

## PROGRAMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: UM ESTUDO DO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO EM COOPERATIVAS

MANAGEMENT EXCELLENCE PROGRAM: A STUDY OF THE SELF-ASSESSMENT INSTRUMENT IN COOPERATIVES

PROGRAMA DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN: UN ESTUDIO DEL INSTRUMENTO DE AUTOEVALUCIÓN EN LAS COOPERATIVAS

Pablo Henrick da Silva Oliveira<sup>1</sup>

Denilda Caetano de Faria<sup>2</sup>

Cejana Marques Borges<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo realiza uma revisão bibliográfica acerca das origens do cooperativismo, abordando tanto sua importância quanto seus desafios para os empreendimentos cooperativos. A escolha dessa área se baseia na relevância da temática, pois esse modelo organizacional tem desempenhado um papel crucial no avanço tanto econômico quanto social do país. Nessa perspectiva, a implementação de um sistema de gestão eficiente assegura a contínua evolução das organizações cooperativas no contexto econômico. Assim é destacada a relevância do modelo de gestão no contexto da aplicação do Programa de Excelência em Gestão na cooperativa A<sup>4</sup> localizada na região Norte do Brasil. Para tanto, utiliza-se a ferramenta do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), que realiza um diagnóstico da governança e da gestão da cooperativa, com a finalidade de promover a melhoria contínua em cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado. Os resultados desta pesquisa são relevantes para incentivar a reflexão sobre os princípios cooperativistas como fatores que fortalecem esse modelo organizacional, buscando promover a disseminação do cooperativismo para novos membros.

1098

**Palavras-chave:** PDGC. Cooperativismo. Modelos de Gestão.

**ABSTRACT:** This article performs a bibliographic review about the origins of cooperativism, addressing both its importance and its challenges for cooperative enterprises. The choice of this area is based on the relevance of the theme, as this organizational model has played a crucial role in both the economic and social progress of the country. In this perspective, the implementation of an efficient management system ensures the continuous evolution of cooperative organizations in the economic context. Thus, the relevance of the management model is highlighted in the context of the application of the Management Excellence Program in cooperative A located in the North region of Brazil. For this, tools from the Cooperative Management Development Program (PDGC) are used, which carry out a diagnosis of the cooperative's governance and management, with the aim of promoting continuous improvement in each cycle of planning, execution, control and learning. The results of this research are relevant to encourage reflection on cooperative principles as factors that strengthen this organizational model, seeking to promote the dissemination of cooperativism to new members.

**Keywords:** PDGC. Cooperativism. Management Models.

<sup>1</sup>Graduando do Curso de Administração da Faculdade Serra do Carmo - Fasesec.

<sup>2</sup>Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC - GO).

<sup>3</sup>Mestra em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté SP.

<sup>4</sup>Tendo em vista preservar o sigilo, a identificação da cooperativa em estudo, optou-se por identificá-la como cooperativa da região Norte precedida da letra A do alfabeto.

**RESUMEN:** Este artículo realiza una revisión bibliográfica sobre los orígenes del cooperativismo, abordando tanto su importancia como sus desafíos para las empresas cooperativas. La elección de esta área se basa en la relevancia del tema, ya que este modelo organizativo ha jugado un papel crucial en el progreso económico y social del país. En esta perspectiva, la implementación de un sistema de gestión eficiente asegura la evolución continua de las organizaciones cooperativas en el contexto económico. Así, se destaca la relevancia del modelo de gestión en el contexto de la aplicación del Programa de Excelencia en la Gestión en la cooperativa A ubicada en la región Norte de Brasil. Para ello se utilizan herramientas del Programa de Desarrollo de la Gestión Cooperativa (PDGC), que realizan un diagnóstico de la gobernanza y gestión de la cooperativa, con el objetivo de promover la mejora continua en cada ciclo de planificación, ejecución, control y aprendizaje. Los resultados de esta investigación son relevantes para incentivar la reflexión sobre los principios cooperativos como factores que fortalecen este modelo organizacional, buscando promover la difusión del cooperativismo a los nuevos socios.

**Palabras clave:** PDGC. Cooperativismo. Modelos de Gestión.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a aplicação e exploração do Programa de Excelência em Gestão e sua importância na Cooperativa A. O propósito é analisar como uma metodologia de busca contínua pela excelência pode incentivar uma organização a modificar suas práticas de gestão e governança, visando aumentar sua competitividade e garantir sua sobrevivência a longo prazo. Esse processo segue o modelo estratégico de gestão e governança, com base nos critérios definidos pelo programa do sistema OCB/Sescoop.

1099

O PDGC é um dos programas oferecidos pelo Sescoop, voltado no intuito de promover o desenvolvimento da autogestão na cooperativa A, localizada na região Norte do país. Seu principal propósito consiste em fomentar a implementação de práticas exemplares de gestão e governança entre as cooperativas.

A criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) foi estabelecida pela Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1988, tendo sido reeditado várias vezes, sendo a última edição a de nº 2.168/2001. Essa medida normativa estabelece o objetivo do Sescoop, que é organizar, administrar e executar, em todo o território nacional, o ensino de formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador em cooperativas e dos cooperados.

Desta forma o Sescoop detém um papel importantíssimo na melhoria da gestão e da governança das cooperativas empresariais, ajudando inclusive na projeção das cooperativas brasileiras no cenário econômico nacional e internacional. Fazendo isso por meio de programas próprios de capacitação. Portanto, este estudo buscará entender a relevância do programa PDGC para a Cooperativa em estudo.

## MÉTODOS

Este estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com uma abordagem qualitativa na Cooperativa A, localizada na região Norte. Segundo Gil (2019) uma revisão de bibliográfica contribui com o intuito de obter informações atuais sobre a temática em foco, para o conhecimento de estudos já existentes e aspectos abordados por outros autores e, dessa forma, confrontar as opiniões e aspectos relacionados ao tema. A abordagem utilizada foi um estudo do tipo bibliográfico, descritivo-exploratório e retrospectivo com análise integrativa, sistematizada e qualitativa em artigos, revista da área de administração e empreendedorismo será possível analisar como este processo acontece.

Essa pesquisa buscou informações em diferentes bases de dados do Google Acadêmico, Scielo, utilizando os descritores: Cooperativismo, Modelo de Gestão, Programa de Desenvolvimento de Cooperativas - PGDC. Procurou-se analisar artigos recentes, mas também, foram estudados trabalhos clássicos relacionados ao tema e com pesquisas finalizadas.

Os critérios de inclusão foram trabalhos que abordam cooperativismo, instrumento de autoavaliação da gestão, programa de excelência em gestão, publicados em português, e texto completo disponível on-line, no formato de artigo científico, composta de trabalhos publicados de 2010 a 2022. E como critérios de exclusão artigos e dissertações que publicados fora do período compreendido entre 2010 e 2022 e que não enfatizava Cooperativismo e Programa de Gestão.

Após a busca, foi realizado leituras dos artigos, para categorizá-los de acordo com o conteúdo estudado. Nessa perspectiva, a pesquisa qualitativa terá o objetivo de observar e analisar o documento denominado de Relatório de autoavaliação da gestão, respondido pela cooperativa em estudo, incluindo comentários automáticos gerados pelo sistema de autoavaliação, correspondentes às respostas dadas pelo gestor responsável pela cooperativa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### SISTEMA OCB/SESCOOP

A OCB nasceu em um período em que o movimento cooperativista buscava fortalecimento a partir da união. Desde então já são mais de 50 anos de história, acumulando conquistas e descobrindo caminhos que levam o cooperativismo cada vez mais longe e para cada vez mais brasileiros.

Conforme Rodrigues afirmou (2006, p. 5), “Acredita-se que o cooperativismo seja o meio ideal para a edificação de uma sociedade mais justa, solidária, democrática e feliz. O sistema cooperativo é visto como a ligação entre os negócios e o bem-estar coletivo. Por mais de três séculos, a doutrina cooperativista tem desempenhado um papel significativo na construção de empresas eficientes e competitivas, disseminando uma onda de solidariedade e cooperação. (RODRIGUES, 2006, p. 5).

Grande força do cooperativismo estava no campo, e o governo viu nas cooperativas o apoio que precisava para implementar sua política econômica para a área agrícola. Nesse contexto, em 1967, o então ministro da agricultura, Luiz Fernando Lima, solicitou ao secretário da agricultura de São Paulo, Antônio José Rodrigues Filho, já uma liderança cooperativista, que promovesse a união de todo o movimento. (SISTEMA OCB, 2016).

Após a unificação, foi preciso regulamentar uma abordagem inovadora na representação do cooperativismo. Em 8 de junho de 1970, a OCB foi registrada em cartório como a entidade defensora dos interesses do cooperativismo brasileiro. Dias depois, a Assembleia Geral Extraordinária aprovou o Estatuto Social da OCB e empossou a diretoria com mandato até 1973. (SISTEMA OCB, 2016).

No ano seguinte veio o amparo legal para o cooperativismo com a promulgação da Lei 5.764/1971, que substituiu toda a legislação anterior sobre cooperativismo e reforçou o papel da OCB como representante nacional do setor. Ficou definido que, apesar da pouca intervenção do governo, o cooperativismo seria fiscalizado, controlado e fomentado pelo INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) e pelo CNC (Conselho Nacional de Cooperativismo). A lei foi um divisor de águas para o movimento. A partir dessa regulamentação, a OCB pôde organizar as unidades estaduais e as cooperativas passaram a se enquadrar em um modelo empresarial, possibilitando sua expansão econômica.

