

## Os problemas de Gestão das pequenas cooperativas: Caso prático Cooperativa Vivans The Management Problems Of Small Cooperatives: Case Study Cooperative Vivans

### Resumo

*A gestão de uma organização se constitui como um desafio da atualidade. Nesse contexto as pequenas cooperativas vêm enfrentando dificuldades, principalmente nos assuntos relacionados às tomadas de decisão, participação dos cooperados e transparência. O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar o panorama das pequenas organizações cooperativas a fim de identificar seus principais desafios. A metodologia adotada foi a aplicação de questionários aos diretores da cooperativa VIVANS. Esse questionário foi estruturado com base no Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). Por meio dessa metodologia foi possível conhecer melhor o funcionamento da organização e identificar seus principais gargalos. Os resultados obtidos na pesquisa evidenciam a importância da participação no processo de gestão das cooperativas. Foram identificados problemas administrativos, de fiscalização e padronização das práticas e processos que podem dificultar o alcance dos objetivos institucionais. Esses problemas podem ser minimizados com uma gestão mais participativa e democrática.*

**Palavras-chave:** Gestão, Participação, pequenas cooperativas, desafios.

### Abstract

*The management of an organization is a challenge today. In this context the small co-ops are facing difficulties, especially in matters related to decision-making, participation of cooperative members and transparency. The general objective of this research was to analyze the panorama of small cooperative organizations in order to identify their main challenges. The adopted methodology was the application of questionnaires to the directors of the cooperative VIVANS. This questionnaire was structured based on the cooperatives management development program (PDGC). Through this method it was possible to learn more about organization's operation and to identify its main gaps. The results obtained in the research highlight importance of participation in the cooperative management process. Administrative issues have been identified, of supervision and standardization of practices and processes that can hamper the achievement of institutional goals. These problems can be minimized through a more participatory and democratic management.*

**Keywords:** Management, Participation, small cooperatives, challenges.

Recebido: 28/04/2017 Aceito: 11/10/2017

---

Jeisiani da Silveira Queiroz<sup>1</sup>, Luiza Rocha Rosa Vieira<sup>2</sup>, Pablo Murta Baião Albino<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Graduanda em Direito pela União de Ensino Superior de Viçosa – Univiçosa, Viçosa, Minas Gerais, CEP 36570-000 - jeisiqueiroz@gmail.com

<sup>2</sup>Bacharelado em Cooperativismo - luizarochacoop@gmail.com

<sup>3</sup>Pós-Doutorado no Programa de Pós Graduação em Economia Aplicada do Departamento de Economia Rural da UFV - pablo.albino@ufv.br

## 1. Introdução

A terminologia “gestão” como sinônimo de organizar ou administrar processos visando determinados objetivos é algo relativamente novo, de acordo com Barbosa (2010).

Os debates e os estudos sobre gestão crescem a cada dia, principalmente no tocante às sociedades cooperativas, organizações com características que as diferenciam das empresas mercantis e organizações do terceiro setor, pois a gestão é realizada na maioria das vezes pelos próprios cooperados. Partindo da ideia de que a gestão é realizada pelos próprios cooperados, surge a necessidade de análise da gestão das pequenas organizações cooperativas a fim de entender seus principais desafios, bem como suas estratégias de sucesso.

Esse estudo tem como objetivo analisar o panorama geral da gestão de pequenas cooperativas. Esse panorama envolve a comunicação interna da organização; o processo de educação cooperativista; a relação entre cooperativa, clientes e colaboradores; o nível ético no processo de gestão e os fatores de desenvolvimento gerencial; analisar a existência de desenvolvimento estratégico da organização e por fim, a importância dos recursos humanos para a organização. Essas análises serão feitas através de revisão bibliográfica e aplicação de questionários.

Nesse sentido o presente trabalho foi organizado em quatro partes sendo a primeira a introdução. A segunda parte decorre na apresentação da fundamentação teórica na qual são abordados trabalhos a respeito da gestão e administração das cooperativas de maneira geral. A terceira parte diz respeito à análise e discussão dos dados e por fim as considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2016) define o Cooperativismo como um movimento, uma filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social.

A OCB ainda define cooperativa como sendo uma organização de pessoas que se baseia em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, com objetivos econômicos e sociais comuns a todos. Os aspectos legais e doutrinários são distintos de outras

sociedades. Seus associados acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

As estruturas cooperativas modernas precisam manter o seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver uma organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado (ZYLBERZTAJN, 1994). Nesse sentido é fundamental que a gestão dessas organizações contribua para encontrar o equilíbrio entre três diferentes níveis de interesse de seus associados: o econômico, o social e o político.

Para Meireles (1981), na administração de uma cooperativa deve-se levar em conta o envolvimento deste tipo de organização com metas específicas, relacionadas com a filosofia, valores e legislação própria do cooperativismo. As cooperativas não visam lucro enquanto organização, mas, visam atender aos objetivos sociais e econômicos dos seus associados, incluindo interesses comuns e, às vezes, dessemelhantes.

De acordo com Rios (1998), a cooperativa deve ser vista em termos organizacionais como empresa moderna, mas cuja natureza é diferente da chamada “empresa mercantilista”, uma vez que a cooperativa é formada de pessoas para pessoas; portanto, os seus sócios não são empregados e sim proprietários. Como donos devem preservar a entidade e cooperar para o seu crescimento, jamais explorar o sistema a seu benefício, muito pelo contrário: o sócio cooperado, antes de tudo, precisa aprender a trabalhar em equipe. Isto significa, muitas vezes, renunciar a certas coisas em prol de todos, trocando a relação ganha-perde pela relação ganha-ganha.

Segundo Barbosa (2010), o poder legislativo impetrou as associações cooperativas um modelo especial em administração, à autogestão.

Barbosa (2010) sugere que o estudo do cooperativismo e das cooperativas não se encerram com a caracterização e descrição de aspectos históricos e legais, mas busca com estes entendimentos do processo de administrar a sociedade cooperativa, visando à consecução dos objetivos comuns através do processo de administração e da organização do trabalho.

A organização cooperativa, portanto, tem a finalidade principal de satisfazer as necessidades

coletivas de uma determinada comunidade. Segundo Valadares (2002), isso é possível porque a cooperativa se organiza por meio de um “acordo voluntário de colaboração empresarial”. Desse modo, os cooperados buscam satisfazer seus interesses econômicos em uma cooperativa quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual. Valadares (2002) ressalta que o interesse individual jamais é priorizado em detrimento do coletivo, pois cada um tem sua importância na cooperativa. Assim, a gestão cooperativa consiste em observar e atuar sobre a lógica interna de funcionamento dessas organizações.

