

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

Evandro Leão de Freitas

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO**

Cruz Alta  
2025

Evandro Leão de Freitas

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO**

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

Orientador: Prof. Dr. João Zani

F866d Freitas, Evandro Leão de  
Diagnóstico de gestão e governança das cooperativas  
agropecuárias : percepções e desafios da gestão / por Evandro  
Leão de Freitas. – 2025.  
92 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios,  
2025.  
Orientador: Prof. Dr. João Zani.

1. Adesão. 2. Autogestão. 3. Cooperativismo. 4. Estratégia.  
5. Modelo de gestão. 6. PDGC. I. Título.

CDU 334

Evandro Leão de Freitas

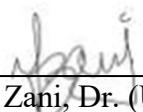
**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO**

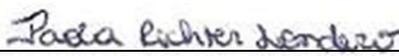
Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. João Zani

Aprovada em 30/04/2025

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
João Zani, Dr. (UNISINOS)

  
\_\_\_\_\_  
Paola Richter Londero, Dra. (UNISINOS)

  
\_\_\_\_\_  
João Milan, Dr. (UNISINOS)



Documento assinado digitalmente  
CARLOS CANDIDO DA SILVA CYRNE  
Data: 22/05/2025 08:52:53-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Carlos Cândido da Silva Cyrne, Dr. (UNIVATES)

## AGRADECIMENTOS

Ao final desta etapa, gostaria de agradecer a todas aquelas pessoas que, contribuíram para esta realização, em especial a Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. João Zani, que sempre se mostrou disposto e atencioso no atendimento e foi incansável no auxílio para a realização deste trabalho. Gratidão Cotrijuc – Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos e a Fecoagrors – Federação das Cooperativas Agropecuária do Rio Grande do Sul que foram importante apoio financeiro para a concretização desse sonho.

Aos professores e à secretária do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Unisinos, bem como aos colegas de convívio pela especial ajuda nos momentos necessários, pelo apoio que sempre foi dado durante todo esse tempo, especialmente ao colega Maicon Buzatti, pela parceria construídas ao longo deste curso. Aos professores membros da banca de qualificação e de defesa dessa dissertação pelas contribuições dadas: Paola Richter Londero, Gabriel Sperandio Milan, Carlos Cândido da Silva Cyrne e José Carlos da Silva Freitas Júnior.

Aos meus pais, Guaito Corrêa de Freitas e Claudeti Leão de Freitas, irmãos Liára Freitas Vaz e Claiton Leão de Freitas e tia Cleone Correa Motta (in memoriam), um agradecimento pela vida principalmente, mas também pelo grande afeto, pelo apoio, pela orientação e pelo incentivo que me motivou durante a realização deste processo. Família chegou o final de mais uma etapa da minha vida. Obrigado e desculpa pela ausência. Foi um momento de tanta dedicação e esforço, no qual vocês acompanharam ao longo desses anos.

A Nandria Scherer, amiga, que foi uma pessoa importante a incentivar e continuar me motivando ao longo dessa jornada e que está sempre disposta a ajudar.

Um agradecimento mais que especial, bem como minha admiração à minha esposa Francine Guimarães Leão, pela intensa dedicação, força, compreensão e principalmente seu companheirismo. E ao meu amado e querido filho José Miguel Guimarães Leão, que veio no meio dessa jornada, em que muitas vezes tive que ter forças para me dividir entre você e a elaboração desta dissertação.

Finalmente, agradeço a Deus, pela saúde, pela paz de espírito e pela tranquilidade, que permitiram a realização de tudo isso.