Ainda era preciso garantir mais autonomia para as cooperativas brasileiras. Após a Constituição de 1988, o governo deixou de tutelar para somente fomentar e apoiar o movimento cooperativista por meio da atuação do CNC e da Senacoop (Secretaria Nacional do Cooperativismo), que até então substituíra o Incra nas funções de controle do cooperativismo. Apesar do avanço, faltava uma legislação específica para criar mecanismos de autogestão para as cooperativas.

No dia 03 de setembro de 1998, foi criado pela Medida Provisória 1.715 o Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (Recoop) e o Serviço Nacional de Aprendizagem

do Cooperativismo (Sescoop), para possibilitar a autogestão do cooperativismo, tornando se o “S” do cooperativismo dando condições efetivas de avanço neste setor.

Segundo Fardini, (2017 pag. 32), O Sescoop está amplamente presente em todo o território nacional, composto pela unidade nacional, juntamente com 26 unidades estaduais e uma unidade distrital. Sua função é orientar e acompanhar as cooperativas, com ênfase na preservação dos princípios do cooperativismo. Além disso, oferece programas destinados a aprimorar a gestão, em conformidade com a legislação vigente.

Desde então o Sescoop investe continuamente na capacitação e na promoção social dos associados, dirigentes e empregados, auxiliando na implantação definitiva da Autogestão. O Sescoop tem, ainda, o objetivo de assessorar o Governo Federal em assuntos de formação profissional e gestão cooperativista e de contribuir para a formulação de políticas adequadas à criação de postos de trabalho e geração de renda pelo cooperativismo.

De acordo com o Artigo 12 do Decreto nº. 3.017 de 06 de abril de 1999, a receita do Sescoop é composta pela contribuição mensal compulsória, a qual é recolhida pela Previdência Social. Essa contribuição incide sobre o montante da remuneração paga a todos os empregados pelas cooperativas. O valor dessa contribuição é de 2,5% sobre o referido montante, a ser recolhido mensalmente.

Hoje, o Sistema OCB é constituído por três casas que, juntas, trabalham pelo cooperativismo no Brasil: a OCB (Organização Nacional das Cooperativas), o Sescoop (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e a CNCoop (Confederação Nacional do Cooperativismo). Cada uma atuando da sua forma na consolidação da cultura cooperativista.

## COOPERATIVISMO: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A seguir, serão apresentados alguns conceitos fundamentais do cooperativismo. O conceito é a base que delinea e estabelece por meio de expressões. Ele representa a maneira de pensar, a perspectiva; em suma, é a compreensão de uma ideia. (DICIO, 2023).

Gawlak e Ratzke (2007, p. 21) explicam que “O cooperativismo deriva da palavra cooperação. É uma doutrina cultural e socioeconômica, baseada na liberdade humana e nos princípios cooperativos.”

A cultura cooperativista busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma criativa, inteligente, justa e harmônica, visando a sua melhoria contínua. Os seus princípios

buscam, pelo resultado econômico o desenvolvimento social, ou seja, a melhoria da qualidade de vida. (GAWLAK e RATZKE, 2007, p.21).

Além dos conceitos previamente mencionados, Farias e Gil (2013, p.18) complementam afirmando que o cooperativismo pode ser definido como uma doutrina econômica e social, fundamentada nos princípios da liberdade, do humanismo, da democracia, da solidariedade, da igualdade, da racionalidade e do ideal de justiça social.

Pode-se concluir que o conceito de cooperativismo é semelhante entre os autores, levando a afirmar que o cooperativismo é uma ação realizada coletivamente, com o objetivo de alcançar um bem comum.

Com base no estudo de Oliveira (2015, p. 86) os princípios do cooperativismo direcionam as estratégias adotadas pelas cooperativas de acordo com a realidade de cada uma. Nessa perspectiva, os sete princípios cooperativistas devem ser incorporados pelo modelo de gestão proposto pela cooperativa São eles:

1º Princípio - Adesão livre e voluntária: As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas que compartilham interesses e necessidades comuns, pode-se considerar que as atividades do modelo de gestão das cooperativas devem ter elevada qualidade em razão do nível de participação de todos.

2º Princípio - Controle democrática pelos: As cooperativas são instituições democráticas, controladas por seus sócios, que participam na formulação das suas políticas e na tomada de decisões, em consequência, todos os indicadores de desempenho e de avaliação de resultados estabelecidos no modelo de gestão representam as expectativas dos cooperados.

3º Princípio - Participação econômica dos sócios: Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas, o que pressupõe perfeito equilíbrio de direcionamento de esforços para o sucesso no modelo na cooperativa.