Para fazer gestão de cooperativa, faz-se necessário que seus dirigentes tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições, da evolução histórica e dos princípios cooperativistas. Dentre esses princípios, o princípio da Gestão Democrática pelos Membros é diretamente ligado à forma de administrar uma cooperativa. Ou seja, dentro do sistema cooperativista prevalece à autogestão ou gestão participativa (VALADARES, 2002).

Portanto, podemos dizer que a gestão de uma cooperativa é idealizada, ou seja, a gestão de uma cooperativa acontece segundo vontade e anseios de seus administradores, gestão essa que deve ser programada e executada por seus próprios associados. Para Lauer mann et al. (2016) as cooperativas assumem um papel de dupla complexidade na sua relação com os cooperados e com o mercado. Isso porque as cooperativas devem seguir os princípios cooperativistas na sua relação com os cooperados ao passo que devem seguir estratégias de gestão alinhadas com o mercado.

Sendo assim, para o alcance dos seus objetivos, além de contar com habilidades pessoais, o gestor tem que levar em conta a diversidade de valores, habilidades e princípios de outras pessoas sem esquecer a relação com o mercado.

## 2.1 O ramo transporte

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as cooperativas de transporte são cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. As cooperativas de transporte têm gestões específicas em suas várias modalidades: transporte individual de passageiros (táxi e moto táxi), transporte coletivo de

passageiros (vans, ônibus, dentre outros, transporte de cargas (caminhão, motocicletas, furgões, etc.) e transporte de escolares (vans e ônibus).

Esse ramo foi criado pela Assembleia Geral Ordinária - AGO da OCB no dia 30 de abril de 2002. Até essa data essas cooperativas pertenciam ao Ramo Trabalho, mas pelas suas atividades e pela necessidade urgente de resolver problemas cruciais dessa categoria profissional, suas principais lideranças se reuniram na OCB e reivindicaram a criação de um ramo próprio. Cumprindo todos os pré-requisitos para esse fim, obtiveram a aprovação desse novo ramo pelo Conselho de Administração da OCB.

## 2.2 A cooperativa VIVANS

A Cooperativa de Transporte de Passageiros de Viçosa - Cooperativa VIVANS é uma sociedade de natureza civil e de responsabilidade limitada, sem fins lucrativos, constituída no dia 12/07/2010 regida pelos valores e princípios do cooperativismo, pelas disposições legais, pelas diretrizes da autogestão e pelo seu estatuto. Tem sua sede administrativa localizada na Avenida Joaquim Lopes de Faria, N°71, Bairro Santo Antônio, Viçosa, Minas Gerais, CEP 36570-000, foro jurídico na comarca de Viçosa, estado de Minas Gerais.

A área de admissão de associados limita-se a cidade de Viçosa e regiões circunvizinhas, podendo atuar em todo território nacional. Seu prazo de duração é indeterminado e seu ano social compreende o período de 1° de janeiro a 31 de dezembro de cada ano.

Conforme a estrutura, a cooperativa é de responsabilidade da Assembleia Geral, dos Conselhos de Administração e Fiscal. A administração é realizada por um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor Comercial, quatro Diretores Vogais, seis Conselheiros Fiscais sendo três efetivos e três suplentes, todos eles cooperados.

## 3. Procedimentos metodológicos

Para a realização do presente trabalho foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos a partir de questionários aplicados na instituição. O questionário utilizado teve como modelo o Programa de Desenvolvimento da

Gestão das Cooperativas (PDGC). De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), o PDGC é um dos programas voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas. O objetivo principal do programa é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas.

A metodologia do PDGC está pautada no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um modelo referencial utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. Neste sentido, o trabalho contou com um questionário amplamente difundido entre as cooperativas o que nos permitirá fazer comparações futuras.

As perguntas utilizadas tiveram como foco a análise da gestão da organização. Entre as 35 (trinta e cinco) questões dos questionário, estas estão subdivididas em 7 (sete) itens, da seguinte forma: 1 – Comunicação; 2 - Educação Cooperativista; 3 - Desenvolvimento Gerencial; 4 - Clientes e colaboradores; 5 - Desenvolvimento estratégico; 6 - Ética e Gestão e 7 - Recursos humanos.

Para responder ao questionário foi escolhido um grupo de 7 entre os 10 diretores e conselheiros efetivos da direção na cooperativa. O questionário foi aplicado no período de 10 a 15 de dezembro de 2016 com o diretor presidente, diretor financeiro, diretor comercial, dois diretores vogais e dois conselheiros fiscais.

Os dados secundários foram obtidos a partir de pesquisa bibliográfica, análise do estatuto e regimento interno da cooperativa bem como de atas do conselho de administração e fiscal.

Para apresentação e análise dos dados os resultados obtidos estão apresentados em porcentagem, indicando a participação proporcional e a opinião dos diretores a respeito de cada uma das questões apresentadas no questionário. Vale lembrar que são apresentadas a seguir as respostas relevantes para o objetivo deste trabalho.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1 Educação cooperativista

Para Ferreira e Presno Amodeo (2008), o objetivo central da educação cooperativista é contribuir para que o cooperado seja mais atuante

na participação e gestão da cooperativa, exercendo sua função enquanto dono da organização.

Segundo (SCHNEIDER, 2003) a educação e a capacitação são questão de sobrevivência nas cooperativas. Para ele, uma cooperativa que não segue os princípios da educação cooperativista pode ser absorvida pelo processo social dominante que é a concorrência e o conflito.

Seguem abaixo as questões relativas á educação cooperativista:

“01. A cooperativa realiza ações de educação cooperativista para os cooperados periodicamente”?

- a) 28,57% responderam que não,
- b) 71,43% responderam que não sabe informar.

02. A cooperativa utiliza os recursos do FATES/RATES para ações de assistência técnica, educacional ou social?

- a) 14,29% disseram que sim,
- b) 14,29% disseram que não,
- c) 71,43% disseram que não sabe informar.

09. É promovida a educação cooperativista dos cooperados?

- a) 28,57% responderam que não é promovida a educação cooperativista dos cooperados,
- b) 57,14% responderam que é promovida regularmente a educação cooperativista dos cooperados contemplando os princípios e valores do cooperativismo,
- c) 14,29% responderam que é promovida regularmente a educação cooperativista dos cooperados de forma padronizada, contemplando, além dos princípios e valores do cooperativismo, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos.

10. Há práticas padronizadas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa?

- a) 57,14% disseram que á práticas para estimular a participação dos cooperados, mas não são padronizadas,
- b) 14,29% que há práticas padronizadas para estimular a participação dos cooperados, mas os padrões não estão documentados,
- c) 28,57% disseram que há práticas padronizadas para estimular a participação dos cooperados, com padrões documentados e monitoradas por um responsável.

29. A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados?

- a) 28,57% afirmaram que cooperativa não promove o desenvolvimento dos cooperados,

- b) 42,86% que são realizadas ações ocasionalmente para promover o desenvolvimento dos cooperados,
- c) 28,57% afirmaram que são realizadas ações regularmente para promover o desenvolvimento dos cooperados, de forma padronizada, e seus resultados são acompanhados para verificar sua efetividade.