## RESUMO

### **DIAGNÓSTICO DE GESTÃO E GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DA GESTÃO**

Esta pesquisa objetivou analisar as percepções dos gestores das cooperativas agropecuárias sobre governança, e aplicabilidade do Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC). Especificamente buscou-se caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa; identificar a percepção dos profissionais com relação a aplicabilidade do PDGC; Verificar as estruturas de Governança utilizadas pelas cooperativas. Metodologicamente o estudo definiu-se qualitativa, descritiva, como instrumento de pesquisa foi aplicada uma entrevista online a 08 gestores com roteiro adaptado a partir dos autores Bauer (2020) e Scott, 2023, composto por questões de perfil e perguntas abertas sobre o PDGC que permitiram uma exploração mais profunda. Os dados foram analisados, codificados e tratados no Word. Para a análise foi utilizado análise de Conteúdo. Os resultados apontaram uma predominância do sexo feminina na gestão do programa, um reflexo positivo do espaço conquistado pelas mulheres em posições estratégicas e de liderança dentro da organização, as idades variam entre 30 e 52 anos, o que indica um grupo de respondentes em plena maturidade profissional. Equipes estão em diferentes níveis de estruturação, com responsabilidades distribuídas nos setores de gestão de pessoas, processos e meio ambiente. Revelou-se também um envolvimento direto da direção e superintendência, com uma área de processos consolidada, o que contribui para maturidade da gestão e uso do PDGC. Constatou-se que a governança das cooperativas se alinha ao modelo tradicional estendido, ou seja, mantém a estrutura básica do modelo tradicional, composta por assembleia geral, conselho fiscal e conselho administrativo, mas incorpora uma diretoria executiva. Sugere-se ainda para pesquisas futuras comparações entre cooperativas de um outro ramo, analisando similaridades e particularidades em seus modelos de governança.

**Palavras-chave:** Adesão. Autogestão. Cooperativismo. Estratégia. Modelo de Gestão. PDGC.

## ABSTRACT

### ADHESION OF AGRICULTURAL COOPERATIVES TO THE COOPERATIVE MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM (PDGC): MANAGEMENT PERCEPTIONS AND CHALLENGES

The study aimed to understand the perceptions of cooperative managers about the contributions of the implementation of the Cooperative Development Program (PDGC). Specifically, it sought to characterize the sociodemographic and professional profile of the subjects participating in the research; identify the professionals' perception regarding the applicability of the PDGC; verify the Governance structures used by the cooperatives. Methodologically, the study was defined as qualitative, descriptive, and as a research instrument, an online interview was applied to 08 managers with an adapted script. The interview script was adapted from the authors Bauer (2020) and Scott, 2023, composed of profile questions and open questions about the PDGC that allowed for a deeper exploration. The data were analyzed, coded and processed in Word. Content analysis was used for the analysis. The results indicated a predominance of females, which is a positive reflection of the space conquered by women in strategic and leadership positions within the organization. The ages range from 30 to 52 years old, which indicates a group of respondents in full professional maturity. Teams are at different levels of structuring, with structured teams, with responsibilities distributed across sectors of people management, processes, and environment, and are advanced in relation to the PDGC. A direct involvement of management and superintendence was also revealed, with a consolidated process area, which contributes to the maturity of management and use of the PDGC. Governance structures used by cooperatives. It was found that the governance of cooperatives is aligned with the extended traditional model, that is, it maintains the basic structure of the traditional model, composed of a general assembly, fiscal council, and administrative council, but incorporates an executive board. It is also suggested for future research comparisons between cooperatives in another sector, analyzing similarities and particularities in their governance models.

**Keywords:** Adhesion. Self-management. Cooperativism. Strategy. Management Model. PDGC

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Adaptação Ramos do Cooperativismo.....	19
Figura 2 - Sete Ramos do Cooperativismo.....	20
Figura 3 - Princípios Cooperativistas.....	17
Figura 4 - Princípios da Governança Cooperativa.....	24
Figura 5 - Estrutura de Governança em cooperativas.....	27
Figura 6 - Eixos do modelo de referência para a governança e gestão e a relação entre eles..	29
Figura 7- Etapas da pesquisa.....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios de Governança Organizacional.....	22
Quadro 2 - Fundamento da excelência em gestão de cooperativas.....	29
Quadro 3 - Temas tratados em cada critério.....	30
Quadro 4 - Componentes do roteiro da entrevista.....	38
Quadro 5 - Síntese do método.....	38
Quadro 6 - Identidade Estratégia Cotribá.....	40
Quadro 7 - Identidade Estratégia Cotrijuc .....	41
Quadro 8 - Identidade Estratégia Cotriel .....	42
Quadro 9 - Identidade Estratégia Cooperoque.....	43
Quadro 10 - Componentes do roteiro da entrevista.....	45
Quadro 11- Síntese do método.....	46
Quadro 12 - Perfil dos Entrevistados.....	47
Quadro 13 - Perfil dos Entrevistados.....	48
Quadro 14- Evidências apontadas em entrevistas.....	49