4º Princípio - Autonomia e independência: As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados, pode-se considerar que o modelo de gestão apresenta autonomia e independência nos resultados.

5º Princípio - As cooperativas fornecem educação e treinamento para seus membros, funcionários e a comunidade em geral, dessa forma o modelo de gestão deve consolidar um processo contínuo e inovador, de informações e conhecimentos numa abordagem de educação e conhecimento.

6º Princípio – Cooperação entre cooperativas: Devem ter o princípio da cooperação com a formação de redes e parcerias para fortalecimento do movimento cooperativo, com isso o modelo de gestão deve ser pautado no aprimoramento de aprendizagem integrada, pelo processo de *benchmarking*.

7º Princípio – Preocupação com a comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados, desse modo, o modelo de gestão pode ser o principal instrumento administrativo para a cooperativa interagir com a comunidade.

Os princípios das cooperativas são um conjunto de diretrizes que guiam o funcionamento e os valores das cooperativas em todo o mundo. Eles foram estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e são amplamente aceitos como referência para o movimento cooperativista. Aqui estão os sete princípios das cooperativas. Estes princípios também direcionam os princípios do modelo de gestão das cooperativas, conforme será abordado a seguir.

## MODELO DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS

A fim de garantir a eficácia na gestão de uma cooperativa, é de extrema importância que os gestores estabeleçam um processo de planejamento bem definido. Rebouças (pag. 41, 2015), define a estruturação do modelo de gestão da seguinte forma:

Modelo: como uma representação, abstrata e simplificada, de uma realidade da cooperativa em seu todo ou de suas partes.

Gestão: como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa.

Dessa forma, o modelo de gestão pode ser descrito como um processo estruturado, interativo e consolidado que envolve o desenvolvimento e a implementação das atividades de planejamento, organização, direção e avaliação de resultados. Seu objetivo é impulsionar o crescimento e o desenvolvimento da cooperativa. (Rebouças pag. 41, 2015).

O modelo de negócio cooperativo possui requisitos essenciais que devem ser rigorosamente seguidos para assegurar a efetividade e o sucesso dos processos de gestão, com o objetivo de garantir a sustentabilidade e maximizar os benefícios para os cooperados.

É importante destacar que as cooperativas, no exercício de suas atividades, devem cumprir não apenas as legislações específicas de sua natureza, mas também outras leis e

regulamentos aplicáveis às empresas comerciais. O cumprimento estrito dessas regras é fundamental para garantir a conformidade e a legalidade das cooperativas.

As vantagens competitivas das cooperativas devem estar baseadas em suas formas de interação para com seus clientes, cooperados e mercado em geral, e não, simplesmente, nas leis que sustentam sua constituição, (Rebouças, 2015, p. 4).

A constituição das Cooperativas ocorre por meio da deliberação dos seus cooperados fundadores em uma Assembleia Geral, e os procedimentos são registrados em uma Ata de Constituição. Durante esse processo, é necessário elaborar e aprovar o Estatuto Social, eleger o Conselho de Administração ou Diretoria, bem como o Conselho Fiscal. Após a assinatura, a Ata de Constituição deve ser enviada à Junta Comercial da região onde a sociedade foi estabelecida, para fins de protocolo e registro. É importante acompanhar a Ata com uma cópia do Estatuto Social aprovado, documentos de identificação dos membros eleitos para os Conselhos e uma lista nominativa da Assembleia contendo a subscrição e integralização das quotas-partes de cada um dos fundadores, (Guia para Dirigentes de Cooperativas, 2020).

### **Estatuto Social**

O Estatuto Social é o instrumento que regula o funcionamento da cooperativa, suas relações para com terceiros e as internas, entre os próprios cooperados. Deve ser elaborado e aprovado na Assembleia Geral de Constituição da sociedade e somente a Assembleia Geral Extraordinária pode deliberar sobre sua reforma. De acordo com o artigo 21 da Lei 5.764/71, o estatuto da cooperativa deve abranger diversos elementos, como a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral.

### **Assembleia Geral**

A Assembleia Geral dos cooperados é o órgão máximo da Cooperativa, com poderes para decidir e deliberar sobre o objeto da sociedade, por maioria simples presente, dentro dos limites da Lei e do Estatuto, vinculando todos às decisões. Podendo ser: Assembleia Geral Ordinária - AGO ou extraordinária - AGE, para decidirem assuntos específicos dentro da cooperativa.

### **Assembleia Geral Ordinária**

Deve ser convocada e instalada anualmente, dentro do primeiro trimestre, imediatamente após o término do exercício social ou dentro dos quatro (04) primeiros meses do

exercício para as cooperativas de crédito para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados.

