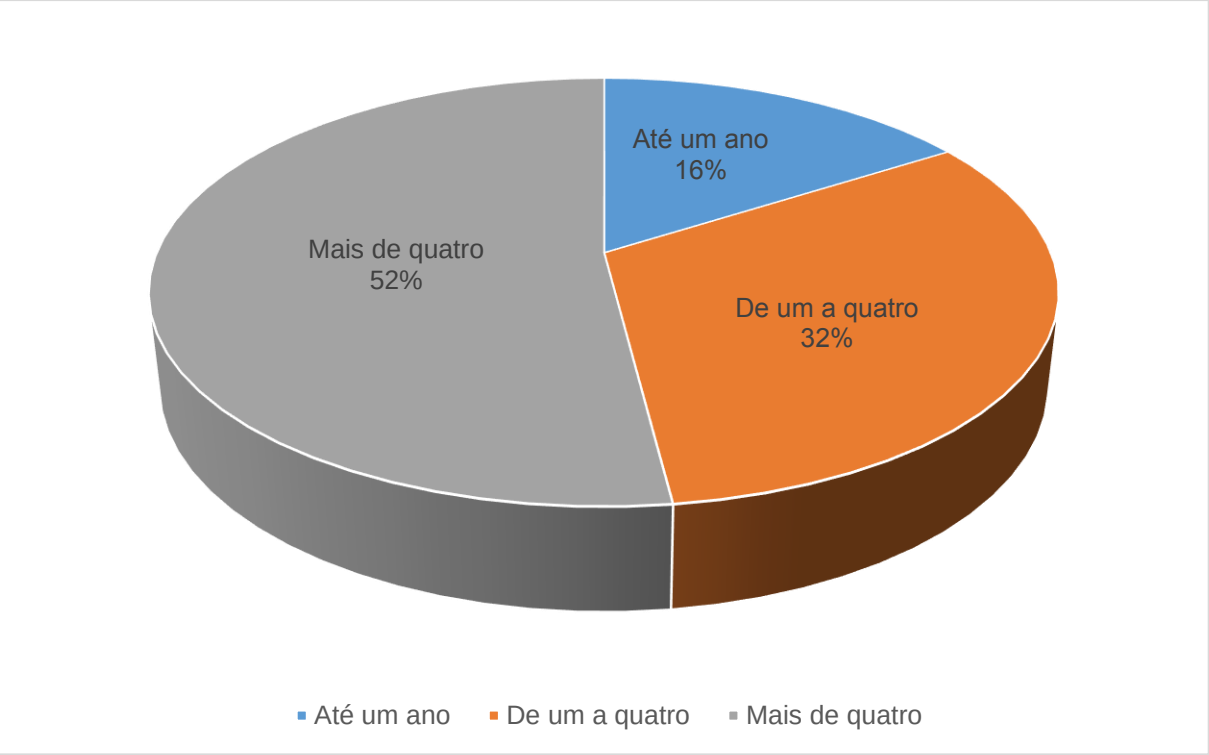
Para determinar o valor referencial de significância das competências investigadas, determinou-se o índice de significância, obtido por meio da avaliação das dimensões de essencialidade e relevância, em que se calculou a média ponderada dos percentuais das dimensões em cada competência, determinando, assim, o valor do percentual do índice para cada competência investigada nas unidades de contexto C01 a C24.

Segundo Bardin (1995), o que caracteriza a análise de conteúdo é o fato de a inferência – sempre que realizada – ser fundamentada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.), e não na frequência da sua aparição em cada comunicação individual. Nesse contexto, foram preparados gráficos e tabelas de análise com base na amostra, desconsiderando os achados determinados por frequências singulares e considerando os índices e frequências que floresceram no processo de exploração do material, conforme apresentado em seguida.

4 RESULTADOS

A Figura 9 apresenta a distribuição percentual dos entrevistados por tempo de atuação. Dos entrevistados, 52% possuem mais de quatro anos de atuação como conselheiro e 48%, até quatro anos. Dessa forma, verifica-se que quase metade tem pouco tempo de atuação como tal (até quatro anos).

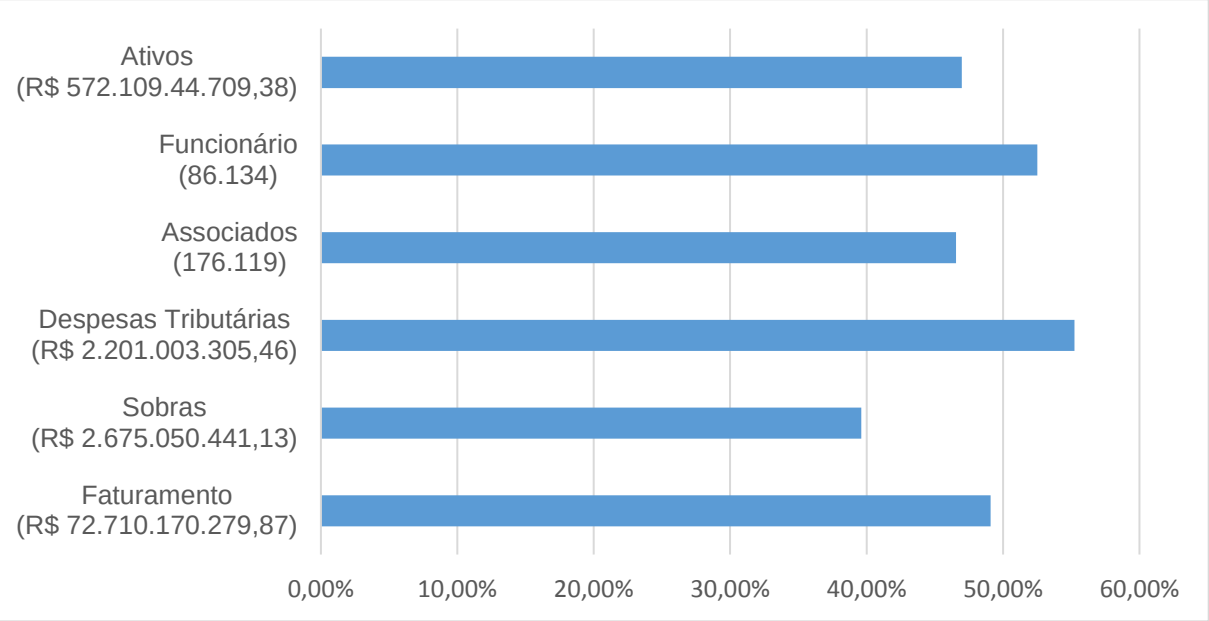
Figura 9 – Distribuição da amostragem por tempo de atuação como conselheiro.



Fonte: O autor (2020).

A amostra considerada para esta pesquisa abrangeu 17 das 62 organizações cooperativas agropecuárias registradas no Sistema Ocepar, determinando, assim, a observação de 27% das organizações cooperativas. O porte delas foi analisado por meio dos indicadores de faturamento, número de associados, número de funcionários, ativos e despesas tributárias, obtendo o percentual de representatividade para cada indicador conforme observado na Figura 10.

Figura 10 – Indicadores de representatividade das cooperativas em relação ao total do estado do Paraná.

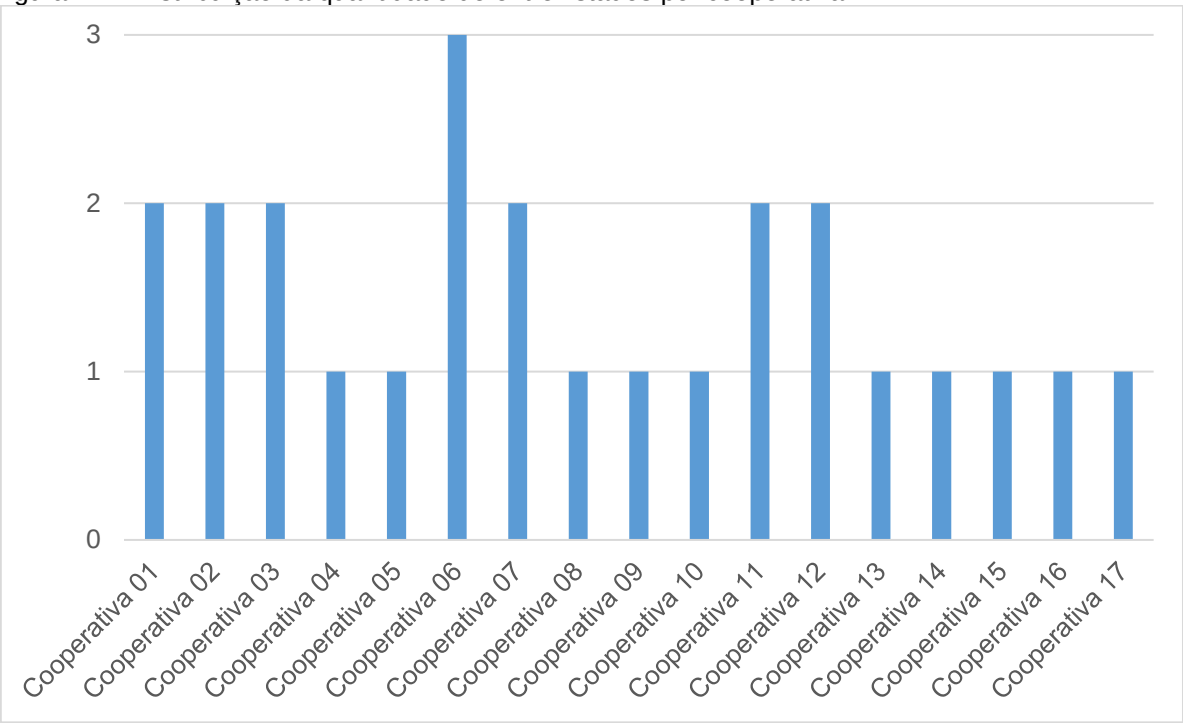


Fonte: Autor, dados extraídos e adaptados de Sistema Ocepar (2020).

Ainda com relação à Figura 10, a distribuição da amostra contou com cooperativas que representam mais de 50% do número de funcionários e de despesas tributárias do total das cooperativas agropecuárias registradas no Sistema Ocepar (2020), mais de 40% do número de ativos, associados e faturamento e praticamente 40% do total de sobras, revelando que a amostra de entrevistados cobriu boa parte das cooperativas de agronegócio paranaenses.

Ademais, a amostra não se concentrou em uma única cooperativa. Conforme apresentado na Figura 11, houve distribuição mínima de um e máxima de três entrevistados por cooperativa, indicando uma representação distribuída de forma adequada.

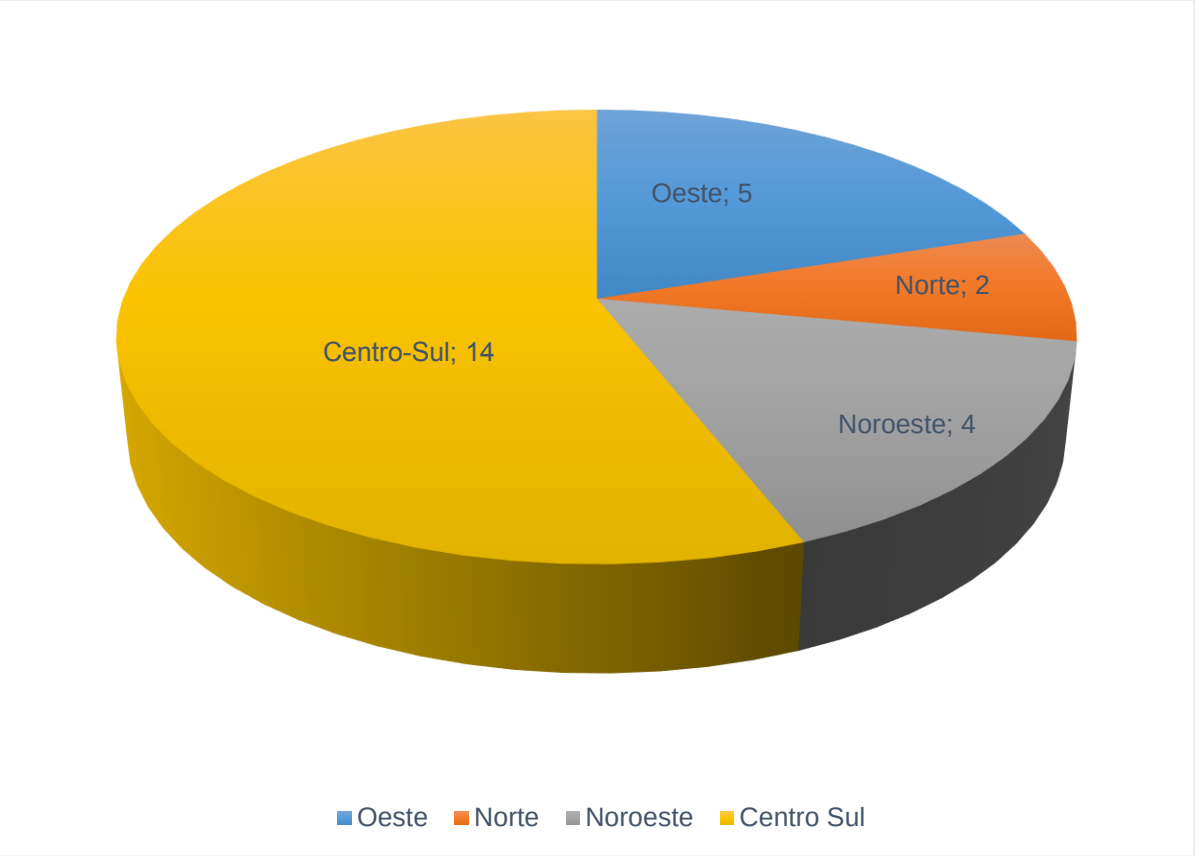
Figura 11 – Distribuição da quantidade de entrevistados por cooperativa



Fonte: O autor (2020).

No tocante à localização da matriz das cooperativas, conforme ilustrado na Figura 12, verifica-se que a maioria dos entrevistados é conselheiro de cooperativas da região Centro-Sul (56%), seguida das regiões Oeste (20%), Noroeste (16%) e Norte (8%). A distribuição da amostra contou com maior número de cooperativas concentradas na região Centro-Sul e ausência de cooperativas na região Sudoeste, apresentando maior representatividade aquela.

Figura 12 – Distribuição regional das cooperativas representadas.



Fonte: Autor, dados de localização regional das cooperativas adaptados de Sistema Ocepar (2020).

Com relação à dimensão de essencialidade das competências (Tabela 2), a competência "atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo" (C08) foi a mais relevante, sendo considerada essencial por 60% dos entrevistados. Pelos resultados da pesquisa, o tempo de atuação do conselheiro pode influenciar sua percepção em relação às competências investigadas: a referida competência apareceu como essencial para 75% dos entrevistados com menos de um ano de atuação e 62% daqueles com mais de quatro anos.

Tabela 2 – Dimensão de essencialidade.

Unidade de contexto	**Unidade de registro: I – Pré-requisito**			
	< 1	**1-4**	**> 4**	**Geral**
• C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo	75%	50%	62%	60%
• C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	50%	50%	62%	56%
• C23 - Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual	25%	63%	62%	56%
• C04 - Isenção emocional	75%	63%	31%	48%
• C19 - Capacidade de lidar com conflitos	50%	63%	38%	48%
• C21 – Motivação	50%	63%	38%	48%
• C02 - Capacidade de julgamento	50%	50%	38%	44%
• C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	0%	38%	62%	44%
• C07 - Capacidade de avaliação	50%	63%	31%	44%

• C13 - Capacidade de atuar proativamente	75%	50%	31%	44%
• C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	25%	50%	38%	40%
• C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário	50%	25%	46%	40%
• C22 - Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação	75%	38%	31%	40%
• C11 - Conhecimento das práticas de governança	0%	63%	31%	36%
• C05 - Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio)	25%	50%	23%	32%
• C10 - Capacidade de trabalho em equipe	25%	38%	31%	32%
• C14 - Capacidade de comunicação	75%	25%	23%	32%
• C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista	0%	25%	38%	28%
• C06 – Autoconhecimento	25%	13%	38%	28%
• C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros	50%	25%	23%	28%
• C15 - Capacidade de fundamentação	0%	25%	38%	28%
• C24 - Capacidade de empatia e aceitação	25%	38%	23%	28%
• C16 - Experiência e conhecimento técnico adequado	25%	25%	23%	24%
• C17 - Capacidade de liderança	0%	38%	8%	16%

Fonte: O autor (2020).

Conforme apresentado na Tabela 2, para os conselheiros com menos de um ano de atuação, as competências mais apontadas como essenciais foram: atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo (C08); isenção emocional (04); conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação (C22); e capacidade de comunicação (C14). Já entre os entrevistados com tempo de atuação entre um e quatro anos, as mais relevantes na dimensão de essencialidade foram: conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual (C23); isenção emocional (C04); capacidade de lidar com conflitos (C19); motivação (C21); capacidade de avaliação (C07); e conhecimento das práticas de governança (C11). Com relação aos conselheiros com mais de quatro anos de atuação, as competências apontadas como essenciais foram: conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual (C23); atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo (C08); capacidade de aprimoramento constante das suas competências (C18); e visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C03). É importante observar que o percentual geral pode não representar parte da amostra sob o prisma da experiência, a exemplo dos conselheiros com mais de quatro e menos de um ano de experiência, que compartilham entendimento sobre a competência “atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo” (C08), enquanto aqueles com atuação entre um e quatro anos não apresentaram a competência como sendo de maior essencialidade. Desse modo, verifica-se que a essencialidade das competências esperadas de um conselheiro varia com relação ao tempo em que o entrevistado atua como tal.

Com relação à dimensão de relevância (Tabela 3), a competência indicada como mais relevante foi capacidade de aprimoramento constante das suas competências (86%), seguida de atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo (83%) e capacidade de avaliação (81%).

Tabela 3 – Dimensão de relevância.