Nesse item, podemos notar um contrassenso existente entre algumas questões. Quando perguntado se a cooperativa realiza ações de educação cooperativista para os cooperados periodicamente, 71,43% dos entrevistados dizem não saber informar, ou seja, não consegue de maneira clara dizer se o processo de educação acontece dentro da organização.

Questionados se a cooperativa utiliza os recursos do FATES/RATES para ações de assistência técnica, educacional ou social, 71,43% também dizem não saber informar.

Apesar de em ambas as respostas os entrevistados dizerem não saber informar sobre o assunto, conseguimos observar que há uma concentração de afirmativas em uma única opção. O que quer dizer que nessas duas questões há um alinhamento das respostas dos dirigentes.

Porém nas demais questões encontraram um desalinhamento das respostas dos dirigentes e também um desarranjo com as duas primeiras questões.

Quando questionados se é promovida a educação cooperativista dos cooperados, 57,14% dos entrevistados dizem ser promovida regularmente a educação cooperativista dos cooperados contemplando os princípios e valores do cooperativismo, 28,57% dizem não ser promovida e 14,29% dizem ser promovida regularmente a educação cooperativista dos cooperados de forma padronizada, contemplando, além dos princípios e valores do cooperativismo, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos.

E por último, não menos importante, quando perguntado se a cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados, mais uma vez encontramos respostas que não se concentram. 28,57% dizem não promover, 42,86% dizem ser realizadas ações ocasionalmente para promover o desenvolvimento dos cooperados e por fim 28,57% São realizadas ações regularmente para promover o

desenvolvimento dos cooperados, de forma padronizada, e seus resultados são acompanhados para verificar sua efetividade.

As respostas deixam em dúvida se instituição realiza o processo de educação cooperativista. Processo este que é de extrema importância para o desenvolvimento do empreendimento, uma vez que este tem suas particularidades que só serão discutidas pelo processo de educação cooperativista.

## 4.2 Desenvolvimento gerencial

O desenvolvimento gerencial tem como objetivo a ampliação e consolidação do papel do gestor de uma organização, isso com o intuito de resolução de desafios e demandas da organização. Para responderem a estas demandas os gestores necessitam estar munidos de novos conhecimentos e novas ferramentas, para só assim terem a capacidade de avaliar de forma precisa o contexto em que atua a organização.

Questões referentes ao Desenvolvimento Gerencial:

03. A cooperativa possui uma estrutura hierárquica definida?

a) 100% dos entrevistados afirmaram que sim.

07. A contabilidade da cooperativa é terceirizada?

a) 57,14% dos entrevistados afirmaram que sim,

b) 28,57% afirmaram que não,

c) 14,29% dos entrevistados afirmaram que não sabe informar.

08. A gestão operacional é realizada por profissionais contratados?

a) 85,71% responderam que sim,

b) 14,29% responderam que não.

11. A cooperativa estimula o desenvolvimento de novas lideranças visando à renovação dos órgãos de administração e fiscalização?

a) 57,14% dos entrevistados responderam que há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas não são padronizadas,

b) 14,29% responderam que há práticas padronizadas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas os potenciais novos líderes são identificados sem critérios definidos,

c) 28,57% dos entrevistados disseram que há práticas padronizadas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças e os potenciais novos líderes são identificados com base nas competências de liderança desejadas pela cooperativa.

21. A cooperativa investe no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores?

- a) 57,14% dos entrevistados responderam que a cooperativa não investe no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, Por sua vez, 14,29% apontaram que a cooperativa investe ocasionalmente no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, mas os conhecimentos adquiridos não são aplicados na cooperativa,
- b) Outros 14,29% dos participantes responderam que a cooperativa investe ocasionalmente no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores e os conhecimentos adquiridos são aplicados na cooperativa,
- c) Além disso, 14,29% responderam que a cooperativa investe regularmente no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores e os conhecimentos adquiridos são aplicados na cooperativa.

27. As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na cooperativa estão definidas e são conhecidas?

- a) 28,57% dos entrevistados afirmaram que as funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentados,
- b) 57,14% apontaram que as funções e responsabilidades estão definidas e documentadas,
- c) 14,29% afirmaram que as funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os cooperados e colaboradores.

Neste item só há uma concentração total de respostas em uma única pergunta, sendo ela, a cooperativa possui uma estrutura hierárquica definida, onde 100% dos entrevistados disseram que sim.

Quando perguntados se a cooperativa investe no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, 57,14% dizem não haver investimento, 14,29% dizem investir ocasionalmente, mas os conhecimentos adquiridos não são aplicados na cooperativa.

Sobre as funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na organização estarem definidas e serem conhecidas, todas as respostas

tendem a dizer que sim, porém 28,57% dizem estar definidas, mas não documentadas, 57,14 % dizem estarem definidas e documentadas, 14,29% dizem que as funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os cooperados e colaboradores.

Analisando o desenvolvimento gerencial no da VIVANS podemos discutir a forma pela qual as pessoas que trabalham na cooperativa entendam suas funções e suas responsabilidades. Essas funções e responsabilidades deveriam estar documentadas e também ser de conhecimento de todos os cooperados, colaboradores e principalmente daqueles que ali trabalham. Uma vez existente qualquer problema ou qualquer duvida, os cooperados sabem a quem se portarem.

### 4.3 Clientes e colaboradores

A existência de uma organização está diretamente ligada a seus clientes, por tanto deve haver uma orientação para que as ações sejam voltadas á mensurar as necessidades dos clientes.

Os produtos e serviços gerados pelas cooperativas, em sua maioria são os mesmos gerados por empresas privadas. Desta forma cabe aos administradores ficarem atentos ao mercado e ter a capacidade de alinhamento das necessidades externas com internas de modo a produzir bens competitivos.

Questões referentes a clientes e colaboradores:

24. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

- a) 57,14% dos entrevistados apontaram que os produtos e serviços não são divulgados aos clientes,
- b) 14,29% afirmaram que os produtos e serviços são divulgados para alguns clientes,
- c) 14,29% apontaram que os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, sem considerar os diferentes grupos de clientes,
- d) 14,29% disseram que os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para a comunicação.

25. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?

- a) 28,57% dos entrevistados afirmaram que as reclamações dos clientes não são registradas e não são tratados,
- b) 28,57% afirmaram que as reclamações dos clientes não são registradas e são tratadas

- c) ocasionalmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da reclamação apresentada, 28,57% afirmaram que as reclamações dos clientes são registradas e tratadas,
- d) 14,29% afirmaram que as reclamações dos clientes são registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

31. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

- a) 57,14% dos entrevistados disseram que não existem informações suficientes para avaliar,
- b) 14,29% apontaram que a satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes a três últimos anos distintos, mas não está melhorando ao longo do período,
- c) 28,57% disseram que a satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes a três últimos anos distintos e está melhorando ao longo do período.

32. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?

- a) 57,14% apontaram que não existem informações suficientes para avaliar,
- b) 14,29% afirmaram que existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas,
- c) 14,29% apontaram que as reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes a três últimos anos distintos, mas não estão diminuindo ao longo do período,
- d) 14,29% afirmaram que as reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes a três últimos anos distintos e estão diminuindo ao longo do período.

Neste item, quando questionados se os produtos e serviços são divulgados aos clientes mais da metade, ou seja, 57,14% disseram que não são divulgados. Devemos lembrar que em uma organização cooperativa, os próprios cooperados assumem duplo papel, ou seja, são donos do empreendimento e também são clientes. Sendo assim, nos questionamos o porquê da não divulgação de seus produtos e serviços?

Já quando perguntados se as reclamações dos clientes são registradas e tratadas, 28,57% dizem que as reclamações dos clientes não são registradas e não são tratadas, 28,57% dizem que as reclamações dos clientes não são registradas e são tratadas ocasionalmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da reclamação

apresentada, 28,57% dizem ser registradas e tratadas e 14,29% dizem registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

Quando perguntados sobre a satisfação dos clientes, 57,14% dizem não haver informações suficientes para avaliar, 14,29% dizem haver informações suficientes para avaliar, mas não são controladas, 14,29% dizem que reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes a três últimos anos distintos, mas não estão diminuindo ao longo do período, e 14,29% dizem que as reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes a três últimos anos distintos e estão diminuindo ao longo do período.

Este cenário mostra que há uma dispersão dos dados, e, além disso, não há indícios relativos à satisfação dos clientes. Quanto à existência de resultados relativos a reclamações de clientes, mais uma vez encontramos uma dispersão das respostas. O engraçado é que em nível de porcentagem são as mesmas que são a satisfação dos clientes.

#### 4.4 Desenvolvimento Estratégico

Segundo CHADDAD (2011), as cooperativas possivelmente continuarão a desempenhar importante papel no futuro, se solucionarem seus problemas organizacionais e adotarem estratégias competitivas alinhadas com a nova realidade da economia mundial.

De acordo com Bialoskorski Neto (2009), as chamadas Nova Geração de Cooperativas- NGC podem ser definidas como um modelo de arquitetura do empreendimento cooperativo que procura manter as bases doutrinárias do cooperativismo, mas que ao mesmo tempo, introduz modificações.

As perguntas do questionário relativas á esse assuntos são:

04. A cooperativa possui um plano estratégico?

Quando questionados, 71,43% disseram que sim, e 28,57% disseram que não sabe informar.

05. A cooperativa monitora seus resultados periodicamente?

85,71% dos entrevistados responderam que sim e outros 14,29% responderam que não sabe informar.

13. As informações que impactam na condução do negócio são disponibilizadas aos cooperados?

14,29% afirmaram que as informações não são disponibilizadas aos cooperados, outros 42,86% ressaltaram que são disponibilizadas eventualmente

apenas informações referentes ao desempenho econômico-financeiro, outros 28,57% ressaltaram que são disponibilizadas regularmente informações referentes ao desempenho econômico-financeiro e eventualmente outras informações que impactam na condução do negócio, e outros 14,29% disseram que são disponibilizadas regularmente informações abrangentes referentes ao desempenho e outras informações que impactam na condução do negócio.

18. A missão da cooperativa está definida, validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores?

42,86% afirmaram que a missão não está definida, 28,57% afirmaram que a missão está definida, mas é de conhecimento apenas dos dirigentes, 14,29% ressaltaram que a missão está definida e registrada em forma escrita, é validada pelos cooperados, mas não é conhecida pelos colaboradores e outros 14,29% afirmaram que a missão está definida e registrada em forma escrita, validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores.

20. A análise do desempenho da cooperativa é realizada e permite uma visão abrangente de seu desenvolvimento?

14,29% dos entrevistados afirmaram que a análise do desempenho da cooperativa não é realizada, 42,86% apontaram que a análise do desempenho da cooperativa é realizada ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro, outros 14,29% afirmaram que a análise do desempenho da cooperativa é realizada regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento, serviços e produção e outros 28,57% afirmaram que a análise do desempenho da cooperativa é realizada regularmente com uso de informações abrangentes ao seu desenvolvimento: financeiro, vendas, clientes, cooperados, colaboradores, fornecedores, serviços, produção, sociedade e aspectos ambientais, considerando referenciais comparativos.

23. A visão da cooperativa está definida, validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores?

28,57% dos entrevistados disseram que a visão não está definida, 42,86% apontaram que a visão está definida, mas é de conhecimento apenas dos dirigentes, 14,29% disseram que a visão está definida e registrada em forma escrita, é validada pelos cooperados, mas não é conhecida pelos colaboradores e outros 14,29% disseram que a visão

está definida e registrada em forma escrita, é validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores.

26. As informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas e organizadas?

71,43% dos entrevistados ressaltaram que as informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, mas não estão organizadas em um sistema de informação, 14,29% disseram que as informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e organizadas em um sistema de informação (meio físico ou eletrônico), e outros 14,29% disseram que as informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, organizadas em um sistema de informação (meio físico ou eletrônico) e mantidas atualizadas.

Nesse item conseguimos encontrar uma concentração das respostas, o que é algo bom. Quando perguntado se a cooperativa possui um planejamento estratégico 71,43% disseram que sim. Já quando perguntados se cooperativa monitora seus resultados periodicamente 85,71% disseram que sim.

Quanto às informações que impactam na condução do negócio, fora questionado se estas são disponibilizadas aos cooperados. Cerca de 40% disseram que são disponibilizadas eventualmente, porém são disponibilizadas apenas informações referentes ao desempenho econômico-financeiro. 28,57% disseram que são disponibilizadas regularmente informações referentes ao desempenho econômico-financeiro e eventualmente outras informações que impactam na condução do negócio.

Grande parte dos cooperados disse que existe planejamento estratégico na cooperativa, porém um número muito relevante relatou desconhecer a missão e visão da cooperativa. Esse cenário pode indicar que esse planejamento estratégico não é de conhecimento de todos os sócios, já que tanto a missão quanto a visão são discutidos no momento em que se constrói o planejamento.

Quando feito de forma correta, o planejamento estratégico revê a missão, visão e o negócio do empreendimento. Os diretores sabem que existe o planejamento, mas dizem que a missão e a visão não estão definidas, ou então que estão definidas, mas só são do conhecimento dos dirigentes. Quando dizem que são do conhecimento apenas dos



dirigentes, entende-se que este planejamento foi feito de forma ascendente, ou seja, da diretoria para as bases, participando de sua elaboração os diretores.