### **Assembleia Geral Ordinária**

Poderá ser convocada e realizada em qualquer tempo, sobre temas exclusivos previstos em lei e devidamente discriminados no Edital. É ela que delibera sobre a reforma do estatuto, fusão, incorporação, mudança de objetivos etc.

### **Conselho de Administração ou Diretoria**

As cooperativas devem ser administradas por um Conselho de Administração ou uma Diretoria, composta exclusivamente por cooperados eleitos pela Assembleia Geral, sem qualquer vínculo de parentesco entre seus membros até o segundo (2º) grau, em linha reta ou colateral. Com o mandato máximo para o Conselho de Administração ou Diretoria é de quatro (04) anos, com renovação obrigatória de, no mínimo, um terço ( $1/3$ ) de seus membros.

### **Conselho Fiscal**

1106

O Conselho Fiscal é o órgão eleito pela Assembleia Geral com responsabilidades e prerrogativas específicas, tendo como principal atribuição a de acompanhar, orientar e fiscalizar técnica, assídua e minuciosamente a administração e as operações da cooperativa, emitindo pareceres, conclusões e recomendações, diretamente ao corpo associativo, de aprovação ou não das contas e demonstrações financeiras, contábeis e de resultados.

O Conselho Fiscal deve ser constituído por seis (06) membros: três (03) membros efetivos e três (03) suplentes, todos obrigatoriamente cooperados da cooperativa, à exceção das cooperativas de trabalho, que poderão eleger, segundo a lei, o Conselho Fiscal com, no mínimo, três (03) membros. Com o mandato dos membros eleitos para o Conselho Fiscal é de um (01) ano, com direito a reeleição de somente um terço ( $1/3$ ) dos membros no exercício seguinte.

## **O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS PARA O COOPERATIVISMO**

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas, conhecido como PDGC, é uma iniciativa do Sescop com o propósito de aprimorar a gestão nas cooperativas. Seu objetivo

é fomentar a adoção de boas práticas de governança e gestão, visando aumentar a eficiência, segurança e competitividade dessas organizações. Para alcançar esse propósito, o PDGC utiliza uma ferramenta de avaliação composta por dois questionários: Governança e Gestão.

**Governança:** é baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa do Sistema OCB, que serve de modelo para as cooperativas;

**Gestão:** é baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que é modelo qualidade de gestão.

Após a cooperativa responder estes dois questionários, ela recebe automaticamente uma avaliação abrangente que destaca seus pontos fortes, onde está se saindo bem, áreas de melhoria com base em oportunidades a serem exploradas e indicadores de desempenho para medir o progresso nos pontos que precisam ser aprimorados.

Na devolutiva também são gerados índices para acompanhamento e monitoramento da melhoria nos processos da cooperativa. Que são eles:

### **Índice SESCOOP de governança cooperativista (ISGC)**

O ISGC é usado para refletir o desempenho nas questões do questionário de Governança, para os sete critérios que são eles: Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, Conselho Fiscal, Gestão Executiva, Comitês e Auditorias e Resultados.

1107

### **Índice SESCOOP de gestão (ISG)**

O ISG é usado para refletir o desempenho nas questões do questionário Gestão, nos oito critérios do Modelo de Excelência da Gestão - MEG que são eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

O programa oferece um valioso diagnóstico da gestão da organização, além de orientações para a promoção de melhorias, por meio de relatórios gerados automaticamente pelo sistema. Ao participar do PDGC, a cooperativa obtém um diagnóstico real sobre sua gestão, tendo em vista que para a aplicação no PDGC, o Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ foi adaptado às particularidades das cooperativas, por meio de amplos debates promovidos por um comitê técnico, denominado Comitê de Gestão, formado por representantes da unidade nacional e de unidades estaduais do SESCOOP.

A cooperativa que fazem parte do PGDC recebem vários benefícios como: Verificação da sua conformidade em relação aos principais requisitos da Lei nº 5.764/71; Conhecimento do grau de maturidade de suas práticas de governança e gestão com base em modelo referencial construído a partir das boas práticas de governança e do Modelo de Excelência da Gestão®; além de relatórios com pontos fortes e oportunidades para melhoria de sua situação legal, suas práticas de governança e gestão, possibilitando a construção de planos de melhoria para o aumento da competitividade. (KARLA OLIVEIRA, 2015).

Karla Oliveira (2015), ressalta que além de participarem do Prêmio Sescoop Excelência de Gestão, que ocorre a cada dois anos, cujo objetivo é incentivar e reconhecer o esforço das cooperativas com as melhores práticas de gestão e governança. O prêmio ocorre na medida em que o preenchimento do questionário do programa subsidia o aprimoramento da gestão, ampliação da rede de relacionamentos e visibilidade para a cooperativa, aspectos fundamentais e bastante valorizados no prêmio.