Competência	< 1	1-4	> 4	Geral
C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	81%	88%	87%	86%
C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo	88%	84%	81%	83%
C07 - Capacidade de avaliação	81%	88%	77%	81%
C13 - Capacidade de atuar proativamente	94%	81%	75%	80%
C22 – Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação	94%	81%	75%	80%
C23 – Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual	69%	84%	81%	80%
C04 - Isenção emocional	88%	88%	71%	79%
C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	56%	81%	83%	78%
C19 - Capacidade de lidar com conflitos	81%	78%	77%	78%
C21 – Motivação	81%	88%	71%	78%
C02 - Capacidade de julgamento	81%	81%	73%	77%
C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	63%	81%	77%	76%
C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário	81%	59%	81%	74%
C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista	56%	75%	77%	73%
C14 - Capacidade de comunicação	94%	69%	69%	73%
C05 - Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio)	63%	78%	71%	72%
C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros	69%	75%	71%	72%
C06 – Autoconhecimento	69%	59%	75%	69%
C24 – Capacidade de empatia e aceitação	63%	72%	69%	69%
C10 - Capacidade de trabalho em equipe	69%	72%	65%	68%
C11 - Conhecimento das práticas de governança	56%	88%	60%	68%
C15 - Capacidade de fundamentação	63%	59%	75%	68%
C16 - Experiência e conhecimento técnico adequado	69%	69%	63%	66%
C17 - Capacidade de liderança	56%	66%	62%	62%

Fonte: O autor (2020).

Ainda com relação à dimensão de relevância, existe uma diferença na sua percepção de acordo com o tempo de atuação como conselheiro, apresentando o mesmo comportamento variável da dimensão de essencialidade. Os conselheiros com menos de um ano de atuação apontaram como mais relevantes: capacidade de atuar proativamente (C13); conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação (C22); e capacidade de comunicação (C14). Já para os conselheiros com tempo de atuação entre um e quatro anos, foram: capacidade de aprimoramento constante das suas competências (C18); capacidade de avaliação (C07); isenção emocional (C04); e conhecimento das práticas de governança (C11). Considerando os conselheiros com mais de quatro anos de atuação, capacidade de aprimoramento constante das suas competências (C18) foi a competência mais relevante. Percebe-

se que, para a maioria dos conselheiros com experiência superior a um ano, capacidade de aprimoramento constante das suas competências (87%) foi considerada mais relevante.

Quando considerada a dimensão de correlação (Tabela 4), a competência “capacidade de julgamento” (C02) apresenta-se com maior correlação entre as competências investigadas por meio do índice geral (97), seguida de capacidade de comunicação (C14, com índice = 95) e capacidade de defender seu ponto de vista (C01, com índice = 63).

Ao analisar quais competências se mostram como maiores influenciadoras de outras competências por meio do índice de correlação externa (CE), verifica-se que a capacidade de comunicação (C14) está em primeiro lugar (CE = 82), seguida da capacidade de julgamento (C02, com CE = 62). Considerando o sentido inverso, ou seja, correlação interna (CI), a capacidade de julgamento (C02) permanece em primeiro lugar (CI = 35), seguida da capacidade de defender seu ponto de vista (C01, com CI = 26) e autoconhecimento (C06, com CI = 26). Assim, as correlações levam à percepção de que a capacidade de comunicação (C14) influencia as demais competências de forma expressiva, porém seu índice de correlação interna (13) demonstra que a comunicação é seis vezes menos influenciada, se considerada sua influência externa (82).

A correlação entre as competências, na percepção dos conselheiros com menos de um ano de atuação, conforme ilustrado na Tabela 5, destaca três competências: capacidade de julgamento (C02, com índice = 22); capacidade de defender seu ponto de vista (C01, com índice = 11); e capacidade de comunicação (C14, com índice = 8). As mesmas competências destacam-se no contexto geral, porém em ordem diferenciada: capacidade de comunicação (C14, com índice = 97); capacidade de julgamento (C02, com índice = 95); e capacidade de defender seu ponto de vista (C01, com índice = 63), conforme Tabela 4. Com isso, destaca-se o conjunto de competências (C02, C14 e C01) com índices altos de correlação, mesmo sob a análise de tempo de experiência do conselheiro.

Na Tabela 6, analisando a amostragem de entrevistados com experiência entre um e quatro anos, as correlações interna (CI = 12) e externa (CE = 18) indicam a capacidade de julgamento (C02) como tendo o maior índice de correlação (30). Fazendo a leitura dos valores dispostos na primeira linha, que traz a intensidade de

correlações internas da competência “capacidade de julgamento (C02)”, verifica-se que capacidade de comunicação (C02/C14 = 5) é sua maior influenciadora, seguida da capacidade de defender seu ponto de vista (C02/C01 = 3), capacidade de fundamentação (C02/C15 = 2) e experiência e conhecimento técnico adequado (C02/C16). Já conforme dados da coluna “C02”, nota-se que essa competência influencia: conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário (C02/C20 = 3), capacidade de avaliação (C02/C07 = 3), capacidade de comunicação (C02/C14 = 2), capacidade de fundamentação (C02/C15 = 2), capacidade de lidar com conflitos (C02/C19 = 2) e capacidade de trabalho em equipe (C02/C10 = 2). Tais resultados revelam que, para os conselheiros com experiência de um a quatro anos, a capacidade de julgamento recebe influência da capacidade de comunicação, assim como, em menor intensidade, a influencia.

Para os conselheiros com experiência superior a quatro anos, destaca-se a capacidade de comunicação (C14) como uma competência com alto índice de influência externa (CE = 38), atingindo metade das competências mapeadas (FCE = 12), conforme se observa na Tabela 7. Ainda, a capacidade de defender seu ponto de vista (C01) é a competência que recebe mais influência de outras competências (FCI = 4), sendo a capacidade de comunicação sua maior influenciadora interna (C01/C14 = 4).

Tabela 4 – Correlação geral entre competências.

	R01	R02	R03	R04	R05	R06	R07	R08	R09	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	(CI)	(FCI)	(RI)	(CE)	(FCE)	(RE)	Índice	(RG)
C02	8			3										13	6	3			2						35	6	1	62	17	2	97	1
C14	5	6													2										13	3	15	82	16	1	95	2
C01		4		3										11	5	3									26	5	2	37	8	3	63	3
C04		3											2	3	2				6						16	5	11	32	9	4	48	4
C15	8	3												11		2									24	4	4	21	7	7	45	6
C13							2		2					5											9	3	17	30	9	5	39	5
C03		2		2									8							9					21	4	7	17	4	8	38	7
C06	3	3		4	2		4						2	4	2			2							26	9	3	8	1	10	34	8
C20		3	9										6	2		2									22	5	6	9	1	13	31	9
C19	4	4		6										3										2	19	5	10	10	3	12	29	11
C07	3	4			2									2	2	2									15	6	12	12	4	9	27	10
C10	4	7		2										6		2			2						23	6	5	2	1	16	25	12
C16		3																							3	1	22	21	8	6	24	13
C23		5	4										3		2	3		4							21	6	8	0	0	22	21	14
C11			2	3									2	6		4		2							19	6	9	0	0	23	19	15
C05	2			6						2				4											14	4	14	4	2	14	18	16
C12		6					4						3	2											15	4	13	0	0	17	15	17
C21				3		8																			11	2	16	2	1	15	13	18
C18		2																							2	1	24	8	3	11	10	19
C09		2					2							3											7	3	18	2	1	19	9	20
C24													2	4											6	2	20	2	1	18	8	21
C17													2	3							2				7	3	19	0	0	20	7	22
C22		3	2																						5	2	21	0	0	21	5	23
C08		2																							2	1	23	0	0	24	2	24

(CI) Coocorrência Interna - Indica a frequência simples de coocorrência de competências externas na competência
(FCI) Quantidade de competências que participa
(RI) Ranking Externa - Ranking da coocorrência de demais competências
(CE) Coocorrência Externa - Indica a frequência simples coocorrência da competência nas demais competência
(FCE) Quantidade de competências que auxiliam
(RE) Ranking Interno - Ranking da coocorrência da competência nas demais competências
(RG) Ranking Geral - Ranking da soma de coocorrência de coluna+linha
(I) Índice Geral - Soma das coocorrências de externas e internas

Fonte: O autor (2020).

Tabela 5 – Entrevistados com experiência de até um ano: percepção de correlação entre competências.

	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	(CI)	(FCI)	(RI)	(CE)	(FCE)	(RE)	Índice	(RG)
C02	2			2										3											7	3	1	15	7	1	22	1
C01		2												3											5	2	2	6	3	5	11	4
C14		2																							2	1	13	6	2	2	8	2
C20			3										2												5	2	4	2	1	11	7	9
C03													2							2					4	2	7	3	1	7	7	8
C06		2		2																					4	2	3	3	1	9	7	7
C04																									0	0	19	6	3	3	6	3
C13																									0	0	16	6	3	4	6	5
C12		3											2												5	2	12	0	0	20	5	18
C15	2	2																							4	2	6	0	0	6	4	6
C18		2																							2	1	14	2	1	10	4	11
C21						3																			3	1	10	0	0	18	3	14
C05				2																					2	1	5	0	0	12	2	10
C10	2																								2	1	8	0	0	16	2	12
C19		2																							2	1	15	0	0	13	2	16
C23																		2							2	1	9	0	0	17	2	13
C07																									0	0	17	0	0	14	0	19
C08																									0	0	21	0	0	22	0	22
C09																									0	0	24	0	0	24	0	24
C11																									0	0	11	0	0	19	0	17
C16																									0	0	23	0	0	8	0	15
C17																									0	0	20	0	0	15	0	20
C22																									0	0	18	0	0	21	0	21
C24																									0	0	22	0	0	23	0	23

(CI) Coocorrência Interna - Indica a frequência simples de coocorrência de competências externas na competência
(FCI) Quantidade de competências que participa
(RI) Ranking Externa - Ranking da coocorrência de demais competências
(CE) Coocorrência Externa - Indica a frequência simples coocorrência da competência nas demais competência
(FCE) Quantidade de competências que auxiliam
(RE) Ranking Interno - Ranking da coocorrência da competência nas demais competências
(RG) Ranking Geral - Ranking da soma de coocorrência de coluna+linha
(I) Índice Geral - Soma das coocorrências de externas e internas

Fonte: O autor (2020).

Tabela 6 – Entrevistados com experiência de um a quatro anos: percepção de correlação entre competências.

	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	(CI)	(FCI)	(RI)	(CE)	(FCE)	(RE)	Índice	(RG)
C02	3													5	2	2									12	4	1	18	8	2	30	1
C14	2	2																							4	2	13	22	7	1	26	2
C01														4	2	2									8	3	5	13	6	3	21	3
C07	2	3												2	2										9	4	3	5	2	6	14	4
C03													2							2					4	2	14	9	4	4	13	5
C15	2													4											6	2	12	6	3	7	12	9
C16		2																							2	1	16	8	4	5	10	6
C04		2																	2						4	2	10	4	2	9	8	8
C19	2	2		2																					6	3	7	2	1	10	8	7
C10	2	2												2		2									8	4	2	0	0	21	8	10
C20		3	2																						5	2	8	2	1	17	7	15
C23			3										2			2									7	3	6	0	0	22	7	14
C11			2											3											5	2	4	0	0	23	5	13
C13																									0	0	19	4	2	8	4	12
C22		2	2																						4	2	18	0	0	18	4	20
C06							3																		3	1	9	0	0	11	3	11
C12							2																		2	1	20	0	0	15	2	19
C21				2																					2	1	11	0	0	12	2	16
C24														2											1	1	23	0	0	20	1	23
C05																									0	0	17	0	0	14	0	17
C08																									0	0	22	0	0	24	0	24
C09																									0	0	24	0	0	16	0	22
C17																									0	0	21	0	0	19	0	21
C18																									0	0	15	0	0	13	0	18

(CI) Coocorrência Interna - Indica a frequência simples de coocorrência de competências externas na competência
(FCI) Quantidade de competências que participa
(RI) Ranking Externa - Ranking da coocorrência de demais competências
(CE) Coocorrência Externa - Indica a frequência simples coocorrência da competência nas demais competência
(FCE) Quantidade de competências que auxiliam
(RE) Ranking Interno - Ranking da coocorrência da competência nas demais competências
(RG) Ranking Geral - Ranking da soma de coocorrência de coluna+linha
(I) Índice Geral - Soma das coocorrências de externas e internas

Fonte: O autor (2020).

Tabela 7 – Entrevistados com experiência acima de quatro anos: percepção de correlação entre competências.

C	C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	(CI)	(FCI)	(RI)	(CE)	(FCE)	(RE)	Índice	(RG)
C01		2		2										4	2										10	4	2	11	4	3	21	3
C02	3													5	3										11	3	1	13	5	2	24	2
C20			4										4	2											10	3	6	5	1	8	15	7
C10		4												3					2						9	3	8	0	0	14	9	11
C19	2			3										2											7	3	9	6	2	13	13	10
C15	4													6											10	2	5	5	2	7	15	5
C03													4							5					9	2	7	4	1	12	13	9
C04														2					4						6	2	3	8	3	4	14	4
C05				3										3											6	2	10	0	0	15	6	14
C06														3				2							5	2	4	4	1	11	9	8
C14	2	2																							4	2	15	38	12	1	42	1
C12		2					2																		4	2	11	0	0	17	4	15
C11														2		2									4	2	16	0	0	21	4	21
C21						4																			4	1	19	0	0	16	4	20
C13														3											3	1	17	8	2	5	11	6
C23		3																							3	1	12	0	0	19	3	17
C09														3											3	1	14	0	0	20	3	19
C16																									0	0	22	2	1	6	2	12
C07																									0	0	18	2	1	9	2	13
C18																									0	0	24	2	1	10	2	18
C24																									0	0	13	0	0	18	0	16
C17																									0	0	20	0	0	22	0	22
C22																									0	0	21	0	0	23	0	23
C08																									0	0	23	0	0	24	0	24

(CI) Coocorrência Interna - Indica a frequência simples de coocorrência de competências externas na competência
(FCI) Quantidade de competências que participa
(RI) Ranking Externa - Ranking da coocorrência de demais competências
(CE) Coocorrência Externa - Indica a frequência simples coocorrência da competência nas demais competência
(FCE) Quantidade de competências que auxiliam
(RE) Ranking Interno - Ranking da coocorrência da competência nas demais competências
(RG) Ranking Geral - Ranking da soma de coocorrência de coluna+linha
(I) Índice Geral - Soma das coocorrências de externas e internas

Fonte: O autor (2020).

A análise da amostragem não probabilística apoiou-se nos dados da Tabela 4 e seus indicadores de frequência e intensidade para observação geral, assim como nas tabelas agrupadas por tempo de atuação para visões de acordo com a experiência dos conselheiros entrevistados (Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7).

Significância

Baseada nas dimensões de essencialidade e relevância, determinou-se o percentual de significância de cada competência investigada, conforme observado na Tabela 8.

Tabela 8 – Índices de significância de competências.

Unidade de contexto	Significância
C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo	72%
C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	71%
C23 – Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual	68%
C04 - Isenção emocional	64%
C19 - Capacidade de lidar com conflitos	63%
C21 – Motivação	63%
C07 - Capacidade de avaliação	63%
C13 - Capacidade de atuar proativamente	62%
C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	61%
C02 - Capacidade de julgamento	61%
C22 – Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação	60%
C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	58%
C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário	57%
C14 - Capacidade de comunicação	53%
C05 - Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio)	52%
C11 - Conhecimento das práticas de governança	52%
C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista	51%
C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros	50%
C10 - Capacidade de trabalho em equipe	50%
C06 – Autoconhecimento	49%
C24 – Capacidade de empatia e aceitação	49%
C15 - Capacidade de fundamentação	48%
C16 - Experiência e conhecimento técnico adequado	45%
C17 - Capacidade de liderança	39%

Fonte: O autor (2020).

A partir deste ponto, apresentam-se os resultados referentes às 24 competências investigadas, de acordo com as percepções dos entrevistados, representantes de 13 cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. Como já informado, eles estão distribuídos em número máximo de três e mínimo de um

representante por cooperativa, determinando o equilíbrio de distribuição das unidades de análise (Figura 11).

Observaram-se contrastes quanto à percepção dos conselheiros de acordo com o tempo de experiência, indicando competências consideradas fundamentais para além das mapeadas e índices de significância, essencialidade, relevância e correlações.

Capacidade de defender seu ponto de vista (C01)

É 51% significante, ao ser considerada sua essencialidade e relevância, conforme Tabela 8, porém não figura entre as três competências fundamentais (Tabela 10). Além disso, os resultados apontam que esta competência surge como essencial para 28% dos entrevistados, sendo a essencialidade considerada por 38% dos conselheiros com experiência acima de quatro anos e inexistente para aqueles com até um ano de experiência (Tabela 2). O índice de relevância apresentou crescimento, de acordo com a experiência do conselheiro, passando de 56% para os conselheiros com até um ano de experiência para 75% para os conselheiros com experiência de um a quatro anos e 77% para aqueles com mais de quatro anos (Tabela 3).

Considerada a terceira competência no índice de correlação (3), tem forte correlação interna – influenciada – com capacidade de comunicação (C01/R14 = 11) na visão de todos os conselheiros (Tabela 4). Em relação à sua correlação externa, apresenta-se como influenciadora de outras competências, independentemente do nível de experiência do conselheiro (FCE = 3, 6, 4), sendo necessária na atuação do CA, conforme a visão dos conselheiros (Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7).

Para 50% dos conselheiros com experiência menor que um ano, mostra-se correlacionada externamente com a capacidade de julgamento (C02/C01 = 2), capacidade de fundamentação (C15/C01 = 2) e capacidade de trabalho em equipe (C10/C01 = 2), conforme Tabela 5. Já para os conselheiros com mais de um ano de experiência, não apresenta correlação com capacidade de trabalho em equipe (C10).