## **LISTA DE SIGLAS**

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

PDGC - Programa Diagnóstico Governança e Gestão

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
1.1.1	OBJETIVO GERAL	14
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>17</b>
2.1	COOPERATIVISMO	17
2.2	GOVERNANÇA E GESTÃO DE COOPERATIVAS	22
2.2.1	O MODELO DE REFERÊNCIA PARA A GOVERNANÇA E GESTÃO DAS COOPERATIVAS	28
2.2.2	TEORIA DA AGÊNCIA	31
2.3	PROGRAMA DIAGNÓSTICO GOVERNANÇA E GESTÃO (PDGC)	33
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>35</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2	ETAPAS DA PESQUISA	35
3.3	PARTICIPANTES	36
3.4	COOPERATIVAS ANALISADAS NA PRESENTE PESQUISA	37
3.4.1	COTRIJAL	37
3.4.2	COTRIPAL	38
3.4.3	COTRIBÁ	39
3.4.4	COTRIJUC	40
3.4.5	COTRIEL	41
3.4.6	COOPEROQUE	43
3.4.7	COTRISOJA	44
3.5	INSTRUMENTO E COLETA DOS DADOS	45
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE	45
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>46</b>
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	47
4.2	APLICABILIDADE DO PROGRAMA DIAGNÓSTICO E GESTÃO	51
4.3	VERIFICAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇAS	67
4.4	SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA IMPLANTANÇÃO DO PDGC	76

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas apresentam para o contexto social e econômico uma alternativa viável ao modelo tradicional de negócios, tornando-se um agente de desenvolvimento e renda das regiões que atuam (Fernandez; Lopez; Sarria, 2020). Nesse sentido, o movimento cooperativista possui uma ideologia igualitária, justa, democrática e sustentável economicamente, pois atende as demandas de seus cooperados e seu contexto social (Fanho, 2023).

Com potencial de gerar maiores taxas de crescimento e equidade, mesmo em ambientes econômicos competitivos, para pequenas organizações, as cooperativas fornecem aos seus cooperados a oportunidade de melhorar seu nível de produtividade e aumentar sua parcela de renda tradicional (Altman, 2015; Hadjielias et al., 2022). No que tange a sua forma, as cooperativas também representam uma alternativa aos cooperados, como comerciantes independentes de seus produtos e compradores de seus insumos (Fontinele, 2024).

De acordo com Carvalho e Silva (2017) as organizações cooperativas desenvolvem objetivos comuns, pois os próprios cooperados movimentam as operações da cooperativa que constituíram, e como sócios estabelecem táticas voltadas às necessidades de seus parceiros a fim de obter resultados promissores. Dessa forma, remete a importância do desenvolvimento perante seus sócios, além de promover a integridade, a fim de que novos membros possam aderir (De carvalho, 2021).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), criada em 2 de dezembro de 1969, representa um marco na história do cooperativismo nacional, sendo a principal entidade responsável pela defesa dos interesses das cooperativas (Silva filho, 2007). A criação da Lei 5.764/1971 regulamentou o setor, conferindo às cooperativas um regime jurídico próprio que garantiu maior autonomia ao quadro social. Posteriormente, a Constituição Federal de 1988 negou a interferência estatal nas associações, formalizando o conceito de autogestão, descrevendo como um poder compartilhado que democratiza o trabalho e assegura a autonomia econômica, política e técnica das cooperativas (Golin, 2019).

Ao considerar a importância das cooperativas no Brasil, nota-se que o setor reúne 2.535 cooperativas com mais de 20 anos de atuação no mercado. O cooperativismo brasileiro vem crescendo de forma consistente ano após ano e, em 2023, já contabilizava mais de 20,5 milhões de cooperados, além de gerar mais 524 mil empregos diretos (Organização das Cooperativas do Brasil-OCB, 2024). Estes números indicam a forte expressão econômica e social que as organizações cooperativas apresentam no contexto nacional.

Ao focar nas organizações cooperativas, destaca-se a relevância das cooperativas agropecuárias, amplamente reconhecidas pela sua tradição no país (Ajates, 2020). Com o avanço tecnológico e a importância crescente do agronegócio na economia brasileira, as cooperativas agropecuárias evoluíram para complexos agroindustriais, capazes de atender às diversas descrições do mercado (De Paula Oliveira; Wander, 2021). Seu propósito é fundamentado tanto na dimensão econômica quanto na social, agregando valor à produção rural (Ferreira; Braga, 2004; Franco, 2024). As cooperativas desse ramo atuam em diversas áreas de negócios e oferecem uma ampla gama de serviços aos produtores rurais, incluindo assistência técnica, inserção social, formação e informação/educacional, fornecimento de insumos, recebimento, armazenamento, industrialização e comercialização da produção (Araújo, 2017).