De acordo com a autora os resultados obtidos no processo de avaliação do PDGC, as cooperativas poderão ser reconhecidas nas faixas bronze, prata ou ouro. Além disto, uma cooperativa da faixa ouro será declarada a grande Vencedora do Prêmio e outra, dentre todas as reconhecidas, será declarada “Destaque Governança”. Fazendo com que todas compreendam a sua importância e permaneçam no programa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### GESTÃO E GOVERNANÇA COOPERATIVAS

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é um dos programas do SESCOOP voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas. Seu objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas. Aplicado por meio de instrumento de avaliação. O Instrumento de Avaliação é dividido em dois questionários (PDGC, 2019): a) Questionário de Governança: baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB, que é um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas. b) Questionário de Gestão: avalia a gestão da cooperativa com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), referencial utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

No Instrumento de Autoavaliação da Gestão (2019), fala que a capacidade de uma cooperativa sobreviver e ter sucesso está diretamente ligada à sua habilidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes (aqueles que consomem seus produtos ou serviços) e de agir de forma responsável em relação à sociedade e às comunidades com as quais interagem.

Com base nessas informações, a fórmula de liderança estratégias e estabelece planos de ação e metas para alcançar os resultados desejados. Esses planos e metas são comunicados aos colaboradores e cooperados e são acompanhados por um responsável.

As pessoas devem estar capacitadas e mantidas em um ambiente adequado para garantir que os processos sejam executados conforme planejado, com controle de custos e investimentos. Além disso, é importante aprimorar o relacionamento com os fornecedores, pois são eles que fornecem os insumos necessários para a execução dos processos, levando em consideração as necessidades dos clientes e cooperados.

Na cooperativa, conforme esse modelo, são realizados procedimentos para verificar e controlar o que está sendo implementado. A etapa de controle envolve a medição dos resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio, processos de apoio e fornecedores.

Esses resultados são disponibilizados em forma de informação e conhecimento para toda a cooperativa, aprendendo com os acertos e erros cometidos e iniciando novamente o planejamento, reiniciando assim o ciclo de melhoria contínua. (Instrumento de Autoavaliação da Gestão, 2019).

Ao analisar o documento denominado de Relatório de autoavaliação da gestão, Gestão - ciclo: 2022. O documento apresentado o instrumento de autoavaliação da Gestão respondido pela cooperativa em estudo, incluindo comentários automáticos gerados pelo sistema de autoavaliação, correspondentes às respostas dadas conforme quadro 01.

**Quadro 01:** Autoavaliação da gestão

Critério	Resposta	Feedback
Critério Liderança	A missão, a visão e os valores da cooperativa estão definidos formalmente.	O mundo e o mercado mudam cada vez mais rapidamente e isso exige revisão periódica, pelas lideranças da cooperativa, dos elementos que definem a identidade da cooperativa e que direcionam seus esforços.

Critério Estratégias e Planos	As informações sobre os ambientes externo e interno são obtidas informalmente e são utilizadas eventualmente para subsidiar a definição de estratégias.	O levantamento eventual e informal das informações sobre os ambientes externos e internos da cooperativa reduzem a qualidade da análise da interação das forças e fraquezas da cooperativa com as oportunidades e ameaças do seu contexto de atuação e podem resultar na definição de estratégias de negócios menos efetivas
Critério Clientes	A identificação de práticas necessárias para melhorar a atuação no mercado ocorre regularmente e por meio de método formal, mas as ações de melhorias são implementadas informalmente.	Como o mercado muda o tempo todo, ações informais e pontuais de acompanhamento e ajuste ao mercado podem deixar passar mudanças importantes e levar ao atraso no ajuste ao mercado. Dada a velocidade das mudanças atuais, os riscos de perda de competitividade e de fatia de mercado são relevantes. É importante que a cooperativa estabeleça um processo para realizar esse monitoramento de maneira sistemática.
Critério Clientes	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e sem métodos formais.	Ações eventuais e informais não permitem a implantação de um processo sistematizado de acompanhamento das percepções e opiniões dos clientes, realização de ajustes e acompanhamento do impacto dos ajustes na satisfação dos clientes.
Critério Clientes	Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, sem considerar os diferentes grupos de clientes.	A segmentação de clientes por diferentes critérios (idade, sexo, localização geográfica, hábitos de consumo e outros) permite uma divulgação de produtos e serviços de forma mais precisa e adequada às características e preferências dos clientes.
Critério Informações e Conhecimento	As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas informalmente.	Todos os trabalhos e processos realizados na cooperativa geram dados e informações que precisam ser acessados de forma ágil, precisa e segura. Muitas dessas informações são estratégicas para o negócio e devem ser protegidas. Normalmente, a gestão da informação na cooperativa envolve o estabelecimento de rotinas de processamento, armazenamento, classificação, identificação e compartilhamento de registros. Esse processo começa pela identificação sistemática dos dados e informações mais importantes da cooperativa (os mais acessados, os mais estratégicos, outros) como forma de dar início ao processo de organização e proteção das informações.
Critério Pessoas	As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores da cooperativa.	O conhecimento de suas funções e responsabilidades permite às pessoas compreenderem o que é esperado delas em termos de entregas e comportamento e contribui para a eficiência dos processos da cooperativa.
Critério Pessoas	A educação cooperativista é promovida para os	A oferta regular e planejada de conteúdo de educação cooperativista permite aos colaboradores da cooperativa terem sempre em mente aspectos relevantes da identidade