Capacidade de julgamento (C02)

É 61% significante ao ser considerada sua essencialidade e relevância, conforme Tabela 8, porém não figura entre as três competências (Tabela 10). Apresenta-se como essencial para 44% dos entrevistados, sendo a essencialidade considerada maior para 50% dos conselheiros com experiência de até quatro anos (Tabela 2). O índice de relevância segue a mesma percepção, ao considerar o tempo de experiência dos conselheiros: 81% para os conselheiros com experiência de até quatro anos e 73% para aqueles com experiência superior a quatro anos (Tabela 3).

Mostra-se como a competência com maior correlação (índice = 97), tendo a maior intensidade de correlação interna (CI = 35) e a segunda maior de correlação externa (CE = 62); ainda, correlaciona-se internamente com seis competências (FCI = 6), revelando nível de intensidade alto com capacidade de comunicação (C02/R14 = 13) e médio em relação à capacidade de defender seu ponto de vista (C02/R01 = 8) e capacidade de fundamentação (C02/R15 = 6). Também se correlaciona internamente com as competências “isenção emocional” (C02/R04 = 3), “experiência e conhecimento técnico adequado” (C02/R16 = 3) e “capacidade de lidar com conflitos” (C02/R19 = 2), em que possui intensidades menores, conforme Tabela 4. Externamente, correlaciona-se com 17 competências (FCE = 17), sendo a de maior intensidade a capacidade de trabalhar em equipe (C10/R02 = 7), seguida da capacidade de comunicação (C14/R02 = 6), capacidade de gerenciar riscos (C12/R02 = 6) e conhecimento sobre cooperativismo e visão da economia mundial, brasileira e estadual (C23/R02 = 5); tem menor intensidade de correlação externa com capacidade de defender seu ponto de vista (C01/R02 = 4), capacidade de avaliação (C07/R02 = 4), capacidade de lidar com conflitos (C19/R02 = 4), isenção emocional (C04/R02 = 3), fundamentação (C15/R02 = 3), experiência e conhecimento técnico adequado (C16/R02 = 3), conhecimento sobre planejamento estratégico (C20/R02 = 3), conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação (C22/R02 = 3), visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C03/R02 = 2), capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros (C09/R02 = 2), atenção à legislação vinculada (C08/R02 = 2) e capacidade de se aprimorar constantemente (C18/R02 = 2), conforme Tabela 4.

Identifica-se ainda, por meio da figura da estrela completamente preenchida, que as competências “capacidade de avaliação” (C07/R02); “atenção à legislação vinculada” (C08/R02); “trabalho em equipe” (C10/R02); “gerenciamento de riscos”

(C12/R02); “capacidade de comunicação” (C14/R02); “experiência e conhecimento técnico adequado” (C16/R02); “aprimoramento constante” (C18/R02); “conhecimento sobre cooperativismo e visão da economia mundial, brasileira e estadual” (C23/R02) possuem maior nível de correlação interna com a competência “capacidade de julgamento”, conforme Tabela 4.

A capacidade de julgamento necessita da utilização das competências “capacidade de comunicação” (C02/R14 = 13) e “capacidade de defender seu ponto de vista” (C02/R01 = 8) de forma mais intensa (Tabela 4) e apresenta-se como a competência mais utilizada pelos conselheiros com experiência de até quatro anos (índice = 1); os conselheiros com experiência de até um ano, indicam seu uso no apoio de um maior número de competências (FCE = 7 e 8), enquanto, para os conselheiros com experiência superior a quatro anos, é a segunda mais utilizada para apoiar as demais competências (FCE = 4) (Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7).

Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C03)

Figura entre as competências consideradas fundamentais por 24% dos entrevistados (E = 20% + 4%), conforme Tabela 10. É 61% significante ao ser observada sua essencialidade e relevância (Tabela 8), além de ser essencial para 44% dos entrevistados (geral = 44%), valor considerado maior para 62% dos conselheiros com experiência acima de quatro anos e inexistente para aqueles com até um ano de experiência (Tabela 2). No geral, os conselheiros a definem como 78% relevante; para conselheiros com até um ano de experiência, sua relevância é de 56%, enquanto, para os demais, figura acima de 80%, conforme Tabela 3.

A visão estratégica, de sistema e de longo prazo (C03) apresenta-se como a sétima capacidade com maior correlação interna (CI = 7) e oitava em correlação externa (CE = 8), influenciada por conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário (C03/R20 = 9) e capacidade de atuar proativamente (C03/R13 = 8) com maior intensidade. Externamente, influencia conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário, tendo a mesma intensidade de influência externa e interna (C20/R03 = 9 e C03/R20 = 9), conforme Tabela 4.

Isenção emocional (atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional) (C04)

Figura entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, sendo 63,5% significante, com relação à sua essencialidade e relevância (Tabela 8). Apresenta-se como essencial para 48% dos entrevistados, com queda percentual de acordo com a redução da experiência, totalizando 75% para conselheiros com experiência de até um ano, 63%, de um a quatro anos e 31%, superior a quatro anos (Tabela 2).

O índice de relevância geral é de 79%, mantendo-se elevado independentemente da experiência do conselheiro – 88% para os conselheiros com até quatro anos de experiência e 71% para aqueles com mais de quatro anos, conforme observado na Tabela 3.

Em quarto lugar no índice de correlação geral (48), a isenção emocional apresenta-se com forte correlação geral interna (CI = 16) e externa (CE = 32), em especial com a capacidade de lidar com conflitos (C04/R19 = 6 e R19/C04 = 6), condição mantida na opinião dos conselheiros com experiência acima de um ano e inexistente para aqueles com até um ano de experiência, em que não apresenta correlação. É citada como a quarta competência que mais influencia as demais, como, por exemplo, a capacidade de lidar com conflitos (C19/R04 = 6), autoavaliação (C05/R4 = 6), autoconhecimento (C06/R4 = 4), defender seu ponto de vista (C01/R4 = 3), julgar (C02/R4 = 3), conhecimento das práticas de governança (C11/R4 = 3), motivação (C21/R4 = 3), visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C3/R4 = 2) e capacidade de trabalho em equipe (C10/R4 = 2), conforme Tabela 4, Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7.

Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio) (C05)

Está ausente entre as competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, apresentando 52% de significância ao ser considerada sua essencialidade e relevância (Tabela 8). O índice de essencialidade atinge 50% entre os entrevistados com atuação entre um e quatro anos, 25% para

aqueles com experiência de até um ano e 23% para aqueles com mais de quatro anos (Tabela 2).

Figura como a quinta competência no índice geral de relevância (72%) e mantém-se acima de 62%, independentemente do tempo de atuação dos entrevistados, conforme Tabela 3. Ainda, apresenta influência externa com competências como autoconhecimento (C06/R05 = 2) e capacidade de avaliação (C07/R05 = 2), na opinião de 8% dos entrevistados, e recebe influência interna das competências “isenção emocional” (C05/R04 = 6 – 32%), “comunicação” (C05/R14 = 4 – 16%), “capacidade de trabalho em equipe” (C05/R10 = 2 – 8%) e “defender seu ponto de vista” (C05/R01 = 2 – 8%), conforme Tabela 4.

Autoconhecimento (C06)

É 48% significante, considerando sua essencialidade e relevância, conforme Tabela 8, além de ser essencial para 28% dos entrevistados, figurando entre as seis competências de menor essencialidade, conforme Tabela 2. Também não figura entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados (Tabela 10). O índice de relevância geral apresenta 69% e eleva-se para 75% na opinião dos conselheiros com experiência acima de quatro anos, como observado na Tabela 3.

O autoconhecimento apresenta-se entre as três competências com maior intensidade de influência nas demais, sendo isenção emocional (C06/R04 = 4), capacidade de avaliação (C06/R07 = 4) e comunicação (C06/R14 = 4) as mais influenciadas; além disso, conforme 32% dos entrevistados, é influenciadora da capacidade de motivação (C21/R06 = 8), conforme Tabela 4.

Capacidade de avaliação (C07)

Está entre as competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, apresentando-se 62,5% significante ao ser considerada sua essencialidade e relevância (Tabela 8). O índice geral de essencialidade alcança 44% dos entrevistados, sendo maior para 50% dos conselheiros com experiência de até um ano e 31% daqueles com mais de quatro anos (Tabela 2). Apresenta-se como a terceira competência mais relevante, de acordo com o índice geral de relevância

(81%), mantido acima de 75%, independentemente do tempo de atuação dos entrevistados (Tabela 3).

Na avaliação das correlações, não é influenciada ou influenciadora das demais competências, consoante os conselheiros com até um ano de atuação; para aqueles com mais de quatro anos, é influenciada pela capacidade de julgamento (C08/R02 = 2) para 16% dos entrevistados apenas no quadro de correlação geral, conforme Tabela 4, Tabela 5 e Tabela 7.

Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros (C09)

Mostra-se 50% significante, considerando sua essencialidade e relevância, conforme Tabela 8, porém não está entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados (Tabela 10). Posiciona-se como essencial para 28% dos entrevistados, percentual que é reduzido de acordo com a experiência do entrevistado: para os conselheiros com tempo de atuação de até um ano, pontua com 50%; de um a quatro anos, 25%; e acima de quatro anos, 23% (Tabela 2).

O índice de relevância geral é de 72% e mantém-se acima de 68%, independentemente do tempo de experiência do conselheiro, como observado na Tabela 3. Ainda, apresenta-se correlacionada internamente com as capacidades de julgamento (C09/R02 = 2), avaliação (C09/R07 = 2) e comunicação (C09/R14 = 3) e externamente influencia a capacidade de atuar proativamente (C13/R09 = 2), conforme Tabela 4.

Capacidade de trabalho em equipe (C10)

Figura entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, e apresenta-se 50% significante no tocante à sua essencialidade e relevância, (Tabela 8), sendo essencial para 32% dos entrevistados, alcançando 38% para os conselheiros com experiência de um a quatro anos (Tabela 2). Situa-se entre as cinco competências menos relevantes, de acordo com o índice geral de relevância (68%), conforme Tabela 3.

A capacidade de trabalho em equipe figura na 12ª posição do índice geral de correlação e é vista por 25% dos entrevistados com tempo de atuação entre um e

quatro anos como influenciada pelas competências “capacidade de defender seu ponto de vista” (C10/R01 = 2), “capacidade de julgamento” (C10/R02 = 2), “capacidade de comunicação” (C10/R14 = 2) e “experiência e conhecimento técnico adequado” (C10/R16 = 2), sendo que 28% do total de entrevistados, independentemente do tempo de atuação, percebe a influência da capacidade de julgamento (C02) no trabalho em equipe (C10/R02 = 7), como pode ser observado na Tabela 4 e Tabela 6. Apresenta-se, na visão geral, como influenciadora apenas da capacidade de avaliação comportamental (C05), correlacionada por 8% dos entrevistados (C05/R10 = 2), conforme Tabela 4.

Conhecimento das práticas de governança (C11)

Apresenta-se entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, sendo sua essencialidade e relevância 52% significante (Tabela 8). Posiciona-se como essencial para 36% dos entrevistados, sendo sua essencialidade mais representativa para os conselheiros com tempo de atuação de um a quatro anos (63%) e menos representativa para os conselheiros com até um ano, cujo índice geral é nulo (Tabela 2). O índice de relevância geral apresenta 68%, atingindo 88% para os conselheiros com um a quatro anos de experiência, enquanto os mais experientes somam 60% e aqueles com até um ano pontuam 56% (Tabela 3).

De acordo com a Tabela 4, o conhecimento das práticas de governança (C11) apresenta-se na nona posição (RI = 9) das competências influenciadas por outras: 24% pela capacidade de comunicação (C11/R14 = 6); 16% pela experiência e conhecimento técnico adequado (C11/R16 = 4); 12% pela isenção emocional (C11/R04 = 3); 8% pela visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C11/R03 = 2), capacidade de atuar proativamente (C11/R13 = 2) e capacidade de aprimoramento constante das suas competências (C11/R18 = 2). Ainda, observa-se que o conhecimento das práticas de governança (R11) não é considerado influenciador de outras competências.

Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos (C12)

Figura entre as competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, apresentando-se 58% significante e posicionando-se como a 12ª competência em relação à essencialidade e relevância (Tabela 8). Mostra-se essencial para 40% dos entrevistados, percentual que aumenta 10% para os conselheiros com experiência de um a quatro anos, voltando para 38% considerando os entrevistados com mais de quatro anos e 25%, aqueles com até um ano (Tabela 2). O índice de relevância geral é de 76% e, para os conselheiros com experiência de um a quatro anos, atinge 81% (Tabela 3).

Posiciona-se como a 17ª competência no índice de correlação (C12/RG = 17), tendo maior correlação interna com capacidade de julgamento (C12/R02 = 6) e menor, com capacidade de avaliação (C12/R07 = 4), além de não se apresentar como influenciadora das demais competências (R12), como pode ser observado na Tabela 4.

Capacidade de atuar proativamente (C13)

Apresenta-se 62% significante, em relação à sua essencialidade e relevância, conforme Tabela 8. É vista como essencial por 44% dos entrevistados, havendo queda desse percentual de acordo com o tempo de atuação do conselheiro: 75% para conselheiros com experiência de até um ano, 50%, de um a quatro anos e 31%, superior a quatro anos (Tabela 2). Ainda, não está presente entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados (Tabela 10), tendo índice de relevância geral de 80%; há redução do percentual de relevância com o crescimento da experiência dos conselheiros, atingindo 94% para os conselheiros com até um ano de experiência, 81% para aqueles com experiência entre um e quatro anos e 75% para aqueles com mais de quatro anos (Tabela 3).

A atuação proativa não se apresenta influenciada por outras competências na opinião dos conselheiros com até quatro anos de experiência; já para 23% dos conselheiros com experiência acima de quatro anos, é influenciada pela competência “capacidade de comunicação” (C13/C14 = 3), conforme Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7. Por outro lado, influencia a competência “visão estratégica, sistêmica e de longo prazo” (C03/C13 = 2) para 50% dos conselheiros com experiência até um ano, 25% de um a quatro anos (C03/C13 = 3) e 30,77% com experiência superior a quatro anos

(C03/C13 = 4), entre os quais também é considerada influenciada pela competência “conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário” (C20/C03 = 4), conforme Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7.

No *ranking* de 24 posições, a capacidade de atuar proativamente (13) ocupa a quinta (C13/RG = 5), como competência com maior correlação geral, mantendo essa posição quando se avalia sua influência sobre as demais competências (C13/RE = 5) e indo para a 17ª na análise de sua condição de ser influenciada por outras competências (C13/RI = 17), conforme Tabela 4.

Capacidade de comunicação (C14)

Figura entre as competências consideradas fundamentais por 24% entrevistados, sendo a segunda mais citada, conforme Tabela 9. É 53% significante quando considerada sua essencialidade e relevância (Tabela 8) e essencial para 32% dos entrevistados. Sua essencialidade é reduzida conforme a experiência: 75% para os conselheiros com experiência de até um ano, 25% para aqueles com experiência de um a quatro anos e 23% para conselheiros com mais de quatro anos (Tabela 2). No geral, os conselheiros a definem como relevante (geral = 73%), valor que se eleva para 94% para conselheiros com até um ano de experiência, enquanto para os demais mantém-se em 69%, conforme Tabela 3.

A capacidade de comunicação (C14) apresenta-se como a segunda capacidade com maior correlação geral (C14/RG = 2) e primeira com a maior correlação externa (C14/CE = 82), impactando as competências “capacidade de defender seu ponto de vista” (C01/R14 = 11), “capacidade de fundamentação” (C15/R14 = 11) e “capacidade de julgamento” (C02/R14 = 13) com maior intensidade e sendo influenciada pela capacidade de defender seu ponto de vista (C14/R01 = 5), capacidade de julgamento (C14/R02 = 6) e capacidade de fundamentação (C14/R15 = 2), conforme Tabela 4.

Apresenta aumento gradativo de correlação com as demais competências, saindo da terceira (RG = 3) para a primeira (RG = 1) posição de acordo com o tempo de atuação dos conselheiros (Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7).

Capacidade de fundamentação (15)

Apresenta-se 48% significante considerando sua essencialidade e relevância, conforme Tabela 8, mas não figura entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados (Tabela 10). É essencial para 28% dos entrevistados, verificando-se crescimento do índice de acordo com a experiência: 0% para os conselheiros com experiência de até um ano e 38% para aqueles com experiência acima de quatro anos (Tabela 2). O índice de relevância geral é de 68%; pelo tempo de experiência dos conselheiros, o percentual não apresenta linha de crescimento uniforme: 63% para os conselheiros com experiência de até um ano, 59% de um a quatro anos e 75% superior a quatro anos (Tabela 3).

Para 46% dos conselheiros com tempo de atuação acima de quatro anos, a capacidade de fundamentação (R15) é influenciada pela capacidade de comunicação (C15/C14 = 6) e, para 30%, pela capacidade de defender seu ponto de vista (C15/C01 = 4); por outro lado, para 23%, influencia a capacidade de julgamento (C02/C15 = 3), conforme Tabela 7.

Experiência e conhecimento técnico adequado (C16)

Figura entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, sendo 45% significante, ao considerar sua essencialidade e relevância (Tabela 8). É essencial para 24% dos entrevistados, sendo a essencialidade maior para 25% dos conselheiros com experiência de até quatro anos e 23% daqueles com mais de quatro anos (Tabela 2). Situa-se como a penúltima competência relevante, de acordo com o índice geral, que atinge 66% (Tabela 3).

Está na 13ª posição no índice geral de correlação (C16/RG = 13), sendo que 25% dos entrevistados com tempo de atuação entre um e quatro anos a percebem como influenciada pela competência “capacidade de julgamento” (C16/C02 = 2), como pode ser observado na Tabela 4 e Tabela 6. Na Tabela 4, apresenta-se na sexta posição, como competência com maior influência externa (C16/RE = 6), e impacta as competências “conhecimento das práticas de governança” (C11/R16 = 4), na opinião de 16% dos entrevistados; “capacidade de defender seu ponto de vista” (C01/R16 = 3), “capacidade de julgamento” (C02/R16 = 3) e “conhecimento e visão da economia

mundial, brasileira e estadual” (C23/R16 = 3), na opinião de 12%; “capacidade de avaliação” (C07/R16 = 2), “capacidade de trabalho em equipe” (C10/R16 = 2), “capacidade de fundamentação” (C15/R16 = 2) e “conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário” (C20/R16 = 2), na opinião de 8%.