Essa importância se destaca ainda mais, uma vez que esse segmento, considerado estratégico e de grande relevância, se beneficia diretamente do fortalecimento da transparência, da eficiência na administração e da melhoria (Horn et al., 2024). Além disso, desempenham um papel estratégico ao atuar em diversas regiões do país, permitindo que pequenos e médios cooperados tenham acesso a mercados competitivos.

Para Dos Santos et al. (2021) a gestão de organizações gera múltiplos impactos, tanto na sociedade em geral quanto em grupos específicos. Com o passar do tempo, seu estudo foi se expandindo, incorporando temas relevantes. Entre esses, destaca-se a governança corporativa, que se fundamenta em princípios essenciais, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, promovendo uma administração mais ética e eficiente (Dos Santos, 2021). Conforme esse autores, embora a governança corporativa já esteja consolidada há mais de duas décadas no cenário nacional e internacional, ela continua a ser um tema inovador e fundamental para a gestão estratégica das cooperativas.

Assim, para Vaz (2024) o princípio fundamental das práticas de governança cooperativa é a confiança e a transparência, os padrões institucionais definem quem controla as cooperativas, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades são distribuídos. Embora o tema seja relevante e haja diversos estudos na área de gestão, observa-se uma lacuna na pesquisa sobre as contribuições da governança para o desempenho das cooperativas, principalmente no setor agropecuário (Da Costa Scott, 2022; Scott, 2023).

A atuação estratégica destas organizações cooperativas torna-se um fator decisivo para a sobrevivência e o fortalecimento do cooperativismo. Tendo em vista os desafios como a concorrência entre as próprias cooperativas e a disputa com empresas privadas, a adoção de boas práticas por meio de um modelo de governança cooperativa pode ser uma chave para garantir a sustentabilidade dessas organizações (Costa, 2015; Reis, 2023).

A gestão de cooperativas deve ir além da mera subsistência, promovendo um ambiente onde os indivíduos possam se sentir realizados, com oportunidades para inovar, construir e atingir seus objetivos (Irion, 1997). Segundo Irion (1997), o trabalho dentro dessas organizações deve contribuir para o bem-estar social, pois, mais do que garantir a sobrevivência, as cooperativas têm o compromisso de proporcionar a realização pessoal e profissional de seus membros (Luiz, 2024).

Diante desse cenário, garantir a longevidade das cooperativas exige o fortalecimento da gestão por meio da adoção de boas práticas de governança. Os autores Mukherjee e Sen (2024) explicam que essas práticas são essenciais para direcionar a atuação das cooperativas dentro de modelos de gestão alinhados às suas particularidades, promovendo maior transparência, eficiência e segurança nos processos internos. Além de estabelecer diretrizes claras para todos os envolvidos, a governança corporativa contribui para a normatização das operações, tornando a tomada de decisões mais ágil (Sumadi, 2020).

Nesse contexto, os avanços históricos do cooperativismo, somados aos desafios enfrentados na atualidade, evidenciam a importância de iniciativas como o Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC), que busca aprimorar a governança e a gestão dessas organizações. Com relação aos avanços históricos e as adversidades contemporâneas reforçam a necessidade de iniciativas como o (PDGC). Este programa se apresenta como uma oportunidade estratégica para aprimorar práticas administrativas, consolidar a governança e fortalecer o papel das cooperativas na economia.

O Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC) é uma iniciativa estratégica voltada para a promoção da excelência na gestão e na governança das cooperativas brasileiras (Da Silva Oliveira, 2023). Segundo Lima (2024) o PDGC visa interagir a competitividade e a sustentabilidade das cooperativas em um cenário econômico cada vez mais dinâmico. Diante disso, a elaboração de diretrizes claras e acessíveis para a adesão ao programa torna-se fundamental para ampliar seu alcance e eficácia, garantindo que as cooperativas participantes obtenham uma ferramenta essencial para o alinhamento às melhores práticas de mercado.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2023), o programa se baseia em um instrumento de avaliação que possibilita um diagnóstico preciso e objetivo sobre a governança e a gestão das cooperativas, com o intuito de promover a adoção de boas práticas em ambas as áreas (Magim, 2023). Com isso, assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável a partir da ação dos seguintes *stakeholders*; cooperados, assembleia geral, conselho de administração/diretoria, conselho fiscal, conselho consultivo, comitês, auditoria e direção executiva ( De Mattos Steffens et al., 2022).