#### 4.5 Ética e Gestão

Para (VALLS, 2006) ser ético significa viver coerentemente com uma linha ética, aproximando o que penso daquilo que faço, buscando o benefício e a qualidade de vida de todos, da humanidade. A finalidade da ética é orientar a prática.

Nesse sentido, Solomon (2006) acredita que, a vida corporativa e, por consequência, o sucesso da corporação, dependem do caráter e da personalidade dos indivíduos que a constituem.

Na gestão de uma cooperativa a ética esta relacionada á transparência na prestação de contas, resultados relativos ao percentual de sobras de cada cooperado, promoção do comportamento ético nas relações internas e externas da cooperativa, entre outros.

Seguem abaixo as questões do questionário sobre a temática:

12. O órgão de administração presta contas de sua atuação para os cooperados?

28,57% dos entrevistados disseram que o órgão de administração presta contas de sua atuação nas assembleias gerais, 57,14% afirmaram que o órgão de administração presta contas de sua atuação nas assembleias gerais e quando solicitado, pelo Conselho Fiscal ou cooperados e outros 14,29% disseram que o órgão de administração presta contas de sua atuação nas assembleias gerais e, pro ativamente, há práticas regulares para a prestação de contas aos cooperados ou Conselho Fiscal, complementares às assembleias gerais.

19. O comportamento ético é promovido pelos dirigentes nas relações internas e externas?

14,29% afirmaram que o comportamento ético é promovido por meio de regras informais, 42,86% apontaram que comportamento ético é promovido por meio de regras escritas e outros 42,86% ressaltaram que o comportamento ético é promovido por meio de regras escritas que são conhecidas por todos os dirigentes, cooperados e colaboradores.

22. As práticas de gestão da cooperativa são controladas com base em padrões documentados?

14,29% dos entrevistados disseram que as práticas de gestão são controladas sem padrões

documentados, 42,86% disseram que algumas práticas de gestão são controladas com base em padrões documentados e outros 42,86% dos entrevistados afirmaram que as práticas de gestão são controladas com base em padrões documentados e as principais práticas de gestão são controladas também por meio de indicadores e metas.

30. As finanças da cooperativa são controladas?

14,29% dos entrevistados ressaltaram que existem alguns controles financeiros, 28,57% disseram que existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa, 42,86% disseram que existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para pelo menos um ano.

35. Existem resultados relativos ao percentual de sobras?

57,14% dos entrevistados disseram que existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas e o 42,86% ressaltaram que o percentual de sobras é controlado, existem informações referentes a três últimos anos distintos e está melhorando ao longo do período.

Quando questionados se o órgão de administração presta contas de sua atuação para os cooperados 57,14% responderam que o órgão de administração presta contas de sua atuação nas assembleias gerais e quando solicitado, pelo Conselho Fiscal ou pelos cooperados. 28,57% responderam que o órgão de administração presta contas de sua atuação nas assembleias gerais e 14,29% responderam que o órgão de administração presta contas de sua atuação nas assembleias gerais e pro ativamente, há práticas regulares para a prestação de contas aos cooperados ou Conselho Fiscal complementar às assembleias gerais. É importante aqui salientar, que todos os dirigentes têm o conhecimento de que o órgão de administração presta contas de sua atuação. Mesmo que houve respostas diferentes, elas caminham para um único sentido, sendo ele a prestação das contas.

Sobre o comportamento ético ser promovido pelos dirigentes nas relações internas e externas 14,29% disseram que o comportamento ético é promovido por meio de regras informais, 42,86% o comportamento ético é promovido por meio de regras escritas e 42,86% o comportamento ético é promovido por meio de regras escritas que são

conhecidas por todos os dirigentes, cooperados e colaboradores. Não houve uma resposta negativa, porém não se tem uma única ideia de como é promovido este comportamento.

Quando questionados se as práticas de gestão da cooperativa são controladas com base em padrões documentados 14,29% dizem que são controladas sem padrões documentados, 42,86% dizem que são controladas com base em padrões documentados e 42,86% dizem serem controladas com base em padrões documentados e as principais práticas de gestão são controladas também por meio de indicadores e metas. Nesse item é interessante destacar que todas as respostas são positivas apesar de não se ter uma concentração dos dados em uma única resposta. O que nos leva a entender que cada dirigente entende que as práticas de gestão são controladas de formas diferentes.

A respeito das finanças da cooperativa, quis saber se são controladas 14,29% dizem existir alguns controles financeiros, 28,57% dizem existir controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e 42,86% dizem existir controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para pelo menos um ano. Assim como no item anterior, os entrevistados sabem que os controles financeiros existem, porém para cada um este controle é feito de uma forma.

Por fim, a respeito da transparência relativa ao percentual das sobras 57,14% responderam existir informações suficientes para avaliar, mas não são controladas e 42,86% relataram que o percentual de sobras é controlado, existem informações referentes a três últimos anos distintos e está melhorando ao longo do período.

#### 4.6 Recursos humanos

O sucesso da organização depende do desempenho humano, por essa razão, ela desenvolve e organiza formas de atuação sobre o comportamento convencionando esta atividade em gestão de pessoas. Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho e os princípios, estratégias e práticas ou processos de gestão são mecanismos utilizados para programar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores (FISCHER, 2002).

As particularidades e especificidades das organizações cooperativas são únicas e de acordo com Nascimento (2000) para o suprimento destas se acaba gerando uma demanda por profissionais com conhecimento de filosofia, técnicas gerenciais, de economia e de marketing, mas que fossem aplicados ao quadro social e não apenas para competir no mercado.

O esforço de gerir uma cooperativa perpassa pelos esforços de se comunicar e também de se relacionar de maneira ininterrupta com os principais públicos de maneira a garantir o funcionamento da organização e a sua sobrevivência no mercado. Além disso, em uma cooperativa é fundamental trabalhar a gestão de pessoas, pois pessoas motivadas produzem mais e melhor.

34. Existem resultados relativos ao ingresso por cooperado?

28,57% dos entrevistados responderam que não existem informações suficientes para avaliar, 42,86% disseram que existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas, 14,29% disseram que o ingresso por cooperado é controlado, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, mas não está melhorando ao longo do período e outros 14,29% disseram que o ingresso por cooperado é controlado, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos e está melhorando ao longo do período.

Quando perguntados sobre a realização de ações para capacitação dos colaboradores, 100% dos entrevistados disseram que não são realizadas ações para capacitação dos colaboradores.

Já quando questionado se existem resultados relativos ao ingresso por cooperado, 28,57% dizem que não existem informações suficientes para avaliar, 42,86% que existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas, 14,29% dizem que ingresso por cooperado é controlado, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, mas não está melhorando ao longo do período e 14,29% dizem que o ingresso por cooperado é controlado, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos e está melhorando ao longo do período.