Capacidade de liderança (C17)

Está entre as três competências mais citadas como fundamental (20% entrevistados), conforme Tabela 10, mostrando-se 39% significante, menor índice de significância apresentado na pesquisa (Tabela 8). Posiciona-se como essencial para 16% dos entrevistados, novamente menor índice de essencialidade da pesquisa, sendo ela inexistente para os conselheiros com tempo de atuação de até um ano, de 38%, de um a quatro anos e de 8%, com mais de quatro anos (Tabela 2). O índice de relevância geral é de 62%, também o menor da pesquisa, sendo de 56% para os conselheiros com tempo de atuação de até um ano, 66%, de um a quatro anos e 62%, acima de quatro anos (Tabela 3).

Como se observa na Tabela 4, é influenciada pela capacidade de comunicação (C17/R14 = 3) – 12% dos entrevistados; pela motivação (C17/R21 = 2) e capacidade de atuar proativamente (C17/R13 = 2) – 8%, além de não ser influenciadora das demais competências (R17).

Capacidade de aprimoramento constante das suas competências (C18)

Apresenta-se entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10. Considerando sua essencialidade e relevância, posiciona-se como a segunda competência mais significante, de acordo com o índice geral, que atinge 71% (Tabela 8). É vista como essencial por 56% dos entrevistados, índice que atinge 62% para aqueles com tempo de experiência acima de quatro anos e 50% para aqueles com experiência de até quatro anos, como pode ser observado na Tabela 2. O índice de relevância geral é de 86% e mantém-se acima de 80%, independentemente da experiência do conselheiro, sendo o maior percentual para os conselheiros com mais de quatro anos de experiência (87%), conforme Tabela 3.

De acordo com a Tabela 4, é influenciada pela competência “capacidade de julgamento” (C18/R02 = 2) para 8% dos entrevistados, e influencia a capacidade “conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual” (C23/R18 = 4) para 16% dos entrevistados, a capacidade de autoconhecimento (C06/R18 = 2) e conhecimento das práticas de governança (C11/R18 = 2) para 8%.

Capacidade de lidar com conflitos (C19)

Está entre as competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, e apresenta 63% de significância ao considerar sua essencialidade e relevância (Tabela 8). O índice geral de essencialidade é de 48% dos entrevistados, sendo maior para 63% dos conselheiros com experiência de um a quatro anos, 50%, até um ano e 38%, mais de quatro anos (Tabela 2). Figura como a nona competência mais relevante, de acordo com o índice geral de relevância, que apresenta 78% e mantém-se acima de 76%, independentemente do tempo de atuação dos entrevistados (Tabela 3).

Posiciona-se em 11º lugar no índice de correlação geral (C19/RG = 11), sendo influenciada e influenciadora da competência “isenção emocional (atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)” (C19/R04 = 6 e C04/R19 = 6), para 25% dos entrevistados, como observado na Tabela 4.

Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário (C20)

Apresenta-se 57% significante ao considerar sua essencialidade e relevância, conforme Tabela 8, porém não figura entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados (Tabela 10). Mostra-se essencial para 40% dos entrevistados, sendo 50% dos conselheiros com experiência de até um ano, 25% de um a quatro anos e 46% daqueles com mais de quatro anos (Tabela 2). O índice de relevância geral é de 74% e, considerando os conselheiros com experiência de até um ano e mais de quatro anos, atinge 81% (Tabela 3).

É a nona competência no índice de correlação (C20/RG = 9), sendo influenciada pela capacidade de visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C20/C03 = 3), na visão de 75% dos entrevistados com até um ano de experiência,

25% (C20/C03 = 2), de um a quatro anos e 30% (C20/C03 = 4), com mais de quatro anos (Tabela 4, Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7). Ainda, influencia a capacidade de visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C03/C20 = 2) para 50% dos conselheiros com até um ano de atuação, 25% (C03/C20 = 2) com atuação de um a quatro anos e 38% (C03/C20 = 5) daqueles com experiência superior a quatro anos, conforme Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7.

Motivação (C21)

Apresenta-se entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, tendo 63% de significância, considerando sua essencialidade e relevância (Tabela 8). É vista como essencial por 48% dos entrevistados, sendo sua essencialidade mais representativa para os conselheiros com tempo de atuação de um a quatro anos (63%) e menos representativa para os conselheiros com mais de quatro anos (48%), como observado na Tabela 2. O índice de relevância geral é de 78% e mantém-se acima de 70%, independentemente da experiência do conselheiro, atingindo 81% para os conselheiros com até um ano de experiência e 71% para aqueles com mais de quatro anos (Tabela 3).

Consoante a Tabela 4, é influenciada pela capacidade de autoconhecimento (C21/R06 = 8), de acordo com 32% dos entrevistados, e capacidade de isenção emocional (C21/R04 = 3), para 12%, influenciando a capacidade de motivação (C17/R21 = 2), única competência a sofrer sua influência.

Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação (C22)

Está entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, mostrando-se 60% significante, ao considerar sua essencialidade e relevância (Tabela 8). É essencial para 40% dos entrevistados, percentual reduzido conforme a experiência do entrevistado: os conselheiros com tempo de atuação de até um ano pontuam 75%, de um a quatro anos, 38% e acima de quatro anos, 31% (Tabela 2). O índice de relevância geral é de 80%, colocando-a entre as seis competências mais relevantes; assim como a essencialidade, segue em queda conforme o tempo de experiência do conselheiro: 94% para os conselheiros

com experiência de até um ano, 81%, de um a quatro anos e 75%, com mais de quatro anos (Tabela 3).

Apresenta-se correlacionada internamente com a capacidade de julgamento (C22/R02 = 3) e visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C22/R03 = 2); externamente (R22), não exerce influência sobre nenhuma das competências mapeadas, como pode ser observado na Tabela 4.

Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual (C23)

Não figura entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, porém apresenta-se 68% significante, detendo o terceiro percentual mais elevado do índice, considerando sua essencialidade e relevância (Tabela 8). É vista como essencial por 56% dos entrevistados, posicionando-se no terceiro lugar, sendo sua essencialidade acima de 61% para conselheiros com experiência superior a um ano e 25% para os demais (Tabela 2). Situa-se entre as seis competências mais relevantes, de acordo com o índice geral (80%), conforme Tabela 3.

Não é influenciada (R23) por nenhuma competência, porém aparece como influenciadora da capacidade de julgamento (C23/R02 = 3), para 20% dos entrevistados; visão estratégica, sistêmica e de longo prazo (C23/R03 = 4) e capacidade de aprimoramento constante das suas competências (C23/R18 = 4), para 16%; capacidade de atuar proativamente (C23/R13 = 3) e experiência e conhecimento técnico adequado (C23/R16 = 3), para 12%; e capacidade de fundamentação (C23/R15 = 2), para 8% dos entrevistados, como observado na Tabela 4.

Capacidade de empatia e aceitação (C24)

Apresenta-se entre as três competências consideradas fundamentais pelos entrevistados, conforme Tabela 10, mostrando-se 49% significante, ao considerar sua essencialidade e relevância. Assim, posiciona-se entre as quatro competências com menor índice de significância (Tabela 8). Figura como essencial para 28% dos entrevistados, sendo sua essencialidade mais representativa para os conselheiros com tempo de atuação de um a quatro anos (38%), como observado na Tabela 2. O

índice de relevância geral é de 69%, mantém-se no mesmo percentual para os conselheiros com mais de quatro anos de experiência e apresenta o maior valor (72%) para aqueles com experiência de um a quatro anos (Tabela 3).

Como observado na Tabela 4, é influenciada pela capacidade de comunicação (C24/R14 = 4), para 16% dos entrevistados, e pela capacidade de atuar proativamente (C24/R13 = 2), para 8%, mesmo percentual que a considera influenciadora da capacidade de lidar com conflitos (C19/R24 = 2).

Competências emergentes (C25)

Identificadas as competências emergentes na pesquisa (seção 3.3.2.4), definiu-se o quadro de competências fundamentais, conforme observado na Tabela 9. Também se construiu o quadro comparativo de competências mapeadas e fundamentais, por meio do cruzamento das competências investigadas e daquelas indicadas pelos entrevistados como fundamentais (Tabela 10), apresentando as frequências de acordo com o tempo de atuação do conselheiro – até um ano (< 1), de um a quatro anos (1-4) e mais de quatro anos (> 4) –, frequência geral (FR) e percentual de entrevistados (E). Obteve-se, assim, o quadro de indicações de competências emergentes esperadas para o cargo de conselheiro de administração de cooperativas agropecuárias na opinião dos entrevistados (Tabela 11).

Tabela 9 – Competências fundamentais

Competência	< 1	1-4	> 4	(FR)	(E)
● C25 - Conhecimento	3	3	3	9	36%
● C25 - Capacidade de comunicação	1	1	4	6	24%
● C25 - Capacidade de liderança		2	3	5	20%
● C25 - Visão estratégica	2	1	2	5	20%
● C25 - Comprometimento		1	3	4	16%
● C25 - Conhecimento dos princípios cooperativistas		2	2	4	16%
● C25 - Capacidade de relacionamento	**2**		**1**	**3**	**12%**
● C25 - Honestidade		**2**	**1**	**3**	**12%**
● C25 - Capacidade de análise		1	1	2	8%
● C25 - Capacidade de aprimoramento			2	2	8%
● C25 - Capacidade de trabalho em equipe	1		1	2	8%
● C25 - Conhecimento da cooperativa			**2**	**2**	**8%**
● C25 - Empatia	1		1	2	8%
● C25 – Ética			**2**	**2**	**8%**
● C25 - Isenção emocional		1	1	2	8%
● C25 – Motivação	1		1	2	8%
● C25 - Participativo			2	2	8%
● C25 - Resiliência		**1**	**1**	**2**	**8%**

● C25 - Autoconfiança		**1**		**1**	**4%**
● C25 - Boa vontade			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Capacidade de administrar	**1**			**1**	**4%**
● C25 - Capacidade de avaliar		1		1	4%
● C25 - Capacidade de lidar com conflitos		1		1	4%
● C25 - Competência		**1**		**1**	**4%**
● C25 - Competente			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Conhecimento da legislação cooperativista		1		1	4%
● C25 - Conhecimento do negócio			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Conhecimento em governança		1		1	4%
● C25 - Conhecimento sobre análise de risco		1		1	4%
● C25 - Conhecimento sobre indicadores econômicos		1		1	4%
● C25 - Controle emocional		1		1	4%
● C25 - Dar o exemplo			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Dinamismo			**1**	**1**	**4%**
○ C25 - Disponibilidade			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Formação para gestão			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Humildade			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Imparcialidade		1		1	4%
● C25 - Integridade moral			**1**	**1**	**4%**
● C25 - Pensamento coletivo		**1**		**1**	**4%**
● C25 - Visão sistêmica		1		1	4%

Fonte: O autor (2020).

Tabela 10 – Competências mapeadas x competências fundamentais.

Competência investigada	Competência fundamental	< 1	1-4	> 4	(FR)	(E)
C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	C25 - Visão estratégica	2	1	2	5	20%
	C25 - Visão sistêmica		1		1	4%
C04 - Isenção emocional	C25 - Isenção emocional		1	1	2	8%
	C25 - Controle emocional		1		1	4%
	C25 - Imparcialidade		1		1	4%
C07 - Capacidade de avaliação	C25 - Capacidade de análise		1	1	2	8%
	C25 - Capacidade de avaliar		1		1	4%
C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo	C25 - Conhecimento da legislação cooperativista		1		1	4%
C10 - Capacidade de trabalho em equipe	C25 - Capacidade de trabalho em equipe	1		1	2	8%
C11 - Conhecimento das práticas de governança	C25 - Conhecimento em governança		1		1	4%
C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	C25 - Conhecimento sobre análise de risco		1		1	4%
C14 - Capacidade de comunicação	C25 - Capacidade de comunicação	1	1	4	6	24%
C16 - Experiência e conhecimento técnico adequado	C25 - Conhecimento	3	3	3	9	36%
	C25 - Conhecimento sobre indicadores econômicos		1		1	4%
C17 - Capacidade de liderança	C25 - Capacidade de liderança		2	3	5	20%
C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	C25 - Capacidade de aprimoramento			2	2	8%
C19 - Capacidade de lidar com conflitos	C25 - Capacidade de lidar com conflitos		1		1	4%
C21 - Motivação	C25 - Comprometimento		1	3	4	16%
	C25 - Motivação	1		1	2	8%
	C25 - Participativo			2	2	8%
C22 – Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação.	C25 - Conhecimento dos princípios cooperativistas		2	2	4	16%
C24 – Capacidade de empatia e aceitação	C25 - Empatia	1		1	2	8%

Fonte: O autor (2020).

Tabela 11 – Quadro de competências emergentes.

Competência	< 1	1-4	> 4	(FR)	(E)
● C25 - Capacidade de relacionamento	2		1	3	12%
● C25 - Honestidade		2	1	3	12%
● C25 - Conhecimento da cooperativa			2	2	8%
● C25 - Ética			2	2	8%
● C25 - Resiliência		1	1	2	8%
● C25 - Autoconfiança		1		1	4%
● C25 - Boa vontade			1	1	4%
● C25 - Capacidade de administrar	1			1	4%
● C25 - Competência		1		1	4%
● C25 - Competente			1	1	4%
● C25 - Conhecimento do negócio			1	1	4%
● C25 - Dar o exemplo			1	1	4%
● C25 - Dinamismo			1	1	4%
● C25 - Disponibilidade			1	1	4%
● C25 - Formação para gestão			1	1	4%
● C25 - Humildade			1	1	4%
● C25 - Integridade moral			1	1	4%
● C25 - Pensamento coletivo		1		1	4%

Fonte: O autor (2020).

Entre as competências citadas como fundamentais e não relacionadas com as demais investigadas, a de maior frequência representou a opinião de 12% dos entrevistados e a de menor frequência, 4% (Tabela 11).

De acordo com a Tabela 11, desconsideradas as competências investigadas e citadas pelos entrevistados como fundamentais, não foram listadas as competências emergentes com frequência de apenas um entrevistado (4%); com isso, emergiram do processo de análise apenas cinco competências, a saber: capacidade de relacionamento, honestidade, conhecimento da cooperativa, ética e resiliência.

Na Tabela 12, revela-se, por meio dos índices de essencialidade, relevância, significância, fundamentalidade e das frequências de correlação externa (influencia) e interna (é influenciada), a existência de 29 competências relacionadas à atuação dos conselheiros de administração, de acordo com os entrevistados. A competência “experiência e conhecimento técnico adequado” se posiciona como a mais relevante na dimensão fundamental (IF = 40%), porém seus índices de essencialidade (IE = 24%), relevância (IR = 66%), significância (IS = 45%) e correlação interna (CI = 3) a colocam na penúltima posição em suas respectivas escalas; já a correlação externa (CE = 21) se apresenta entre as seis competências mais influentes para as demais. Assim, essa competência, considerando a citação direta dos entrevistados, é a mais

fundamental para a atuação do conselheiro e provoca percepção contrária à encontrada na aplicação do método de pesquisa, quando analisados os outros índices (IE, IR, IS, CI e CE).

Tabela 12 – Competências esperadas de conselheiros de administração das cooperativas do agronegócio.