	colaboradores da cooperativa regularmente.	cooperativista e incentiva uma relação de respeito e atenção com os coproprietários do empreendimento. O planejamento das ações permite maior eficiência nos processos e contribui para o cumprimento de metas.
Critério Processos	Os processos de negócio da cooperativa estão identificados formalmente e, alguns desses processos estão padronizados e descritos em documentos.	O conhecimento informal dos processos da cooperativa é um bom ponto de partida, mas não é suficiente. A organização e formalização dos processos permite à cooperativa identificar necessidades de melhoria nos processos, incluindo a simplificação, redução de sobreposições de tarefas e responsabilidades, gargalos que geram atrasos e aumentam os custos e outros.
Critério Processos	Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para pelo menos um ano e, há acompanhamento regular dos valores orçados e realizados.	Controlar entradas e saídas do caixa diariamente ou, no máximo, semanalmente, registrar as movimentações e transações financeiras quando ocorrem, criar uma reserva financeira quando a cooperativa tiver um certo acúmulo de capital, conhecer os custos da cooperativa para estabelecer preços e projetar o orçamento (planejamento financeiro da cooperativa que serve de guia para decisões financeiras durante o ano) são controles essenciais da gestão das finanças da cooperativa. Além dos controles, é importante criar um vínculo de parceria genuína com o contador da cooperativa para acompanhar e compreender a evolução dos resultados da cooperativa.
Critério Resultados	Os ingressos por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.	Esse tipo de análise emite um sinal sobre a satisfação dos cooperados com a cooperativa, sobre possíveis concorrentes pelos seus produtos e permite às lideranças definir as estratégias mais adequadas.

**Fonte:** Relatório de autoavaliação da gestão, Gestão - ciclo: 2022.

Com base nas respostas apresentadas, o gestor tem a oportunidade de rever suas práticas de Gestão e tomar ações para melhoria, buscando alinhá-las ao Modelo de Referência para a Governança e Gestão de Cooperativas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise do relatório de autoavaliação da gestão da Cooperativa em estudo, fica evidente a importância do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) como uma ferramenta fundamental para promover a adoção de boas práticas de gestão e governança. O PDGC, aplicado por meio de um instrumento de avaliação dividido em controles de governança e gestão, tem o objetivo de aprimorar a capacidade das cooperativas de atender às necessidades e expectativas dos clientes, além de agir de forma responsável em relação à sociedade e às comunidades.

A liderança estratégica é destacada como um dado crucial para o sucesso da cooperativa, ressaltando a importância de revisar periodicamente a missão, a visão e os valores da organização, a fim de se adaptar às mudanças do mercado e do mundo. Além disso, uma identificação de práticas necessárias para melhorar a atuação no mercado e a satisfação dos clientes são aspectos que exigem abordagens formais e sistemáticas, garantindo que a cooperativa se mantenha competitiva e satisfeita com as expectativas de seus cooperados.

A capacitação e o conhecimento cooperativista são valorizados, tanto no que diz respeito à definição e documentação das funções e responsabilidades dos colaboradores, quanto à promoção regular de educação cooperativista. Essas ações criam para a eficiência dos processos e reforçam a identidade cooperativista da organização.

A gestão da informação também é considerada essencial para o bom funcionamento da cooperativa, orientada para a identificação sistemática dos dados e informações mais relevantes, bem como a implementação de processos para o seu processamento, armazenamento e compartilhamento seguro.

No âmbito das pessoas, é importante definir e documentar as funções e responsabilidades, além de promover regularmente a educação cooperativista para os colaboradores. Isso contribui para a eficiência dos processos e fortalece a relação com os coproprietários da cooperativa.

1112

Na área de processos, é recomendável identificar formalmente os processos de negócio da cooperativa, padronizá-los e documentá-los. Isso permite identificar necessidades de melhoria, simplificação e redução de custos.

A análise financeira também é abordada, destacando a importância do controle das entradas e saídas de caixa, a projeção orçamentária de pelo menos um ano e o acompanhamento regular dos valores orçados e realizados. Além disso, é ressaltada a necessidade de estabelecer uma parceria efetiva com o contador da cooperativa, a fim de compreender e acompanhar a evolução dos resultados financeiros.