## 4.7 Comunicação

A comunicação estabelecida no contexto organizacional tem como objetivo a interação da organização com os indivíduos. Isso pode ocorrer através de sistemas discursivos ou estruturas que são capazes de traduzir uma representação tornando elementos constituintes de uma identidade única de cada indivíduo para com a organização.

Uma excelente comunicação é fator determinante em qualquer organização que queira conquistar seu espaço no mercado Para (NASSAR, 2005) as organizações não dão a importância à comunicação no processo de gestão. Segundo ele a comunicação é o investimento fundamental.

No questionário aplicado foram feitas algumas perguntas dentro dessa temática, são elas:

“06. A cooperativa conhece o mercado em que atua e seu público alvo?

28,57% dos entrevistados afirmaram que sim, e 71,43% afirmaram que não.

14. Os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas?

a) 28,57% dos entrevistados afirmaram que os cooperados não são agrupados e suas necessidades e expectativas não são conhecidos,

b) 28,57% afirmaram que os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas por meio de métodos formais

c) 42,86% afirmaram que os cooperados são agrupados, as necessidades e expectativas de cada grupo são conhecidas por meio de métodos formais e utilizadas na definição e melhoria das práticas de relacionamento.

15. A cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos?

a) 42,86% afirmaram que a cooperativa não divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos,

b) 42,86% afirmaram que a cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos sem considerar os diferentes grupos de cooperados,

c) 14,29 % afirmaram cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos considerando os diferentes grupos de cooperados e utilizando meios para assegurar a clareza da mensagem e sua adequação ao público-alvo.

16. As reclamações dos cooperados são registradas e tratadas?

a) 28,57% disseram que reclamações dos cooperados não são registradas e não são tratadas,

b) 85,71% disseram que as reclamações dos cooperados são registradas e tratadas, e o cooperado é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

17. A satisfação dos cooperados é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?

a) 14,29% disseram que a satisfação dos cooperados não é avaliada,

b) 14,29% disseram que satisfação dos cooperados é avaliada eventualmente e sem método formal,

c) 14,29% disseram que a satisfação dos cooperados é avaliada periodicamente por meio de método formal,

d) 57,14% disseram que satisfação dos cooperados é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria do relacionamento com os cooperados.

33. Existem resultados relativos à satisfação dos cooperados?

a) 57,14% afirmaram que não existem informações suficientes para avaliar

b) 14,29% afirmaram que existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas,

c) 28,57% afirmaram que a satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos”.

Questionado aos entrevistados se a cooperativa conhece o mercado em que atua e seus clientes alvo e 28,57% dos entrevistados afirmaram que sim, e 71,43% afirmaram que não.

Outra questão nessa temática perguntava se os cooperados são agrupados e se suas necessidades e expectativas são conhecidas. Para essa pergunta a estatística foi de 28,57% dos entrevistados afirmando que os cooperados não são agrupados e suas necessidades e expectativas não são conhecidos, os outros 28,57% disseram que os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas por meio de métodos formais e 42,86% afirmaram que os cooperados são agrupados, as necessidades e expectativas de cada grupo são conhecidas por meio de métodos formais e utilizadas na definição e melhoria das práticas de relacionamento.

Perguntados se a satisfação dos cooperados é avaliada e os resultados obtidos são utilizados,

57,14% dos participantes responderam que a satisfação dos cooperados é avaliada periodicamente por meio de método formal, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria do relacionamento com os cooperados, porém, em contra senso, 57,14% dos mesmos responderam que não existem informações suficientes para avaliar resultados relativos à satisfação dos cooperados.

Dado relevante e com uma maior concentração das respostas foi na questão referente ao conhecimento da cooperativa sobre o mercado em que atua seus clientes alvo, quando 71,43% dos diretores responderam que não, demonstrando desalinhamento com o próprio objetivo da organização.

Entende-se que uma organização deva conhecer bem o público que deseja alcançar, quando isto não ocorre pode haver um desacordo entre os serviços ou produtos que serão ofertados e as verdadeiras demandas dos clientes.

## 5. Considerações Finais

O presente trabalho consistiu na análise da gestão de pequenas cooperativas, baseando-se no estudo de caso da Cooperativa de Transporte de Passageiros de Viçosa, COOPERATIVA VIVANS, no estado de Minas Gerais.

*Prima facie*, uma organização deve conhecer bem o público que deseja alcançar, visando à concentração de esforços e recursos na direção desses consumidores. Quando isto não ocorre pode haver um desacordo entre os serviços ou produtos que serão ofertados e as demandas do mercado.

Nesse caminhar a falta de comunicação no contexto organizacional não atinge o objetivo de interação da organização com os indivíduos, não constituindo uma identidade única de cada indivíduo para com a organização, afetando diretamente a cultura cooperativista.

O desenvolvimento gerencial que visaria ampliar e consolidar o papel do gestor na organização encontra-se prejudicado, diante de gestores não munidos de conhecimentos e ferramentas necessárias para a resolução de desafios e demandas da organização.

Toda essa prática centralizadora pode acabar atrapalhando o funcionamento da organização e a sua sobrevivência no mercado, pois muitas das vezes pode gerar um distanciamento dos cooperados com a instituição.

Evidenciaram-se através da metodologia aplicada problemas administrativos, de fiscalização e padronização das práticas dos processos, que podem dificultar o alcance dos objetivos institucionais, mesmo assim, é de se notar a existência consolidada de uma instituição.

## Referências

- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**. São Paulo: FEA/USP, 2000. 163p (Tese de Doutorado).
- BARBOSA, José Elber Marques. **Gestão de COOPERATIVAS: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transportes de pessoas**. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agronegócio cooperativo**. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p.711-734.
- CAMPOS. P. **Educação cooperativa e sua influência: da teorização às práticas nas cooperativas**. Omnes Humanitate, Vila Velha, mar. 2011. Disponível em: <http://revistadaesab.com/?p=152>. Acesso em: 23 maio. 2016.
- CHADDAD, Fabio Ribas. **Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta a globalização**. vol9.nº1,2007 disponível:<http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/149/145>. Acesso em 18? De maio 2016
- FERREIRA, P. R.; PRESNO AMODEO, N. B. **O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista**. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2008.

LAUERMANN, José Gerson et al. **Desempenho econômico-financeiro de cooperativas: o caso do programa de monitoramento da autogestão das cooperativas agropecuárias do Paraná.** Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC– Santa Maria, RS, v.3, n.6, jul./dez. 2016.

MEIRELES, P. A. **Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária:** um estudo de caso em Minas Gerais. Lavras: Esal, 1981. 81p. (Tese de Mestrado)

NASCIMENTO, Fernando Rios. **Cooperativismo como alternativa de mudança:** uma abordagem normativa. Rio de Janeiro, Forense, 2000.

NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: Aberje, 2005.

RIOS, Luiz Oliveira. **Cooperativas brasileiras:** manual de sobrevivência & crescimento sustentável. São Paulo: editora. STS, 1998. 109p.

SCHNEIDER, J. O. (Org.). **Educação cooperativa e suas práticas.** São Leopoldo: UNISINOS, 2003.

\_\_\_\_\_. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org.). Educação cooperativa e suas práticas. São Leopoldo: UNISINOS, 2003. p.13-58

SOLOMON, R. C. **Ética e excelência:** cooperação e integridade nos negócios. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. 460 p.

VALLS, A. L. M. **O que é ética.** 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000. 83 p.

VALADARES, J. H. **Moderna administração de cooperativas.** Belo Horizonte. Maio 2002. (Apostila FORMACOOOP – Mód. II – SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004).

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas:** desafio e tendências. Revista de

Administração, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.

Organização das Cooperativas Brasileiras- OCB. Disponível em <  
[http://www.ocb.org.br/site/ramos/transporte\\_co](http://www.ocb.org.br/site/ramos/transporte_co)  
nceito.asp >. Acesso em 28/04/2016.

## 7. Anexo

Questionário adaptado do PDGC e aplicado aos diretores da Cooperativa VIVANS.

**01. A cooperativa realiza ações de educação cooperativista para os cooperados periodicamente?**

Sim  Não  Não sabe informar

**02. A cooperativa utiliza os recursos do FATES/RATES para ações de assistência técnica, educacional ou social?**

Sim  Não  Não sabe informar

**03. A cooperativa possui uma estrutura hierárquica definida?**

Sim  Não  Não sabe informar

**04. A cooperativa possui um plano estratégico?**

Sim  Não  Não sabe informar

**05. A cooperativa monitora seus resultados periodicamente?**

Sim  Não  Não sabe informar

**06. A cooperativa conhece o mercado em que atua e seus clientes-alvo?**

Sim  Não  Não sabe informar

**07. A contabilidade da cooperativa é terceirizada?**

Sim  Não  Não sabe informar

**08. A gestão operacional é realizada por profissionais contratados?**

Sim  Não  Não sabe informar

**09. É promovida a educação cooperativista dos cooperados?**

Não é promovida a educação cooperativista dos cooperados.

É promovida **ocasionalmente** a educação cooperativista dos cooperados.

( ) É promovida **regularmente** a educação cooperativista dos cooperados contemplando os princípios e valores do cooperativismo.

( ) É promovida **regularmente** a educação cooperativista dos cooperados de **forma padronizada**, contemplando, além dos princípios e valores do cooperativismo, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos.

#### 10. Há práticas padronizadas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa?

( ) Não há práticas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa.

( ) Há práticas para estimular a participação dos cooperados, mas não são padronizadas.

( ) Há **práticas padronizadas** para estimular a participação dos cooperados, mas os **padrões** não estão documentados.

( ) Há **práticas padronizadas** para estimular a participação dos cooperados, com **padrões** documentados e monitoradas por um responsável.

#### 11. A cooperativa estimula o desenvolvimento de novas lideranças visando à renovação dos órgãos de administração e fiscalização?

( ) Não há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças.

( ) Há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas não são padronizadas.

( ) Há **práticas padronizadas** para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas os potenciais novos líderes são identificados sem critérios definidos.

( ) Há **práticas padronizadas** para estimular o desenvolvimento de novas lideranças e os potenciais novos líderes são identificados com base nas **competências** de liderança desejadas pela cooperativa.

#### 12. O órgão de administração presta contas de sua atuação para os cooperados?

( ) O **órgão de administração** não presta contas de sua atuação para os cooperados.

( ) O **órgão de administração** presta contas de sua atuação nas assembleias gerais.

( ) O **órgão de administração** presta contas de sua atuação nas assembleias gerais e quando solicitado, pelo Conselho Fiscal ou cooperados.

( ) O **órgão de administração** presta contas de sua atuação nas assembleias gerais e, pro ativamente, há práticas regulares para a prestação de contas aos cooperados ou Conselho Fiscal, complementares às assembleias gerais.

#### 13. As informações que impactam na condução do negócio são disponibilizadas aos cooperados?

( ) As informações não são disponibilizadas aos cooperados.

( ) São disponibilizadas **eventualmente** apenas informações referentes ao desempenho econômico-financeiro.

( ) São disponibilizadas **regularmente** informações referentes ao desempenho econômico-financeiro e **eventualmente** outras informações que impactam na condução do negócio.

( ) São disponibilizadas **regularmente** informações abrangentes referentes ao desempenho e outras informações que impactam na condução do negócio.

#### 14. Os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas?

( ) Os cooperados não são agrupados e suas **necessidades e expectativas** não são conhecidas.

( ) Os cooperados não são agrupados, mas suas **necessidades e expectativas** são conhecidas de **forma intuitiva**.

( ) Os cooperados são agrupados e suas **necessidades e expectativas** são conhecidas por meio de **métodos formais**.

( ) Os cooperados são agrupados, as **necessidades e expectativas** de cada grupo são conhecidas por meio de **métodos formais** e utilizadas na definição e melhoria das práticas de relacionamento.

#### 15. A cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos?

( ) A cooperativa não divulga aos cooperados os **produtos e serviços** a eles oferecidos.

( ) A cooperativa divulga aos cooperados os **produtos e serviços** a eles oferecidos sem considerar os diferentes grupos de cooperados.

( ) A cooperativa divulga aos cooperados os **produtos e serviços** a eles oferecidos considerando os diferentes grupos de cooperados.

( ) A cooperativa divulga aos cooperados os **produtos e serviços** a eles oferecidos considerando os diferentes grupos de cooperados e utilizando meios para assegurar a clareza da mensagem e sua adequação ao público-alvo.

**16. As reclamações dos cooperados são registradas e tratadas?**

- As reclamações dos cooperados não são registradas e não são tratadas.  As reclamações dos cooperados não são registradas e são tratadas **ocasionalmente**, dependendo do grau de insatisfação do cooperado ou da gravidade da reclamação apresentada.
- As reclamações dos cooperados são registradas e tratadas.
- As reclamações dos cooperados são registradas e tratadas, e o cooperado é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

**17. A satisfação dos cooperados é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?**

- A satisfação dos cooperados não é avaliada.
- A satisfação dos cooperados é avaliada **eventualmente** e sem **método formal**.
- . A satisfação dos cooperados é avaliada **periodicamente** por meio de **método formal**.
- A satisfação dos cooperados é avaliada **periodicamente** por meio de **método formal**, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria do relacionamento com os cooperados.

**18. A missão da cooperativa está definida, validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores?**

- A missão não está definida.
- A missão está definida, mas é de conhecimento apenas dos dirigentes.
- A missão está definida e registrada em **forma escrita**, é validada pelos cooperados, mas não é conhecida pelos colaboradores.
- A missão está definida e registrada em **forma escrita**, validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores.