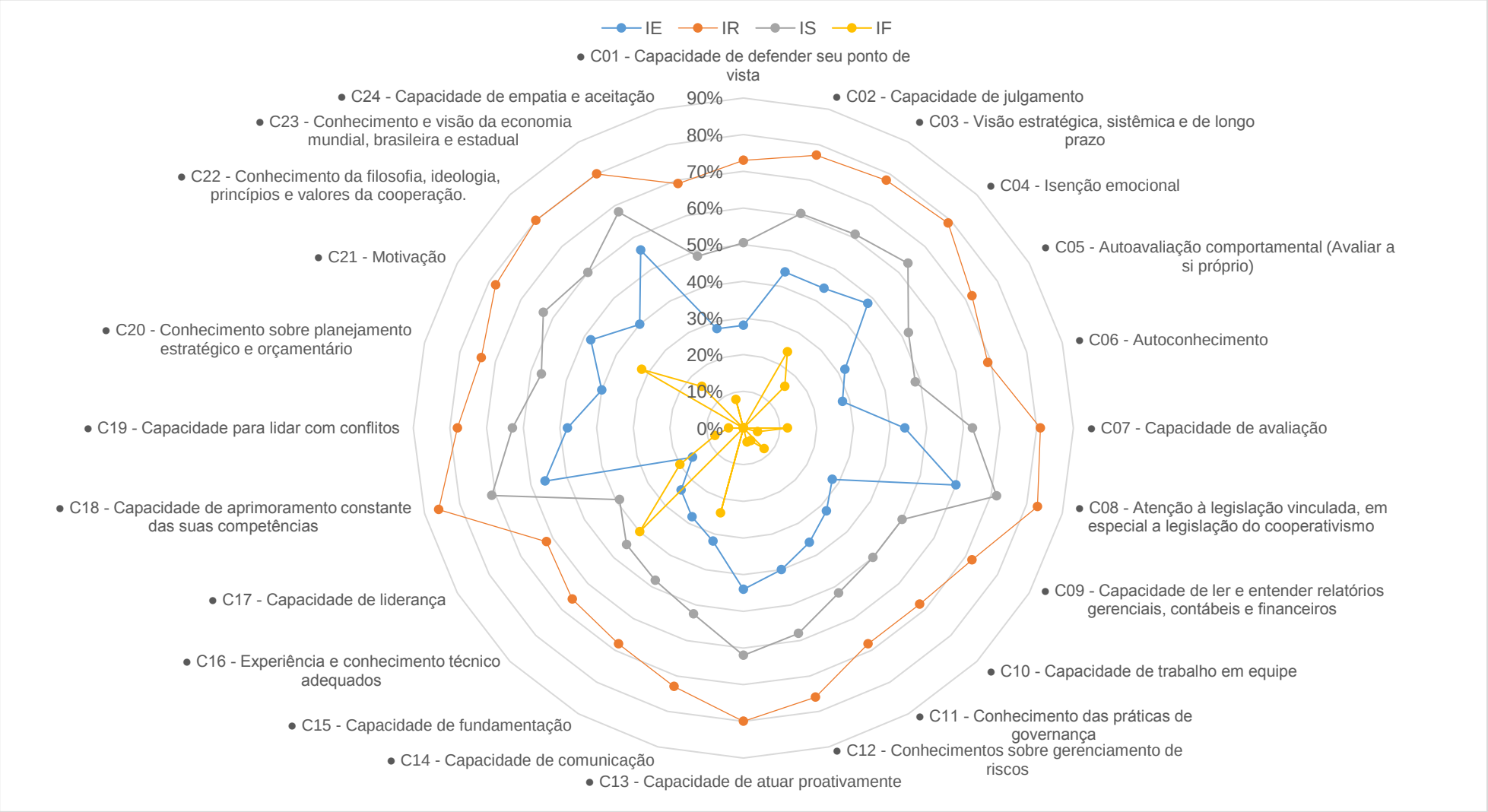
Competência	IE	IR	IS	CI	CE	IF
● C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista	28%	73%	50,50%	26	37	-
● C02 - Capacidade de julgamento	44%	77%	60,50%	35	62	-
● C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	44%	78%	61,00%	21	17	24%
● C04 - Isenção emocional	48%	79%	63,50%	16	32	16%
● C05 - Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio)	32%	72%	52,00%	14	4	-
● C06 - Autoconhecimento	28%	69%	48,50%	26	8	-
● C07 - Capacidade de avaliação	44%	81%	62,50%	15	12	12%
● C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo	60%	83%	71,50%	2	0	4%
● C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros	28%	72%	50,00%	7	2	-
● C10 - Capacidade de trabalho em equipe	32%	68%	50,00%	23	2	8%
● C11 - Conhecimento das práticas de governança	36%	68%	52,00%	19	0	4%
● C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	40%	76%	58,00%	15	0	4%
● C13 - Capacidade de atuar proativamente	44%	80%	62,00%	9	30	-
● C14 - Capacidade de comunicação	32%	73%	52,50%	13	82	24%
● C15 - Capacidade de fundamentação	28%	68%	48,00%	24	21	0%
● C16 - Experiência e conhecimento técnico adequado	24%	66%	45,00%	3	21	40%
● C17 - Capacidade de liderança	16%	62%	39,00%	7	0	20%
● C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	56%	86%	71,00%	2	8	8%
● C19 - Capacidade de lidar com conflitos	48%	78%	63,00%	19	10	4%
● C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário	40%	74%	57,00%	22	9	0%
● C21 - Motivação	48%	78%	63,00%	11	2	32%
● C22 - Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação.	40%	80%	60,00%	5	0	16%
● C23 - Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual	56%	80%	68,00%	21	0	-
● C24 - Capacidade de empatia e aceitação	28%	69%	48,50%	6	2	8%
● C25 - Capacidade de relacionamento	-	-	-	-	-	12%
● C26 - Honestidade	-	-	-	-	-	12%
● C27 - Conhecimento da cooperativa	-	-	-	-	-	8%
● C28 - Ética	-	-	-	-	-	8%
● C29 - Resiliência	-	-	-	-	-	8%

Fonte: O autor (2020).
Notas: IE = índice de essencialidade: representação percentual de entrevistados. IR = índice de relevância: representação percentual de entrevistados. IS = índice de significância: média de IE + IR. CI = correlação interna: frequência de correlação interna. CE = correlação externa: frequência de correlação externa. IF = índice de fundamentalidade: representação percentual de entrevistados.

Este capítulo é encerrado com três representações gráficas da pesquisa: a visão gráfica geral dos índices de essencialidade, relevância, significância e fundamentalidade para cada competência investigada, em que é possível comparar as percepções dos entrevistados (Figura 13); dos índices de correlação interna e externa, que permitem observar a quantidade de vezes que dada competência

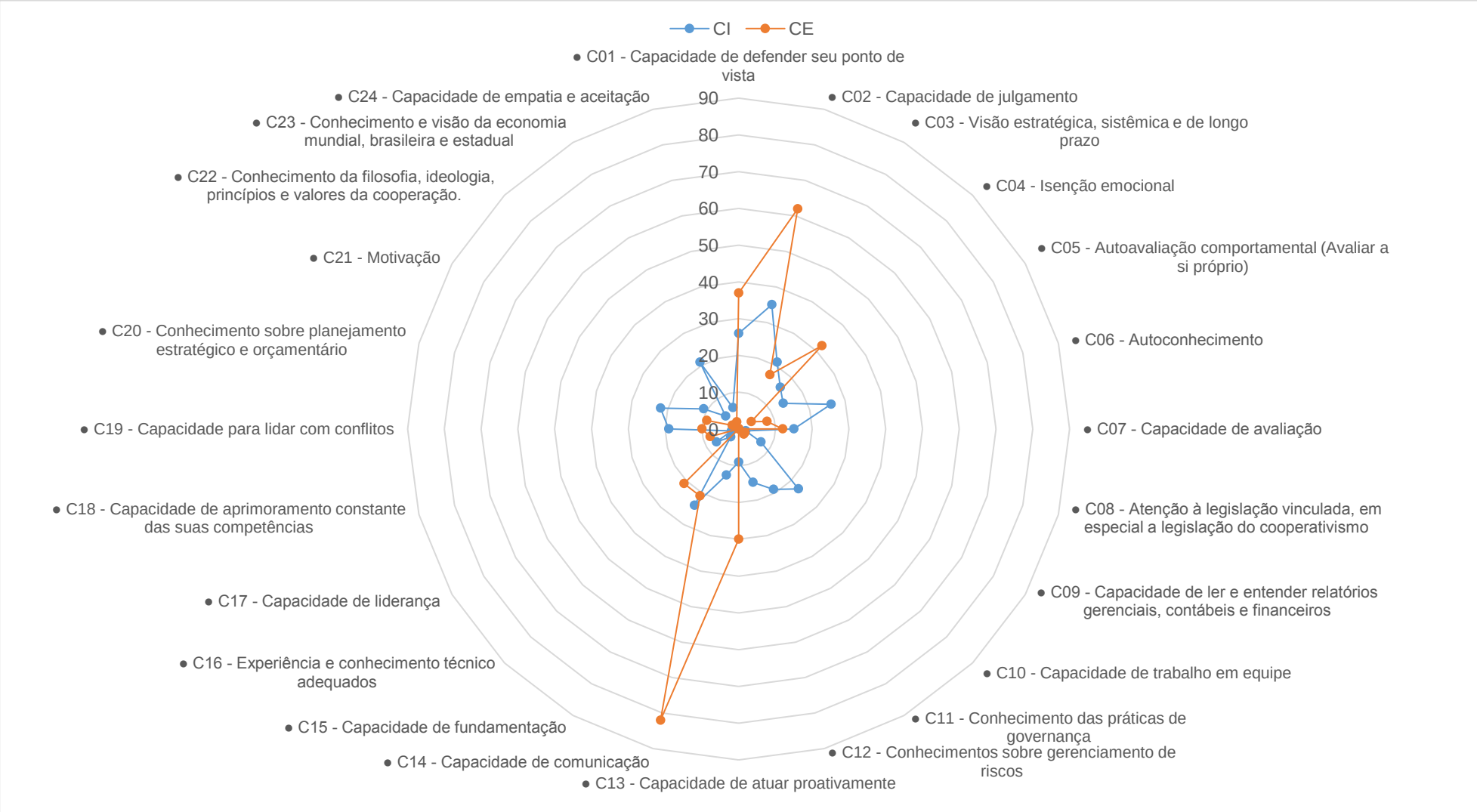
apresenta-se correlacionada com outra (Figura 14); e da frequência interna e externa, revelando a quantidade de competências que se correlacionam entre si, ou seja, a quantidade de competências que se inter-relacionam quando da atuação dos conselheiros (Figura 15).

Figura 13 – Visão geral dos índices de essencialidade (IE), relevância (IR), significância (IS) e fundamentalidade (IF) das competências pesquisadas.



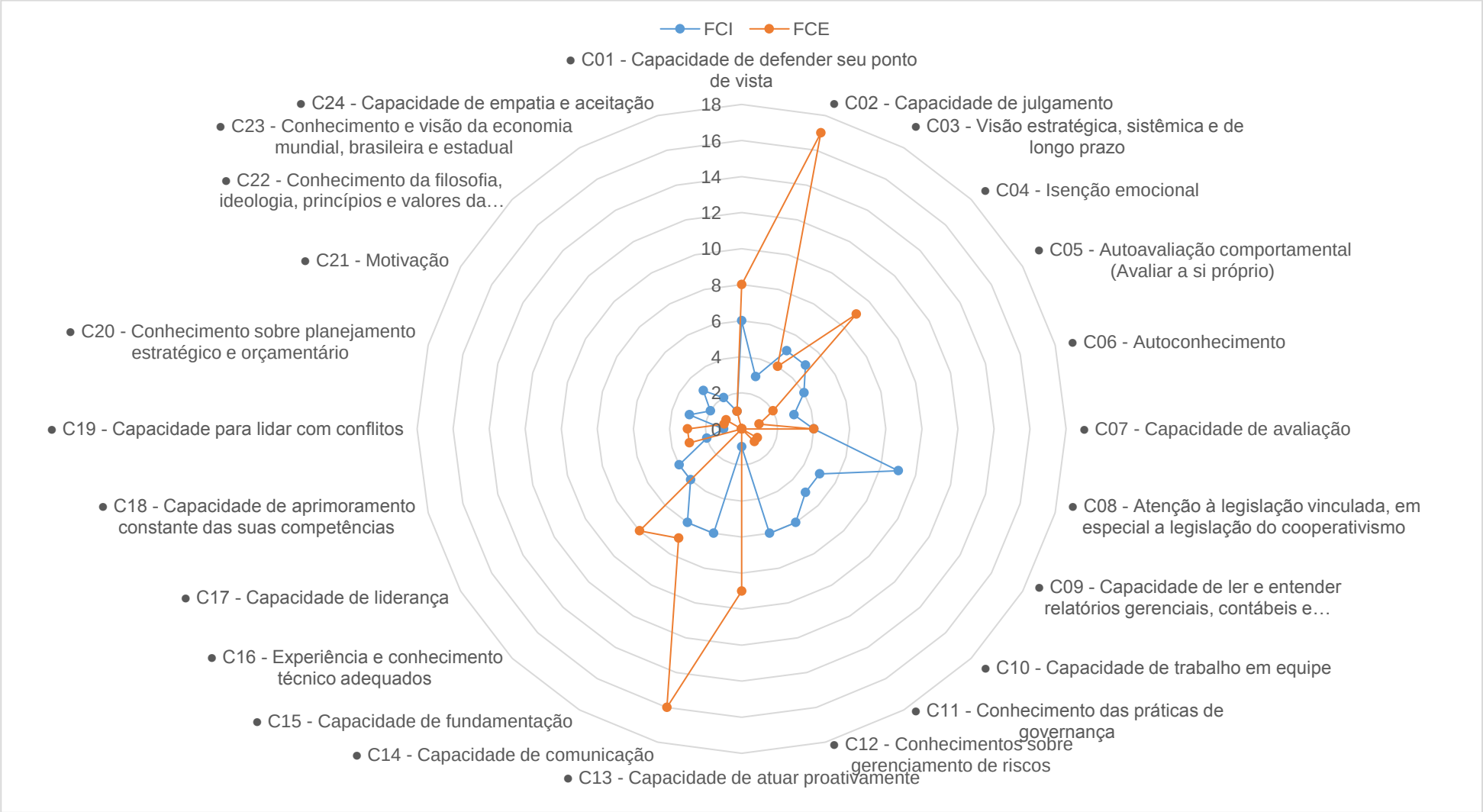
Fonte: O autor (2020).

Figura 14 – Intensidade das correlações interna (CI) e externa (CE) das competências pesquisadas.



Fonte: O autor (2020).

Figura 15 – Frequência das correlações interna (FCI) e externa (FCE) das competências pesquisadas.



Fonte: O autor (2020).

5 DISCUSSÕES

Neste capítulo, faz-se o cruzamento de parte dos resultados encontrados com o levantamento bibliográfico, a fim de estender, confirmar ou alterar a epistemologia sobre o tema pesquisado.

Koslovski (2004) considera relevante o equilíbrio entre a dimensão social e econômica e indica que a dimensão social de uma cooperativa impacta com profundidade a dimensão econômica, na busca por tornar as relações entre cooperados harmônicas e confluentes com o bem comum – a empresa cooperativa. Observou-se, na pesquisa, que a capacidade de relacionamento é uma competência fundamental emergente e se faz necessária ao cargo de conselheiro cooperativo. Conforme OCB (2018), ela se apresenta na identidade da cooperação, ao salientar que o que tem mais valor são as pessoas e quem dita as regras é o grupo; assim, tal capacidade está confirmada como esperada em conselheiros de administração.

Para Stöberl (2018), os valores cooperativos são fatores orientadores para a ação individual e mostram-se presentes desde o surgimento da primeira cooperativa. Nos resultados da pesquisa, entre as competências emergentes, estão a ética e a honestidade, o que corrobora o histórico da filosofia cooperativista indicado pela ACI (2019) ao citar a criação dos valores pela Rochdale Equitable Pionner Society, baseados nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e interesse pelos outros. Ao observar as definições de CA dadas pela OCB e IBGC, percebe-se que os valores estão citados no conceito do IBGC, ao considerar como atribuição do CA ser guardião dos princípios e valores da organização, os quais não estão predefinidos, cabendo à organização seu estabelecimento. Por sua vez, o conceito de governança da OCB contém a citação direta dos valores éticos e princípios cooperativistas como norteadores dos órgãos de governança. Assim, conclui-se que as duas competências emergentes mais relevantes – capacidade de relacionamento e honestidade – possuem aderência direta às indicações das práticas de governança cooperativista orientadas pela OCB, sendo, no âmbito corporativo, uma atribuição possível que está sob responsabilidade da organização, conforme indicação do IBGC.

A isenção emocional posicionou-se entre as quatro competências mais significativas para o cargo de conselheiro e a quarta com maior influência externa e

interna em relação às demais, estando principalmente relacionada com a capacidade de lidar com conflitos (Tabela 10). Segundo Koslovski (2004), os conflitos são próprios do modelo cooperativista, afirmação que pode ser considerada ao observar a estrutura básica de governança cooperativa (Figura 1), que mostra o CA como ponto de equilíbrio entre a dimensão social e econômica em relação ao papel do cooperado. Diante disso, o cooperado é impactado diretamente por qualquer polarização decorrente de decisões tomadas no CA, na dimensão social ou econômica, o que exige maior capacidade de julgamento e avaliação na consecução de uma decisão equilibrada que considere a sociedade cooperativa, em detrimento do recorte voltado à empresa cooperativa. Portanto, confirmou-se na pesquisa a isenção emocional entre as três mais relevantes para o desempenho dos conselheiros, conforme Tabela 3.

A capacidade de avaliação, no contexto do CA, remete diretamente ao processo decisório, que, segundo a OCB (2016) e IBGC (2016), é característico do CA e, para Guerra (2017), intrínseco da atuação do conselheiro de administração, determinando seu dever de criação de valor para a organização; por outro lado, exige como premissa um referencial de valor. Ao definir que o conselheiro atua para o melhor interesse da organização como um todo (IBGC, 2016), a visão corporativa confronta o conceito dado ao órgão colegiado pela OCB (2016), que coloca a figura dos cooperados como ponto principal de interesse da atuação do conselheiro. Dessa forma, apresenta-se um desvio do referencial de valor entre o corporativo e o cooperativo sobre a principal diretriz de atuação do CA e, consequentemente, do conselheiro.

Conforme Cornforth (2004) e Rodrigues (2008), a organização cooperativa é definida como um meio para um fim, determinando o posicionamento da dimensão social sobre a econômica. Essa característica indica a necessidade de conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação, citado como a competência com o quarto maior índice de relevância para a atuação do conselheiro de administração de cooperativa, conforme Tabela 3. A observação das responsabilidades, características e competências dos conselheiros apresenta diferenças entre as realidades cooperativas e corporativas: enquanto a organização cooperativa encontra-se inserida em um contexto em que valores da organização, princípios e identidade encontram-se estabelecidos (seções 2.1, 2.2 e 2.3), a governança corporativa (IBGC, 2016) determina aos conselheiros de administração

um conjunto de deveres e características (Quadro 1) não compatíveis com a realidade cooperativa. Por exemplo, ao serem consideradas pelo IBGC (2016) como características de atuação dos conselheiros: definir os valores, princípios e identidade da organização; buscar que cada parte interessada receba o retorno proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta; garantir que o interesse da organização (empresa cooperativa) sempre prevaleça, definem-se ações não possíveis de ser realizadas ou alteradas pelos CAs, sob o risco de descaracterização da sociedade cooperativa. As percepções de diferenças entre os objetivos de atuação dos conselhos despertam a possiblidade de avaliação da governança cooperativa a partir de visões teóricas não baseadas na teoria da agência, conforme sugerido por Cornforth (2004) e observado Turnbull (1997), o que pode levar à necessidade de reavaliação das estruturas ou atuação determinada pelas práticas de governança na realidade do cooperativismo. Por exemplo, a inclusão do princípio da educação na governança cooperativa indica a necessidade de investir no desenvolvimento do quadro social, visando à formação de lideranças, para que tragam em seus conhecimentos de gestão e administração a essência da identidade cooperativa, base de sucesso e perpetuidade de sua doutrina.