No geral, a implementação do PDGC na Cooperativa A traz benefícios inspirados para a gestão e governança da organização. A busca pela excelência e melhoria contínua, baseada nos princípios cooperativistas, contribui para a competitividade e a sobrevivência da cooperativa no longo prazo, fortalecendo seu papel no cenário econômico e promovendo a disseminação do cooperativismo para novos cooperados.

## REFERÊNCIAS

ANUARIO COOP 2022. Disponível em: <https://anuario.coop.br>. Acesso em: 15 mar. de 2023.

BRASIL: **Artigo 12 do Decreto nº 3.017 de 06 de abril de 1999**. Aprova o regimento do serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo - sescoop. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11731201/artigo-12-do-decreto-n-3017-de-06-de-abril-de-1999/diarios>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL: **Artigo 21 da Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=5764&ano=1971&ato=fa6EzYU5oMjRVT8a7>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Medida Provisória 1.715, 03 de setembro de 1998**. Dispõe sobre o programa de revitalização de cooperativas de produção agropecuária - recoop, autoriza a criação do serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo - sescoop, e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=MPV&numero=1715&ano=1998&ato=09603a95UNJpWTb45>. Acesso em: 17 abr. 2023.

BRASIL. **Medida Provisória nº 2.168-40 de 24 de agosto de 2001**. Dispõe sobre o programa de revitalização de cooperativas de produção agropecuária - recoop, autoriza a criação do serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo - sescoop, e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos> Acesso em: 17 abr. 2023.

1113

COAPA - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DO TOCANTINS: **OCB/TO completa 32 anos apoiando o cooperativismo tocantinense**. Disponível em: [https://www.coapa.com.br/noticia/?noticia=OCB/TO\\_completa\\_32\\_anos\\_apoiando\\_o\\_cooperativismo\\_tocantinense&id=1088](https://www.coapa.com.br/noticia/?noticia=OCB/TO_completa_32_anos_apoiando_o_cooperativismo_tocantinense&id=1088). Acesso em 07 jun. 2023.

CONCEITO. In: DICIO, Dicionário Online de Português, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/conceito>. Acesso em: 20 mar. 2023.

FARDINI, Giulianna. **Fundamentos do Cooperativismo**. Brasília. Sistema OCB – Sescoop/DF, 2017.

FARIAS, Cleuza Maria; GIL, Marcelo Freitas. **Cooperativismo**. Pelotas - RS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec. Brasil, 2013. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2023.

GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo: primeiras lições**. Brasília. 3ª. Ed. Sescoop, 2007. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/administracao/cooperativismo/livros/COOPERATIVISMO%20PRIMEIRAS%20LICOES.pdf>. Acesso em: 15 mar. de 2023.

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO. 2ª Edição. Brasília: Sescoop 2019.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE . Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem prática - 7ª. Ed. Editora: Atlas; 2015.

OLIVEIRA, Karla. **Entrevista da Semana: PDGC é oportunidade para o crescimento do setor.** paranacooperativo.coop.br, 2015. Disponível em: <https://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistemaoepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/103582-entrevistada-semana-pdgc-e-oportunidade-para-o-crescimento-do-setor-diz-karlaoliveira>. Acesso em: 26 mai. de 2023.

PDGC. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS. Disponível em: <https://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/>. Acesso em 07 jun. 2023 SESCOOP.

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO: Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC. **Gestão – ciclo 2022.** FNQ; SESCOOP, 2022.

RODRIGUES, Roberto. **Evolução do Cooperativismo no Brasil: DENACOOOP em ação /** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. – Brasília, 2006. Disponível em: [https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/evolucao\\_cooperativismo\\_DENACOOOP.pdf](https://www.faneesp.edu.br/site/documentos/evolucao_cooperativismo_DENACOOOP.pdf)

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Guia para dirigentes de cooperativas.** Brasília: 2ª. Ed. Sistema OCB, 2020.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativas.** Brasília: Sistema OCB, 2015.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas.** Disponível em: <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br>. Acesso em 07 jun. 2023

1114

SESCOOP. SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compendio de Boas Práticas de Gestão e Governança:** ciclo 2017-2018. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/17/compendio-de-boas-praticas-de-gestao-e-governanca>. Acesso em 07 jun. 2023.

SESCOOP. SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO **Instrumento de autoavaliação da gestão:** SESCOOP-e-book, Brasília-DF, 2ª Ed. 2019.

SISTEMA OCB: **História do sistema OCB.** Somos cooperativismo, 2016. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/historia-do-sistema-ocb>. Acesso em 15 mar. 2023.

TOCANTINS COOPERATIVO. Disponível em: <https://tocantinscooperativo.coop.br/>. Acesso em: 26 mai. de 2023.