**19. O comportamento ético é promovido pelos dirigentes nas relações internas e externas?**

- O comportamento ético não é promovido.
- O comportamento ético é promovido por meio de **regras informais**.
- O comportamento ético é promovido por meio de **regras escritas**.
- O comportamento ético é promovido por meio de **regras escritas** que são conhecidas por todos os dirigentes, cooperados e colaboradores.

**20. A análise do desempenho da cooperativa é realizada e permite uma visão abrangente de seu desenvolvimento?**

- A análise do desempenho da cooperativa não é realizada.
- A análise do desempenho da cooperativa é realizada **ocasionalmente**, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- A análise do desempenho da cooperativa é realizada **regularmente**, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento, serviços e produção.
- A análise do desempenho da cooperativa é realizada **regularmente** com uso de informações abrangentes ao seu desenvolvimento: financeiro, vendas, **clientes**, cooperados, colaboradores, fornecedores, serviços, produção, **sociedade** e aspectos ambientais, considerando **referenciais comparativos**.

**21. A cooperativa investe no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores?**

- A cooperativa não investe no **desenvolvimento gerencial** dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores.
- A cooperativa investe **ocasionalmente** no **desenvolvimento gerencial** dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, mas os conhecimentos adquiridos não são aplicados na cooperativa.
- A cooperativa investe **ocasionalmente** no **desenvolvimento gerencial** dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores e os conhecimentos adquiridos são aplicados na cooperativa.
- A cooperativa investe **regularmente** no **desenvolvimento gerencial** dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores e os conhecimentos adquiridos são aplicados na cooperativa.

**22. As práticas de gestão da cooperativa são controladas com base em padrões documentados?**

- As **práticas de gestão** não são controladas.
- As **práticas de gestão** são controladas sem **padrões** documentados
- Algumas **práticas de gestão** são controladas com base em **padrões** documentados.

( ) As **práticas de gestão** são controladas com base em **padrões** documentados e as principais **práticas de gestão** são controladas também por meio de **indicadores e metas**. **23. A visão da cooperativa está definida, validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores?**

( ) A visão não está definida.

( ) A visão está definida, mas é de conhecimento apenas dos dirigentes.

( ) A visão está definida e registrada em **forma escrita**, é validada pelos cooperados, mas não é conhecida pelos colaboradores.

( ) A visão está definida e registrada em **forma escrita**, é validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores.

**24. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?**

( ) Os **produtos e serviços** não são divulgados aos **clientes**.

( ) Os **produtos e serviços** são divulgados para alguns **clientes**.

( ) Os **produtos e serviços** são divulgados para todos os **clientes**, sem considerar os diferentes grupos de **clientes**.

( ) Os **produtos e serviços** são divulgados para todos os **clientes** considerando os diferentes grupos de **clientes** e utilizando meios adequados para a comunicação.

**25. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?**

( ) As reclamações dos clientes não são registradas e não são tratadas.

( ) As reclamações dos clientes não são registradas e são tratadas ocasionalmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da reclamação apresentada.

( ) As reclamações dos clientes são registradas e tratadas.

( ) As reclamações dos clientes são registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre a solução dada à sua reclamação.

**26. As informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão definidas e organizadas?**

( ) As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a **tomada de decisão** não estão definidas.

( ) As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a **tomada de decisão** estão definidas, mas não estão organizadas em um **sistema de informação**.

( ) As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a **tomada de decisão** estão definidas e organizadas em um **sistema de informação** (meio físico ou eletrônico).

( ) As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a **tomada de decisão** estão definidas, organizadas em um **sistema de informação** (meio físico ou eletrônico) e mantidas atualizadas.

**27. As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na cooperativa estão definidas e são conhecidas?**

( ) As funções e responsabilidades não estão definidas.

( ) . As funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentadas.

( ) As funções e responsabilidades estão definidas e documentadas.

( ) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os cooperados e colaboradores.

**28. São realizadas ações para capacitação dos colaboradores?**

( ) . Não são realizadas ações para capacitação dos colaboradores.

( ) São realizadas **eventualmente** ações para capacitação dos colaboradores.

( ) São realizadas **regularmente** ações para capacitação dos colaboradores, definidas a partir da identificação de suas **necessidades**.

( ) São realizadas **regularmente** ações de **forma planejada** para capacitação dos colaboradores, definidas a partir da identificação de suas **necessidades** e das **necessidades** da cooperativa.

**29. A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados?**

( ) A cooperativa não promove o desenvolvimento dos cooperados.

( ) São realizadas ações **ocasionalmente** para promover o desenvolvimento dos cooperados.

( ) São realizadas ações **regularmente** para promover o desenvolvimento dos cooperados.

( ) São realizadas ações **regularmente** para promover o desenvolvimento dos cooperados, de



**forma padronizada**, e seus resultados são acompanhados para verificar sua efetividade.

**30. As finanças da cooperativa são controladas?**

- ( ) Não existem controles financeiros.
- ( ) Existem alguns controles financeiros.
- ( ) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- ( ) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para pelo menos um ano.

**31. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?**

- ( ) Não existem informações suficientes para avaliar.
- ( ) Existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas.
- ( ) A satisfação dos **clientes** é controlada, existem informações referentes a três últimos anos distintos, mas não está melhorando ao longo do período.
- ( ) A satisfação dos **clientes** é controlada, existem informações referentes a três últimos anos distintos e está melhorando ao longo do período.

**32. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?**

- ( ) Não existem informações suficientes para avaliar.
- ( ) Existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas.
- ( ) As reclamações de **clientes** são controladas, existem informações referentes a três últimos anos distintos, mas não estão diminuindo ao longo do período.
- ( ) As reclamações de **clientes** são controladas, existem informações referentes a três últimos anos distintos e estão diminuindo ao longo do período.

**33. Existem resultados relativos à satisfação dos cooperados?**

- ( ) Não existem informações suficientes para avaliar.
- ( ) Existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas.
- ( ) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, mas não está melhorando ao longo do período.

- ( ) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos

**34. Existem resultados relativos ao ingresso por cooperado?**

- ( ) Não existem informações suficientes para avaliar.
- ( ) Existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas.
- ( ) O **ingresso** por cooperado é controlado, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, mas não está melhorando ao longo do período.
- ( ) O **ingresso** por cooperado é controlado, existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos e está melhorando ao longo do período.

**35. Existem resultados relativos ao percentual de sobras?**

- ( ) Não existem informações suficientes para avaliar.
- ( ) Existem informações suficientes para avaliar, mas não são controladas.
- ( ) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes a três últimos anos distintos, mas não está melhorando ao longo do período.
- ( ) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes a três últimos anos distintos e está melhorando ao longo do período.