A observação bibliográfica do tema competência levou ao conceito de *core competences*, definido como um conjunto de competências necessárias para a organização que tem o objetivo de atingir o sucesso e singularidade organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Para Brandão e Bahry (2005), a contextualização é primordial para a identificação das competências, que se dá por meio da cultura, estrutura e estratégia das organizações. Já Fleury e Fleury (2004) alertam para o fato de as empresas enfrentarem dificuldades no alinhamento das competências individuais e organizacionais, devido à adaptação constante da estratégia. Dessa forma, o tratamento das competências, no contexto do referencial bibliográfico, busca atingir o sucesso organizacional, sendo guiado por diretrizes estratégicas.

Pois bem, a elaboração da diretriz estratégica é uma das atribuições do CA, segundo a OCB (2016) e IBGC (2016), logo a identificação das competências organizacionais e individuais dos seus membros não possui referencial determinado. Estudos mais profundos, consoante indicações de Guerra (2017), Charan (2005), Salmon (2001a), Lorsh (2001), Donaldson (2001a), Pound (2001a), Conger, Finegold, Lawler III (2001), apresentam-se válidos, uma vez que a ausência de competências

adequadas pode determinar o insucesso organizacional, ao passo que a definição do conjunto de competências adequadas é imprecisa, tendo em vista que a formulação de diretrizes estratégicas é feita pelo próprio conselho. As diretrizes a guiar o mapeamento de competências para conselheiros de cooperativa devem ter como ponto de partida a filosofia cooperativa, assim como foram definidos os princípios da governança cooperativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões encontradas, conforme as análises realizadas nesta pesquisa, bem como limitações identificadas e sugestões para continuidade deste trabalho.

6.1 Conclusões

O caminho metodológico escolhido direcionou para a realização de uma investigação empírica de natureza qualitativa, que fundamentou a elaboração da estratégia de pesquisa, a definição do método adequado à investigação pretendida e, consequentemente, a consecução dos objetivos. A partir da escolha metodológica, apoiando-se nas recomendações de Bardin (1995), construiu-se o método de pesquisa, que considerou as fases de coleta de dados, pré-análise, exploração, resultados e discussões, a fim de atender aos passos metodológicos adequados e necessários, buscando o rigor científico.

A observação da literatura levou à consecução do segundo objetivo específico, identificando as competências que determinam a adequada atuação do conselheiro no mundo corporativo, fazendo-se necessário destacar, entre outras observações, as indicações contidas nas práticas de governança consideradas referência no mundo corporativo, de acordo com o IBGC. Também foram descritas as competências necessárias para a adequada atuação de um conselheiro do mundo cooperativo, atendendo ao mesmo objetivo específico, com destaque para as práticas de governança recomendadas pela OCB e a consulta a um especialista com notório saber da realidade da filosofia e prática cooperativista, que validou as competências descritas e contribuiu com a expansão da observação para além das competências que emergiram do referencial teórico.

Constatou-se a existência de convergências e divergências entre as competências esperadas dos conselheiros nos universos corporativo e cooperativo, atendendo, assim, ao terceiro objetivo específico. As divergências se constituem em detrimento da gênese das organizações cooperativas, especificamente, da filosofia universal do cooperativismo ou da legislação brasileira específica que rege a constituição e atuação das cooperativas, consideradas diretrizes para atuação dos

conselhos de cooperativas. A característica intrínseca das organizações cooperativas de pertencimento a um sistema cooperativista diretivo dotado de identidade e valores imutáveis que orientam universalmente todas as sociedades cooperativas diferencia a atuação dos conselheiros ante as realidades corporativas e cooperativas e, consequentemente, a demanda por competências específicas.

O objetivo geral foi alcançado com a identificação do conjunto de competências esperadas dos conselheiros de administração de organizações cooperativas do agronegócio. A criação de dimensões de análise das competências investigadas, apoiadas por índices como essencialidade, relevância, significância e fundamentalidade, assim como a identificação de correlações externas e internas, proporcionou a identificação e proposição do conjunto de competências, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Conjunto de competências esperadas para o cargo de conselheiro.

1	Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo
2	Autoavaliação comportamental (avaliar a si próprio)
3	Autoconhecimento
4	Capacidade de aprimoramento constante das suas competências
5	Capacidade de atuar proativamente
6	Capacidade de avaliação
7	Capacidade de comunicação
8	Capacidade de defender seu ponto de vista
9	Capacidade de empatia e aceitação
10	Capacidade de fundamentação
11	Capacidade de julgamento
12	Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros
13	Capacidade de liderança
14	Capacidade de relacionamento
15	Capacidade de trabalho em equipe
16	Capacidade de lidar com conflitos
17	Conhecimento da cooperativa
18	Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação
19	Conhecimento das práticas de governança
20	Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual
21	Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário
22	Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos
23	Ética
24	Experiência e conhecimento técnico adequado
25	Honestidade
26	Isenção emocional (atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)
27	Motivação
28	Resiliência
29	Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo

Fonte: O autor (2020).

As análises dimensionais oportunizaram identificar que as competências propostas estão presentes e se posicionam como significativas, essenciais, relevantes ou fundamentais para a atuação dos CA. A compreensão dessas competências exige análise dimensional para um melhor entendimento da realidade, fato comprovado ao se revelar que experiência e conhecimento técnico adequados foi a capacidade apontada como mais fundamental para o cargo de conselheiro nas indicações livres realizadas pelos entrevistados, apesar de ser a menos expressiva nas dimensões de essencialidade, relevância e significância, além de obter baixos índices de correlação.

É importante considerar que o alcance do cargo de conselheiro de cooperativa não requer como premissa a avaliação de competências, mas o quadro proposto mostra-se útil como referencial quanto às competências necessárias à sua atuação. Vale ressaltar que a capacidade de aprimoramento constante das suas competências foi a segunda na dimensão de essencialidade e primeira na dimensão de relevância. Nesse contexto, sugere-se ao sistema cooperativista brasileiro, representado no Brasil pela OCB, reforçar sua atuação para prover as condições necessárias para as cooperativas fortalecerem a adoção e o conhecimento sobre governança especializada no ambiente cooperativista, observando a complexidade isomórfica e multifacetada apresentada nas cooperativas.

Espera-se que o Sescoop possa fazer uso dos conhecimentos apresentados nesta pesquisa, para desenvolver instrumentos para a capacitação adequada dos conselheiros de administração, de modo a desenvolver as cooperativas, o que representa uma finalidade nobre, afinal o objetivo cooperativista é elevar, de forma justa, as condições necessárias para o bem-estar de todas as pessoas.

6.2 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações desta pesquisa diz respeito à delimitação dos conselheiros que atuam ou atuaram em cooperativas do estado do Paraná. Outra referiu-se à amostra não probabilística, ou seja, não refletiu a proporção exata de conselheiros de cooperativas de acordo com critérios sociodemográficos, tampouco o porte das cooperativas, constatando-se a pequena representatividade de conselheiros com experiência de até um ano. Por fim, houve impossibilidade de acompanhar

diretamente as reuniões de CAs, condição útil para observar sua atuação e captar informações não verbais.

6.3 Sugestões de Pesquisas Futuras

Sugere-se a aplicação do método em uma amostra de maior representatividade, assim como observar as dimensões de análise em outros ramos do cooperativismo, buscando verificar a existência de convergências ou divergências frente aos resultados encontrados, além de possibilitar a criação de categorias de análise como gênero, porte da cooperativa e estrutura de governança.

Espera-se ainda que esta pesquisa possa ser reaplicada para verificar a confirmação ou variação dos resultados apresentados, principalmente em relação à evolução das estruturas de governança das cooperativas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: L. A. Reto e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p. ISBN 972-44-0898-1.

BARKER, R. **Não, a administração não é uma profissão**. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/nao-a-administracao-nao-e-uma-profissao/>. Acesso em: 1 dez. 2019.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 119–138, 2007.

BOESCHE, L. **Relação entre Autogestão e Governança em cooperativas agropecuárias do Paraná**. [s.l.] ISAE – INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA, 2015.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 12, n. 2, p. 149–158, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **RSP Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179–194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. DE A. Gestão de competências e gestao de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2011.

BRASIL. **LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 21 jun. 2019.

CHARAN, R. **Governança corporativa que produz resultados: como integrar conselhos de adminsitração e diretorias para gerar vantagem competitiva**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CO-OPERATIVES UK. **The International Prevalence of Co-operative Values**, 2017.

CONGER, J. A.; FINEGOLD, D.; LAWLER III, E. E. Avaliando o desempenho do conselho de administração. In: **Experiências de Governança Corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, 2001. p. 2018.

CORNFORTH, C. THE GOVERNANCE OF COOPERATIVES AND MUTUAL ASSOCIATIONS : A PARADOX PERSPECTIVE by. **Annals of Public and Cooperative Economics**, p. 11–32, 2004.

COSTA, D. R. DE M.; CHADDAD, F. R.; AZEVEDO, P. F. DE. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, p. 285–300, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: [s.n.].

DA SILVEIRA, A. D. M. **Corporate Scandals of the 21st Century: Limitations of Mainstream Corporate Governance Literature and the Need for a New Behavioral ApproachSsrn**. [s.l: s.n.].

DONALDSON, G. Auditoria estratégica. In: CAMPUS, E. (Ed.). . **Experiências de Governança Corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, 2001a. p. 218.

DONALDSON, G. Novas ferramentas para os conselhos de adminsitração. In: **Experiências de Governança Corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harvard Business School, 2001b. p. 2018.

DURAND, T. The Alchemy of Competence. In: **Strategic Flexibility**. [s.l: s.n.]. p. 303–30.

DURAND, T. Forms of Incompetence. **Theory Development for Competence-Based Management**, v. 33, n. 0, p. 69–95, 2000.

FARIA, J. H. DE. **Poder, controle & gestão**. Curitiba: Juruá, 2017.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: BOSCHINI, R. M. (Ed.). . **As pessoas na organização**. São Paulo: 2002, 2002. p. 306.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Adminsitração de Empresas**, v. 44, p. 44–57, 2004.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Focus, 2014.

GUERRA, S. **A Caixa-Preta da Governança.** 1. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2017.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São paulo: IBGC, 2016.

ICA. **What is a cooperative?** Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em: 26 jun. 2019.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 1215–1224, 1976.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas: liberdade com responsabilidade**. 3. ed. Curitiba: SESCOOP-PR, 2004.

KOSLOVSKI, J. P. **Cooperativismo Paranaense: Experiências, resultados e propostas**. 1. ed. Curitiba: Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 2018.

KOTTER, J. P. What Leaders Really Do. **The Bottom Line**, v. 13, n. 1, 2000.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 1985, p. 257–268, 1999.

LORSCH, J. W. et al. **Experiências de Governança Corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

LORSCH, J. W.; KHURANA, R. O papel do conselho de administração na sucessão do CEO. In: EDTITORA CAMPUS (Ed.). . **Experiências de Governança Corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, 2001. p. 218.

LORSH, J. W. Empowerment do conselho de adminsitração. In: 1 (Ed.). . **Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, 2001. p. 2018.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **Therapiebreve.Be**, n. January, 1973.

MICROSOFT. **No Title**. Disponível em: <https://formspro.microsoft.com/pt-br/>. Acesso em: 26 mar. 2020a.

MICROSOFT. **Microsoft Word**. Disponível em: <https://products.office.com/pt-br/word>. Acesso em: 26 mar. 2020b.

NEVES, A. C. DAS et al. Diagnóstico E Análise Das Competências Dos Conselheiros De Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 5, p. 453–469, 2017.

OCB. **Manual de Boas Práticas de GOVERNANÇA COOPERATIVA**. Brasília: [s.n.].

OCB. **HISTÓRIA DO SISTEMA OCB**. Disponível em:

<http://www.ocb.org.br/historia-do-sistema-ocb>. Acesso em: 26 jun. 2019.

OCEPAR, S. **Princípios básicos do cooperativismo**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>. Acesso em: 21 jun. 2019.

ONU. **A ONU e a governança**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/governanca/>. Acesso em: 21 jun. 2019.

POUND, J. A promessa da empresa governada. In: **Experiências de Governança Corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, 2001a. p. 2018.

POUND, J. A política atinge o controle da empresa. In: EDTITORA CAMPUS (Ed.). . **Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, 2001b. p. 218.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation [Electronic versions]. **Harvard Business Review Retrieved November**, v. 26, p. 2000, 1990.

RATISLAVOVÁ, K.; RATISLAV, J. ASYNCHRONOUS EMAIL INTERVIEW AS A QUALITATIVE RESEARCH METHOD IN THE HUMANITIES. p. 452–460, 2014.

RODRIGUES, R. **Cooperativismo: Surfando a Segunda Onda – Democracia e Paz**. 1. ed. São Paulo: [s.n.].

SALMON, W. J. Como engrenar o conselho de adminsitração. In: CAMPOUS LTDA (Ed.). . **Experiências de Governança Corporativa**. [s.l.] Harvard Business School Press, 2001a. p. 218.

SALMON, W. J. Prevenção de Crises. In: **Experiências de Governança Corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, 2001b.

SHEKSHNIA, S. Como ser um bom presidente de conselho. **Harvard Business Review Brasil**, p. 56–65, mar. 2018.

SISTEMA OCEPAR. **Princípios básicos do Cooperativismo**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-19>. Acesso em: 21 jun. 2019.

SISTEMA OCEPAR. **Sistema Autogestão**CuritibaSistema Ocepar, , 2020. Disponível em: <http://gda.sistemaocepar.coop.br/>

STÖBERL, P. R. Conceito de Sociedade Cooperativa. In: **Sociedades cooperativas**. São Paulo: LEX EDITORA S.A., 2018. p. 25–56.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. [s.l.] Atlas, 1971.

TURNBULL, S. Corporate Governance: Its scope, concerns and theories. **Corporate Governance: An International Review**, v. 5, n. 4, p. 180–205, 1997.

APÊNDICE I - E-MAIL DE CONSULTA AO ESPECIALISTA EM GOVERNANÇA COOPERATIVA

Placido da Silva Junior

De:	Placido da Silva Junior
Enviado em:	sexta-feira, 13 de dezembro de 2019 09:11
Para:	'jpkoopera@gmail.com'
Cc:	'placidodasilva@hotmail.com'
Assunto:	Plácido da Silva Jr - Projeto de Pesquisa de Mestrado (Consulta ao especialista)

Prezado Sr. João Paulo, bom dia.

É uma enorme satisfação e honra contar com sua valiosa contribuição!

O tema do meu trabalho de pesquisa é "GOVERNANÇA: COMPETÊNCIAS ESPERADAS EM CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO AGRONEGÓCIO", busca responder a seguinte pergunta de pesquisa "**Quais as competências esperadas para o cargo de conselheiro de administração de cooperativas agropecuárias?".**

A realização de consulta a um especialista com vasta experiencia no mundo cooperativo, no caso o senhor, é fundamental para a estratégia de pesquisa e fortalecerá a metodologia e análise dos dados da pesquisa.

Após sua avaliação será formulado um roteiro de entrevista que utilizarei como base para as entrevistas com conselheiros de administração de cooperativas, o objetivo será compreender se tais competências fazem sentido serem consideradas como premissas para uma adequada atuação de um conselheiro de administração.

A análise realizado pelo senhor pode ser concluída respondendo este e-mail com uma sinalização positiva quanto as competências elencadas. Caso necessário, podem ser incluídas, alteradas ou excluídas competências conforme sua visão a respeito da realidade cooperativa.

O desenvolvimento da pesquisa é guiado por um objetivo geral e três objetivos específicos, conforme abaixo:

Objetivo Geral

Propor um **conjunto de competências esperadas para os conselheiros de administração** de organizações cooperativas do agronegócio.

Objetivos Específicos

a) **Identificar as competências** que determinam um a adequada atuação de um **conselheiro no mundo corporativo**. **(Consulta a literatura)**

1

b) Descrever as **competências necessárias para a adequada atuação de um conselheiro do mundo cooperativo**. **(Consulta a especialista em cooperativismo e entrevista com conselheiros)**

c) Analisar as convergências e divergências entre as competências esperadas dos conselheiros de administração no universo corporativo e cooperativo.

Para atender o objetivo específico "a" foi realizado um levantamento bibliográfico que **apontou 21 competências** como sendo necessárias para o cargo de **conselheiro de administração do mundo corporativo**:

Competências Identificadas (Comportamento, Conhecimento e Atitudes)

- Capacidade de defender seu ponto de vista
- Capacidade de julgamento
- Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo
- Isenção emocional (Atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)
- Autoavaliação comportamental (Avaliar a sí próprio)
- Autoconhecimento (Conhecer a sí próprio)
- Capacidade de avaliação
- Atenção à legislação vinculada
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros
- Capacidade de trabalho em equipe
- Conhecimento das práticas de governança
- Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos
- Capacidade de atuar proativamente
- Capacidade de comunicação
- Capacidade de fundamentação
- Experiência e conhecimento técnico adequados
- Capacidade de liderança

Agradeço antecipadamente a atenção e o tempo dispensado, reforço que é uma honra contar com sua participação!

Qualquer dúvida, por favor, não hesite em comunicar. Meus contatos são 41 99965-7777, 41 3235-4573 e 41 3200-1180.

Saudações cooperativistas, aguardo seu retorno!

Atenciosamente,

SistemaOcepar
FECOOPAR - OCEPAR - SESCOOP/PR

Plácido da Silva Junior
Coordenador de Tecnologia da Informação
+55 (41) 3200-1180
placido.junior@sistemaocepar.coop.br
www.paranacooperativo.coop.br

somos coop

APÊNDICE II - E-MAIL DE RESPOSTA DO ESPECIALISTA EM GOVERNANÇA COOPERATIVA

Placido da Silva Junior

De:	joão paulo koslovski <jpkoopera@gmail.com>
Enviado em:	sábado, 14 de dezembro de 2019 22:08
Para:	Placido da Silva Junior
Assunto:	RES: Plácido da Silva Jr - Projeto de Pesquisa de Mestrado (Consulta ao especialista)

PREZADO PLACIDO
ENTENDO QUE A PEOPOSTA ESTÁ BEM FORMULADA.
APENAS COMO SUGESTÃO, TALVEZ FOSSE INTERESSANTE ENFATIZAR/DETALHAR UM POUCO MAIS TRÊS ASPECTOS QUE CONSIDERO RELEVANTES
PARA UM CONSELHEIRO.
- O CONHECIMENTO DA FILOSOFIA, IDEOLOGIA, PRINCIPIOS E VALORES DA COOPERAÇÃO.
- O CONHECIMENTO DA LEGISLAÇÃO DO COOPERATIVISMO (5764/71).
- O CONHECIMENTO E VISÃO DA ECONOMIA MUNDIAL, BRASILEIRA E ESTADUAL.
EVIDENTE QUE O PONTO FUNDAMENTAL ESTÁ NO PROCESSO DE LIDERANÇA E EMPATIA E ACEITAÇÃO JUNTO AOS LIDERADOS.
UM ÓTIMO DOMINGO
JPK.

Enviado do Email para Windows 10

APÊNDICE III - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) (NOME CONSELHEIRO), saudação.

Este roteiro de pesquisa é parte integrante da pesquisa de dissertação do curso de Pós-graduação de Mestrado em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE). A pesquisa busca propor um conjunto de competências consideradas para a adequada atuação de conselheiros de administração de cooperativas agropecuárias.

As respostas devem responder, sobre seu ponto de vista, se as competências indicadas nas perguntas são relevantes ou não para a adequada atuação de um conselheiro. Competência, no contexto deste roteiro, deve ser considerada como conhecimentos, habilidades ou atitudes. Se possível, exponha relatos de fatos vivenciados no exercício da sua atividade como conselheiro na contextualização das respostas.

Sua participação contribuirá para o aprimoramento dos estudos sobre governança na realidade das organizações cooperativas do segmento agropecuário.

Antecipadamente agradeço a contribuição e cooperação!

Plácido Junior

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Eu NOME DO CONSELHEIRO, portador do RG nº XXXXXXXX, ao responder esta pesquisa, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob responsabilidade do(s) pesquisador(es) Plácido da Silva Junior, Rodrigo M. Casagrande e André Francisco Alves, do Programa de Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE.

Respondendo a pesquisa estou ciente de que:

1. O objetivo da pesquisa é propor um conjunto de competências esperadas para os conselheiros de administração de organizações cooperativas do agronegócio;
2. Durante o estudo as respostas deste roteiro de pesquisa serão utilizadas como parte da amostra de dados para análise de conteúdo;
3. Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação na referida pesquisa;
4. Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, o que não me causará nenhum prejuízo;
5. Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluindo sua publicação na literatura especializada;
6. Poderei contar com o Centro de Pesquisa em Governança, Sustentabilidade e Inovação do ISAE, para apresentar recursos ou reclamação. Endereço av. Visconde de Guarapuava, 2943 – Centro, Curitiba-PR. Telefone para contato: (41) 3388-7805 ou (41) 3388-7804;
7. Poderei entrar em contato com o responsável pelo estudo Plácido da Silva Junior, conforme necessário, pelo número de telefone (41) 99965-7777 ou (41) 3200-1180;
8. Este Termo de Consentimento fica disponível em seu poder e outra com o pesquisador responsável.

Este Termo de Consentimento passa a ter validade a partir da submissão eletrônica das respostas do roteiro de entrevista para o e-mail **placido.junior@sistemaocepar.coop.br**.

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome completo

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Data de nascimento

Clique ou toque aqui para inserir uma data.

II - DADOS DE CLASSIFICAÇÃO

Última cooperativa que atuou como conselheiro

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Ano de saída do conselho

Escolher um item.

Tempo de atuação como conselheiro de administração independente da última cooperativa

Escolher um item.

III - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) O conselheiro deve ter a capacidade de expor e defender com franqueza seu ponto de vista para a fecundidade do processo decisório das reuniões do conselho. Na sua opinião, qual é a importância e a melhor forma do conselheiro ter a capacidade em defender seu ponto de vista?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

2) Efeito manada e pensamento de grupo são vieses que enfraquecem as decisões do conselho levando os conselheiros a votarem de acordo com a maioria ou com a visão de um conselheiro especialista em determinado assunto, desta forma gera o receito de exercer o contraditório. Como você avalia a necessidade de capacidade de julgamento para a atuação do conselheiro?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

3) O conselho de administração é apontado como órgão central da governança e, entre outras responsabilidades, cabe a ele determinar as diretrizes estratégicas da organização. Qual a importância da visão estratégica, sistêmica e de longo prazo para a atuação de um conselheiro?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

4) Em reuniões do conselho podem ocorrer diversos pontos de vistas e interesses, inclusive pessoais, a ponto de afetar a decisão do conselheiro. Evitar a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais é uma premissa para a atuação do conselheiro. No seu entendimento, qual a importância da inteligência emocional ou isenção emocional na tomada de decisão um conselheiro?

   Clique ou toque aqui para inserir o texto.

5) Para que a avaliação do conselho seja efetiva é necessário que os conselheiros realizarem um processo de autoavaliação, refletindo sobre sua atuação de modo a avaliar objetivamente se sua atuação contribui para a criação de um ambiente maduro e construtivo – neste processo o conselheiro deve tomar como ponto de análise central seu comportamento individual e a sua interação com os demais conselheiros durante as reuniões. Como você avalia a necessidade da autoavaliação para os conselheiros?

   Clique ou toque aqui para inserir o texto.

6) A literatura determina que o conselheiro deve conhecer a si próprio através da identificação de suas motivações, sentimentos, pontos fortes e fracos e crenças. Assim, o conselheiro pode avaliar de forma constante sua conduta e sua contribuição durante os encontros com os demais conselheiros. Qual sua opinião sobre a importância da capacidade de autoconhecimento para um conselheiro?

   Clique ou toque aqui para inserir o texto.

7) A tomada de decisão, ação inerente a atuação do conselheiro, é realizada muitas vezes sobre temas subjetivos e ambíguos que exigem dos agentes de governança uma forte capacidade de avaliação. Para a governança o conselho de administração deve avaliar, anualmente, o desempenho do executivo principal e cada conselheiro deve informar sobre sua participação em demais conselhos ou diretorias que faça parte, de modo a avaliar possíveis conflitos. Na sua opinião, qual a importância da capacidade de avaliação para atuação do conselheiro?

   Clique ou toque aqui para inserir o texto.

8) Conhecer a legislação societária e sua regulamentação são conhecimentos orientativos para atuação dos conselheiros. Em especial, o conhecimento sobre a legislação do cooperativismo Lei 5764/71. Neste sentido, como você avalia a necessidade de atenção a legislação vinculada a empresa cooperativa para um conselheiro?

   Clique ou toque aqui para inserir o texto.

9) O conselho, em sua caracteristica deliberativa, atua com base em informações como relatórios gerenciais, contábeis e financeiros. Sobre seu ponto de vista, qual a importância de o conselheiro ter a capacidade de ler e entender estas informações?

   Clique ou toque aqui para inserir o texto.

10) O conselho como órgão deliberativo trabalha com membros considerados pares, deste modo os conselheiros possuem igualdade de poder. Para alguns estudiosos de conselhos de administração o conselho não pode ser estruturado como equipes de trabalhos comuns, devido as características temporais de seus encontros e a predominância da sua atuação em resolver problemas inéditos.
    Na sua opinião, de que maneira a capacidade de um conselheiro trabalhar em equipe influência na adequada atuação do conselho?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

11) O conselho de administração é o principal órgão da governança e, dentre as várias atribuições que lhe são impostas, é também responsável pela estrutura de governança da cooperativa. Qual sua opinião sobre o nível de conhecimento necessário que o conselheiro deve ter sobre governança?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

12) Os itens de pauta, apresentados para a deliberação do conselho, podem vir carregados de incertezas que afetarão a cooperativa. Decidir, sobre o melhor caminho a ser tomado, exige do conselheiro um pensamento complexo. Na sua opinião, qual a importância de o conselheiro ter a capacidade de gerenciar riscos para tomar uma decisão?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

13) Os estudos a respeito de conselhos citam que os conselheiros devem detectar os primeiros sinais de problemas, devem se assegurar que recebem as informações necessárias e com antecedência para que possam contribuir nas reuniões de conselho. Como você vê a necessidade de uma atuação proativa para o conselheiro sobre a ótica de antecipar problemas, necessidades ou mudanças?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

14) A capacidade de se fazer compreender e ser compreendido são competências relacionadas a comunicação. Estudos indicam que a capacidade de ouvir com abertura e capacidade de se expressar com franqueza é uma qualidade indispensável para os conselheiros de administração. Como você avalia a necessidade da competência de comunicação para um conselheiro?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

15) A ambiguidade e subjetividade dos temas tratados pelo conselho de administração exigem clareza para a tomada de decisão. Neste sentido, qual sua avaliação sobre a importância da capacidade de fundamentação para o conselheiro, ou seja, demonstrar sua opinião ou posição com base em documentações, estudos, provas, argumentação entre outros elementos?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

16) Em empresas de mercado a seleção de conselheiros leva em consideração, entre outros fatores, se o candidato possui conhecimento técnico adequado e experiência. Na realidade cooperativa as práticas de governança determinam que novos conselheiros devem receber um conjunto de informações que facilitem sua preparação para o exercício da função, tais como: Legislação básica vinculada ao cooperativismo; Estatuto Social da cooperativa; Regimento interno do Conselho de Administração/Diretoria; Últimos relatórios anuais de prestação de contas; Planejamento estratégico e orçamentário, Sistema de gestão de riscos; Situação econômico-financeira detalhada, e outras informações relevantes à cooperativa.
Como você avalia a necessidade de experiência e conhecimento técnico para assumir o cargo de conselheiro?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

17) As práticas de governança corporativa indicam que a capacidade de liderança contribui para um ambiente ético na organização, sendo necessária aos agentes de governança. No cooperativismo, as práticas indicam a importância de se desenvolverem jovem lideranças.
Na sua opinião, qual a importância da competência de liderança para o cargo de conselheiro de administração?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

18) Os conselheiros chegam a ser comparados a bombeiros, pois ambos devem estar alertas e preparados para resolver as situações difíceis que não lhe serão apresentadas a todo momento. Esta condição temporal não impõe o ócio durante o tempo de espera, mas sim a constante preparação para atender da melhor forma as situações quando ocorrerem. Sendo assim, qual é a sua percepção sobre necessidade de o conselheiro ter capacidade de se aprimorar constantemente?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

19) As reuniões do conselho impõem pautas estratégicas que podem gerar conflitos de visões a ponto de polarizar o conselho e formar grupos dentro do conselho com posições antagônicas. Sobre este aspecto, como você avalia a necessidade do conselheiro ter a capacidade de lidar com conflitos?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

20) A estratégia organizacional e a aprovação do orçamento, entre outras atribuições, são fatores que posicionam o conselho de administração como órgão central da governança. Na sua

opinião de que forma o conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário são fundamentais para ser um conselheiro?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

21) Estudiosos dos conselhos de administração indicam que o conselheiro não pode atuar com ausência de motivação. Além disso, analisam que o nível de motivação pode estar atrelado a demais fatores que não apenas o retorno financeiro direto, como é usual pensar. Por exemplo, o acesso e compartilhamento de informações e novas ideias podem ser fatores motivacionais. As boas práticas de governança cooperativa indicam que a motivação do cooperado em ser conselheiro está atrelada ao princípio cooperativista da adesão voluntária e livre, sendo assim uma motivação natural para auxiliar a sociedade cooperativa.
Na sua opinião, como a motivação ou sua ausência impactam a atuação de um conselheiro de administração?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

22) O conselheiro de cooperativa deve conhecer a filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação. Qual o grau de importância destes conhecimentos para os conselheiros de administração de cooperativas?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

23) A empresa cooperativa possui como característica uma atuação local, assim como sua responsabilidade em desenvolver a região onde está inserida. No entanto, fatores econômicos mundiais, nacionais e locais pode impactar diretamente a cooperativa.
De que maneira o conhecimento e visão sobre a economia mundial, brasileira e estadual são necessários para um conselheiro de administração de cooperativa?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

24) Conselheiros de cooperativas são eleitos por indicação da assembleia, assumem desta forma a responsabilidade pela sustentabilidade do empreendimento cooperativo perante os cooperados e empregados.
Em sua avaliação qual é a importância da capacidade de empatia e aceitação para o conselheiro de administração cooperativista?

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

25) Com base em sua experiência, cite até três competência que você considera fundamental para o conselheiro de administração de cooperativa desempenhar seu papel.

Clique ou toque aqui para inserir o texto.

APÊNDICE IV – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, José Roberto Ricken, presidente do Sistema Ocepar, RG 1.056.517 SSP PR CPF 206.913.009-68 AUTORIZO: Plácido da Silva Junior, RG. 6.868.555-9 SSP PR, CPF. 020.663.469-26, mestrando; Rodrigo M. Casagrande, RG. 130186939 SSP PR, CPF. 573.790.680-91, professor orientador e André Francisco Alves, RG. 7.212.233-0 SSP/PR, CPF 028.432.059-56, professor coorientador a realizarem uma pesquisa através da aplicação de um roteiro de entrevista estruturado, via e-mail, para conselheiros de administração que atuam ou atuaram em cooperativas registradas no Sistema Ocepar, conforme indicação, para a realização do Projeto de Pesquisa GOVERNANÇA: COMPETÊNCIAS ESPERADAS EM CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO AGRONEGÓCIO que tem por objetivo propor um conjunto de competências esperadas para os conselheiros de administração de organizações cooperativas do agronegócio.

Os pesquisadores acima qualificados se comprometem a:

1 - Obedecerem às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
2 - Garantir que os resultados gerais obtidos na pesquisa serão apenas para alcançar os objetivos do estudo, incluindo sua publicação na literatura especializada.
3 - Assegurarem a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando também o anonimato da instituição concedente.

Curitiba, 15 de novembro de 2019.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

APÊNDICE V - TABELA DE ANÁLISE UNIDADE DE CONTEXTO COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS

Competências consideradas fundamentais	< 1	1 - 4	> 4	Frequência	Entrevistados
● C25 - Conhecimento	3	3	3	9	36%
● C25 - Capacidade de comunicação	1	1	4	6	24%
● C25 - Capacidade de Liderança		2	3	5	20%
● C25 - Visão Estratégica	2	1	2	5	20%
● C25 - Comprometimento		1	3	4	16%
● C25 - Conhecimento dos princípios cooperativistas		2	2	4	16%
● C25 - Capacidade de relacionamento	2		1	3	12%
● C25 - Honestidade		2	1	3	12%
● C25 - Capacidade de análise		1	1	2	8%
● C25 - Capacidade de aprimoramento			2	2	8%
● C25 - Capacidade de trabalho em equipe	1		1	2	8%
● C25 - Conhecimento da cooperativa			2	2	8%
● C25 - Empatia	1		1	2	8%
● C25 - Ética			2	2	8%
● C25 - Isenção Emocional		1	1	2	8%
● C25 - Motivação	1		1	2	8%
● C25 - Participativo			2	2	8%
● C25 - Resiliência		1	1	2	8%
● C25 - Autoconfiança		1		1	4%
● C25 - Boa vontade			1	1	4%
● C25 - Capacidade de administrar	1			1	4%
● C25 - Capacidade de avaliar		1		1	4%
● C25 - Capacidade para lidar com conflitos		1		1	4%
● C25 - Competência		1		1	4%
● C25 - Competente			1	1	4%
● C25 - Conhecimento da legislação cooperativista		1		1	4%
● C25 - Conhecimento do negócio			1	1	4%
● C25 - Conhecimento em Governança		1		1	4%
● C25 - Conhecimento sobre análise de risco		1		1	4%
● C25 - Conhecimento sobre indicadores econômico		1		1	4%
● C25 - Controle emocional		1		1	4%
● C25 - Dar o exemplo			1	1	4%
● C25 - Dinamismo			1	1	4%
○ C25 - Disponibilidade			1	1	4%
● C25 - Formação para gestão			1	1	4%
● C25 - Humildade			1	1	4%
● C25 - Imparcialidade		1		1	4%
● C25 - Integridade moral			1	1	4%
● C25 - Pensamento coletivo		1		1	4%
● C25 - Visão Sistêmica		1		1	4%

APÊNDICE VI - TABELA ESSENCIALIDADE, RELEVÂNCIA, CORRELAÇÃO INTERNA E EXTERNA

O indicador de essencialidade apresenta o percentual de entrevistados que consideram a competência essencial, o indicador de Relevância indica o percentual de relevância assim como os indicadores de correlação interna e externa. Os indicadores podem ser observados de acordo com o tempo de atuação dos conselheiros < 1 até um ano, 1 – 4 de um a quatro anos e > 4 acima de quatro anos. Também apresentado o percentual geral e o indicador de significância (Essencialidade/Relevância) dado pela média simples do percentual geral de essencialidade e de relevância.

C01 - Capacidade de defender seu ponto de vista					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	0,00%	25,00%	38,46%	28,00%	50,50%
Relevância	56,25%	75,00%	76,92%	73,00%	
Correlação interna	8,70%	5,43%	4,35%	5,39%	
Correlação externa	9,78%	9,24%	5,35%	7,30%	
C02 - Capacidade de julgamento					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	50,00%	50,00%	38,46%	44,00%	60,50%
Relevância	81,25%	81,25%	73,08%	77,00%	
Correlação interna	9,78%	8,15%	5,35%	6,96%	
Correlação externa	28,26%	13,59%	5,35%	11,65%	
C03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	0,00%	37,50%	61,54%	44,00%	61,00%
Relevância	56,25%	81,25%	82,69%	78,00%	
Correlação interna	6,52%	3,26%	3,68%	4,00%	
Correlação externa	4,35%	5,98%	2,34%	3,83%	
C04 - Isenção emocional (Atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	75,00%	62,50%	30,77%	48,00%	63,50%
Relevância	87,50%	87,50%	71,15%	79,00%	
Correlação interna	2,17%	8,15%	4,35%	5,22%	
Correlação externa	17,39%	13,59%	5,35%	9,91%	
C05 - Autoavaliação comportamental (Avaliar a si próprio)					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	25,00%	50,00%	23,08%	32,00%	52,00%
Relevância	62,50%	78,13%	71,15%	72,00%	
Correlação interna	7,61%	2,72%	3,01%	3,65%	
Correlação externa	1,09%	1,63%	1,00%	1,22%	
C06 - Autoconhecimento					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	25,00%	12,50%	38,46%	28,00%	48,50%

Relevância	68,75%	59,38%	75,00%	69,00%	
Correlação interna	8,70%	4,35%	4,01%	4,87%	
Correlação externa	3,26%	2,17%	2,34%	2,43%	
C07 - Capacidade de Avaliação					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	50,00%	62,50%	30,77%	44,00%	62,50%
Relevância	81,25%	87,50%	76,92%	81,00%	
Correlação interna	3,26%	5,98%	1,67%	3,30%	
Correlação externa	1,09%	4,89%	2,68%	3,13%	
C08 - Atenção à legislação vinculada, em especial a legislação do cooperativismo					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	75,00%	50,00%	61,54%	60,00%	71,50%
Relevância	87,50%	84,38%	80,77%	83,00%	
Correlação interna	2,17%	1,09%	0,33%	0,87%	
Correlação externa	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
C09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	50,00%	25,00%	23,08%	28,00%	50,00%
Relevância	68,75%	75,00%	71,15%	72,00%	
Correlação interna	1,09%	0,54%	2,34%	1,57%	
Correlação externa	0,00%	1,63%	0,33%	0,70%	
C10 - Capacidade de trabalho em equipe					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	25,00%	37,50%	30,77%	32,00%	50,00%
Relevância	68,75%	71,88%	65,38%	68,00%	
Correlação interna	6,52%	5,98%	3,68%	4,87%	
Correlação externa	0,00%	0,54%	1,34%	0,87%	
C11 - Conhecimento das práticas de governança					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	0,00%	62,50%	30,77%	36,00%	52,00%
Relevância	56,25%	87,50%	59,62%	68,00%	
Correlação interna	5,43%	5,43%	2,01%	3,65%	
Correlação externa	0,00%	0,00%	0,33%	0,17%	
C12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	25,00%	50,00%	38,46%	40,00%	58,00%
Relevância	62,50%	81,25%	76,92%	76,00%	
Correlação interna	5,43%	2,17%	2,34%	2,78%	
Correlação externa	0,00%	1,63%	0,67%	0,87%	
C13 - Capacidade de atuar proativamente					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	75,00%	50,00%	30,77%	44,00%	62,00%
Relevância	93,75%	81,25%	75,00%	80,00%	
Correlação interna	3,26%	2,17%	2,01%	2,26%	
Correlação externa	14,13%	4,35%	5,02%	6,26%	
C14 - Capacidade de comunicação					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	75,00%	25,00%	23,08%	32,00%	52,50%
Relevância	93,75%	68,75%	69,23%	73,00%	
Correlação interna	4,35%	3,26%	2,34%	2,96%	
Correlação externa	20,65%	14,67%	13,71%	15,13%	
C15 - Capacidade de fundamentação					

Índice	< 1	1 - 4	> 4	Geral	Essencialidade/Relevância
Essencialidade	0,00%	25,00%	38,46%	28,00%	48,00%
Relevância	62,50%	59,38%	75,00%	68,00%	
Correlação interna	6,52%	3,26%	4,01%	4,17%	
Correlação externa	7,61%	4,35%	3,34%	4,35%	
C16 - Experiência e conhecimento técnico adequados					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	25,00%	25,00%	23,08%	24,00%	45,00%
Relevância	68,75%	68,75%	63,46%	66,00%	
Correlação interna	1,09%	2,72%	0,33%	1,22%	
Correlação externa	4,35%	5,98%	3,68%	4,52%	
C17 - Capacidade de liderança					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	0,00%	37,50%	7,69%	16,00%	39,00%
Relevância	56,25%	65,63%	61,54%	62,00%	
Correlação interna	2,17%	1,63%	1,00%	1,39%	
Correlação externa	1,09%	1,09%	0,33%	0,70%	
C18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	50,00%	50,00%	61,54%	56,00%	71,00%
Relevância	81,25%	87,50%	86,54%	86,00%	
Correlação interna	4,35%	2,72%	0,00%	1,57%	
Correlação externa	3,26%	1,63%	2,68%	2,43%	
C19 - Capacidade para lidar com conflitos					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	50,00%	62,50%	38,46%	48,00%	63,00%
Relevância	81,25%	78,13%	76,92%	78,00%	
Correlação interna	4,35%	4,89%	3,68%	4,17%	
Correlação externa	1,09%	2,72%	1,00%	1,57%	
C20 - Conhecimento sobre planejamento estratégico e orçamentário					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	50,00%	25,00%	46,15%	40,00%	57,00%
Relevância	81,25%	59,38%	80,77%	74,00%	
Correlação interna	7,61%	4,35%	4,01%	4,70%	
Correlação externa	4,35%	1,09%	2,68%	2,43%	
C21 - Motivação					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	50,00%	62,50%	38,46%	48,00%	63,00%
Relevância	81,25%	87,50%	71,15%	78,00%	
Correlação interna	6,52%	3,26%	1,34%	2,78%	
Correlação externa	0,00%	1,63%	1,00%	1,04%	
C22 – Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação.					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	75,00%	37,50%	30,77%	40,00%	60,00%
Relevância	93,75%	81,25%	75,00%	80,00%	
Correlação interna	3,26%	2,17%	1,00%	1,74%	
Correlação externa	0,00%	1,09%	0,33%	0,52%	
C23 – Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	25,00%	62,50%	61,54%	56,00%	68,00%
Relevância	68,75%	84,38%	80,77%	80,00%	
Correlação interna	6,52%	4,89%	2,68%	4,00%	

Correlação externa	0,00%	0,54%	0,33%	0,35%	
C24 – Capacidade de empatia e aceitação					
Índice	**< 1**	**1 - 4**	**> 4**	**Geral**	**Essencialidade/Relevância**
Essencialidade	25,00%	37,50%	23,08%	28,00%	48,50%
Relevância	62,50%	71,88%	69,23%	69,00%	
Correlação interna	2,17%	0,54%	2,68%	1,91%	
Correlação externa	0,00%	1,09%	0,67%	0,70%	

Fonte: O autor (2020).

APÊNDICE VII - UNIDADES DE REGISTRO, EVIDÊNCIAS DE CORRELAÇÃO

Código	Evidências de classificação da amostra
R01 - Defender seu ponto de vista	Emitir sua opinião; estar representando; conflito de ideias; diferentes opiniões; confrontar com opiniões; outra visão; modos de pensar; mostrar seu ponto de vista; sua opinião; opinião pessoal; discussão; opinar e discutir; enfrentar as dificuldades; defender ideias; posicionar frente ao conflito; requerer mais informações.
R02 - Capacidade de julgamento	Decisões; tomar decisão; decisão; tomada de decisões; tomar as melhores soluções; tomar importantes decisões; tomar a decisão; tome as decisões; tomando decisões; tomar uma decisão; tomando decisões; processo decisório; definir o norte; tomar os caminhos do cooperativismo; decidir sobre determinado tema; saber se posicionar.
R03 - Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo	Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; conhecimento do planejamento estratégico; suas estratégias; pode levar uma instituição a encarar uma crise; necessidade de crescimento e sustentabilidade da organização; visão estratégica; nortear os rumos da cooperativa; antecipação de necessidades ou mudanças; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico; futuro da cooperativa; tomar os caminhos do cooperativismo; decisões estratégicas; para sustentabilidade; visão sistêmica; para não ir para caminhos desastrosos para a cooperativa; para o futuro; planejamento estratégico.
R04 - Isenção emocional (Atuação isenta de conflito de interesse, inteligência emocional)	visando o benefício maior que é a coletividade; sem influências externas; minha opinião e meus pontos de vista; expressar sua opinião de forma clara e objetiva; visando o benefício maior que é a coletividade; sem influências externas; os anseios; os problemas e as preocupações dos cooperados; devendo o quadro de associados na região em que atua e representa seus companheiros; evitar que suas opiniões possam estar direcionadas em função de suas crenças e emoções; sua capacidade em estar representando um grupo; ele representa várias pessoas ou melhor dizendo vários cooperados que são donos do seu negócio; sem voltar exclusivamente pelos interesses pessoais; abordando sempre assuntos de interesse da instituição; evitar sobrepor interesses; mais consciente e equilibrado pra saber tomar importantes decisões; como conselheiro tenho que ver as necessidades da minha cooperativa e de seus cooperados; para que a cooperativa e consequente seus cooperado possam ter uma melhor lucratividade baixando o custo dos produtos comercializados; para aqueles que ele representa; seja imparcial; para representar os cooperados; para representar os cooperados; sendo imparcial; beneficiar a cooperativa e cooperados; beneficiar muitas pessoas; benefício dos associados; não vemos interesse em autoavaliarmos; benefícios para todos os cooperados; deve ser desvinculada de interesses particulares; sempre vendo o bom andamento da cooperativa.
R05 - Autoavaliação comportamental (Avaliar a si próprio)	do conselheiro de autoavaliar; autoavaliação; saber analisar a atuação do conselheiro; todos devem sofrer avaliação.
R06 - Autoconhecimento	Motivação; motivados; motivado; identificar nossas forças e fraquezas; suas “sensações”
R07 - Capacidade de avaliação	É importante avaliar, é necessário avaliação; expor suas ideias e avaliações, capacidade de avaliação; selecionar equipes e, por ventura, excluir algumas; técnicas de avaliações; realizar autocrítica; emitir opinião ou decidir com acerto sem informação; devem ser avaliados; ter certeza que todas as informações estão corretas; levado em consideração; pode estimar se está bom; pensando melhor; auto avaliar; par tomar as melhores decisões; fazer uma análise.
R08 - Atenção à legislação vinculada, em	Não houve correlação encontrada.

especial a legislação do cooperativismo	
R09 - Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros	Fundamentado em razões técnicas; ter certeza que todas informações são corretas não é muito fácil; todas as informações e dados recebidos devem ser avaliados; mais tempo para entender o problema
R10 - Capacidade de trabalho em equipe	Boa relação com os outros membros; auxilia em muito a convivência harmônica com o grupo; convivência harmônica com os demais conselheiros; forma conjunta com a participação de todos; nem sempre seu ponto de vista deve ser aceito;
R11 - Conhecimento das práticas de governança	Demonstrar conhecimento da função, governança.
R12 - Conhecimentos sobre gerenciamento de riscos	Gestão de riscos; prevenção ao fracasso; antecipe muitas vezes problemas que virão no futuro; o risco de tomar decisão; competência que são resolvidas questões, debatidos problemas, tomada decisões;
R13 - Capacidade de atuar proativamente	antecipar possíveis riscos; trazer novas proposta; contribuir com a elaboração dos planejamentos; trazer informações do associado; interessar-se pelas estratégias; percepção da necessidade de crescimento e sobretudo; de sustentabilidade da organização; a principal atuação do conselheiro é na visão estratégica; dar visão estratégica; não afete o futuro da cooperativa; nortear os rumos da cooperativa; ter fundamentos pra justificar ou postergar investimentos; gestão mais próxima entre diretoria e cooperados; ver as necessidades; fazer um planejamento de longo prazo; o conselheiro tem que ter informação; conselheiro tem que ser atuante; tomando decisões que venham beneficiar a cooperativa; representar os cooperados; o melhor caminho a ser tomado; que haja um planejamento a longo; definir o norte a que a cooperativa pretende chegar; sua ausência faz com que o conselheiro não se preocupe com o futuro da cooperativa; decisões estratégicas; visão sistêmica sobre os stakeholders e fatores que influenciam a cooperativa; o futuro da cooperativa depende deles; ver o que é bom para a cooperativa; Sempre vendo o bom andamento da cooperativa; alinhamento frente as mudanças de cenário; Tem que rodar, visitar, conversar olhar e aprender; visitar os corredores de vez em quando.
R14 - Capacidade de comunicação	comunicação; expressar; dar opinião; conversar; opinar; apresentar as informações aos conselheiros; apresentado o assunto; discutidos nas comunidades; observar se o conselheiro realmente conseguiu compreender; chamados para contribuir; sempre em interação com os cooperados; demonstrar conhecimento; diferentes opiniões; confrontar com opinião; orientações de forma didática; a argumentação deve ser feita; mantém contato permanente; trazer entendimento; deixar claro seu posicionamento; mostra que o conselheiro tem uma outra visão; pra justificar; bem relacionada; assuntos em discussão; assunto discutido; representar os cooperados; negociação; de sua opinião; para representar os cooperados; discussões dos assuntos; discussão; deve pedir; defender seu ponto de vista; analisadas em conjunto; debatido; relatar; mostrar conhecimento; leitura; persuasão; entendimento; consenso; defender o seu ponto de vista; deixar claro; expor suas ideias; ter isto muito claro; irá requerer maiores informações; deve estudar ouvir visitar conversar; conversar olhar e aprender; saber explicar bem o assunto; em conjunto se delibera; eterna discussão; o relacionamento tange os negócios da cooperativa; habilidade de influenciar as pessoas; far-se-á facilmente entendido pelos demais membros; pedir opinião de profissionais habilitados; humildade de

	questionar; não depender do ponto de vista alheio; poder argumentar; expor as ideias; sempre que vencido em sua opinião; participam de uma série decisória sobre os mais diferentes assuntos; para orientar decisões; delegar funções; o julgamento da decisão por todos os membros do conselho; capacidade de defender um ponto de vista.
R15 - Capacidade de fundamentação	deve expressar sua opinião de forma clara e objetiva; expressar sua opinião de forma clara e objetiva; se souber interpretar adequadamente os principais relatórios da cooperativa souber se comunicar adequadamente; expressar a sua opinião nas reuniões; deve estar sempre informado do que está acontecendo na cooperativa ,para poder opinar; o conselheiro precisa ter maior conhecimento sobre o assunto; deixar claro seu posicionamento; saber mostrar seu ponto de vista; ajudam a ter fundamentos tem que conhecer o estatuto da cooperativa, na sua íntegra para que possa tomar decisões que sejam acertadas; ter informações e conhecimento mínimo para discutir, bem informado para as decisões; defender o seu ponto de vista, desde que fundamentado em razões técnica; não há como se fundamentar se não há conhecimento; o contraditório torno o julgamento mais fundamentado.; Importante neste processo poder argumentar; porque é a fundamentação; fundamentação racional
R16 - Experiência e conhecimento técnico adequados	na maioria das vezes é o resultado da experiência; deve possuir um mínimo de experiencia; tem um conhecimento amplo; o conhecimento do planejamento estratégico; tem um conhecimento amplo dos assuntos tratados; o conhecimento do planejamento estratégico; conhecimento da função; conhecimento de economia; maior conhecimento possível; conhecimento das Leis que regem o cooperativismo.; conhecimento das causas que a cooperativa atua; conhecimento sobre o assunto e princípios cooperativistas fortes.; poder de persuasão e conhecimento; conhecimentos gerais.; sempre ter informações e conhecimento; é preciso ter um conhecimento muito bom; ele precisa ter um bom conhecimento da cooperativa.; não há como se fundamentar se não há conhecimento o conhecimento sobre o ambiente externo é muito importante; o conhecimento gera maior assertividade.; acelera o entendimento e conhecimento sobre o tema; é preciso ter um conhecimento muito bom.; quanto maior o nível de conhecimento, melhor será a governança; muito importante o conhecimento da filosofia cooperativista; muito importante o conselheiro ao menos deter parte de conhecimento; quando tem o conhecimento da legislação irá contribuir ; este conhecimento se aprimora no decorrer dos anos.
R17 - Capacidade de liderança	Lideranças; a liderança; seja uma liderança.
R18 - Capacidade de aprimoramento constante das suas competências	O conselheiro deve estar em constante formação; quanto mais os conselheiros conhecem a governança da cooperativa; quando o conselheiro tem um conhecimento amplo dos assuntos tratados, fica mais fácil; quanto mais conhecemos a realidade nacional e internacional, mais fácil; quanto mais os conselheiros conhecem a governança da cooperativa, maior será a sua contribuição; quanto mais conhecemos a realidade nacional e internacional, mais fácil; deve ser implantada de maneira continua o autoconhecimento acelera o entendimento e conhecimento sobre o tema; o conhecimento sobre o ambiente externo é muito importante para desenvolvimento e acompanhamento do planejamento estratégico; a necessidade de experiência e conhecimento técnico é muito grande.; para isto, constante processo de treinamento e reciclagem; este conhecimento se aprimora no decorrer dos anos...
R19 - Capacidade para lidar com conflitos	É um conflito que realmente pode acontecer.; considerar o interesse coletivo como sendo mais importante; pra evitar sobrepor interesses; a amizade não pode ultrapassar aos interesse da organização; Interesse coletivo tem que ser sempre o almejado; tem que ser completamente isento de interesse; deve ser desvinculada de interesses particulares
R20 - Conhecimento	planejamento de longo prazo; interessar-se pelas estratégias da empresa; visão estratégica; alinhamento estratégico; visão estratégica; ter visão estratégica de

sobre planejamento estratégico e orçamentário	longo prazo; para não ir para caminhos desastrosos; a visão e os procedimentos devem sempre focar a globalização...
R21 - Motivação	nortear a motivação e atuação do conselheiro; aceitação é uma condição para a pessoa estar motivada ...
R22 – Conhecimento da filosofia, ideologia, princípios e valores da cooperação.	Esta é a base do cooperativismo, todos devem conhecê-la e praticá-la; conhecimento sobre o assunto e princípios cooperativistas fortes; saiba o que o cooperativismo é.
R23 – Conhecimento e visão da economia mundial, brasileira e estadual	Ambiente global unificado; o mundo atual está e constante mudança.
R24 – Capacidade de empatia e aceitação	Bom relacionamento; com toda empatia; aceitação de posições; deve ser aceito.

Fonte: O autor (2020).