Com base no Manual de Boas Práticas de Governança (OCB,2021) a direção estratégica deve ser fundamentada nos valores e princípios do cooperativismo, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais. Desta forma, a autogestão ocorre por meio do princípio da governança cooperativa, com adoção de boas práticas de gestão pelas cooperativas (Magim, 2023).

Ainda que o programa apresente resultados positivo, faz-se necessário identificar e compreender as diretrizes bem sucedida do programa, com foco na adaptação das cooperativas às boas práticas que podem fortalecer sua gestão e garantir a sustentabilidade de suas operações, refletindo, assim, a exigência do contexto economia e organização.

Tais elementos teóricos elucidam a importância da Governança e do Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC), segundo a perspectiva dos colaboradores de cooperativas do ramo agropecuário, revelando a possibilidade de realizar novos estudos a respeito desta temática sob uma perspectiva conjunta. Ao lançar luz sobre tal lacuna teórica, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção das cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul sobre as contribuições do Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC)?

## 1.1 OBJETIVOS

A fim de responder a questão-problema da pesquisa, foram elaborados os objetivos expostos a seguir.

### 1.1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção dos gestores responsáveis pela implantação do Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC) sobre sua aplicabilidade.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de atingir o objetivo geral as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram:

- Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa;
- Identificar a percepção dos profissionais com relação a aplicabilidade do PDGC;

- Verificar as estruturas de Governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias;
- Sugerir ações que visem a melhoria da implantação do PDGC nas cooperativas.

### 1.1.3 JUSTIFICATIVA

A sustentabilidade das cooperativas depende diretamente da adoção e promoção de boas práticas de governança e ferramentas para gestão estratégica das organizações. Esse fator enfatiza a necessidade de examinar o tema por meio deste estudo, considerando que são limitados os estudos que se propõem a analisar as temáticas de governança no contexto de cooperativas agropecuárias.

As discussões sobre governança corporativa no Brasil são relativamente recentes, iniciando-se na década de 1990 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e a proposta de um código de governança (De Siqueira Júnior, 2024). No entanto, a governança específica para cooperativas surgiu apenas em 2006, com a sistematização de um documento pela Organização das Cooperativas do Brasil (De Castro Gonçalves, 2024).

Essa evolução demonstra a crescente necessidade de adaptação das cooperativas às mudanças no cenário econômico, político, social e cultural, que impactam diretamente suas atividades e exigem respostas ágeis e eficientes. A governança corporativa ganha destaque na literatura, especialmente no contexto das cooperativas, que possuem uma estrutura de gestão distinta das empresas tradicionais e do terceiro setor.

A temática assume importância no cenário de estudo escolhido, (Anuário Coop, 2023) as cooperativas agropecuárias representam o segmento mais forte do cooperativismo brasileiro, com 1.179 cooperativas, 1.000.000 de cooperados e 257.000 empregos diretos. Essa expressiva representatividade demonstra o impacto econômico e social dessas organizações, justificando a necessidade de investigar a governança como fator de sucesso. Compreender a dinâmica da governança nessas cooperativas pode contribuir para o desenvolvimento de práticas mais eficientes e transparentes, fortalecendo ainda mais o papel do cooperativismo no agronegócio brasileiro.

Além disso, a atuação das cooperativas nas comunidades onde estão inseridas é ampliada por meio de projetos sociais, que disseminam a cultura cooperativista e fortalecem o entendimento da população sobre seu funcionamento. Dessa forma, a adoção de uma gestão eficaz beneficia tanto os cooperados quanto a sociedade em geral, promovendo o crescimento sustentável do negócio. Para os cooperados, essa evolução se traduz em investimentos estruturais, como a ampliação de armazéns, que melhora a logística de transporte e reduz o tempo de espera para a descarga de grãos, tornando os processos mais eficientes

No âmbito acadêmico, este estudo se justifica pela relevância de aprofundar o conhecimento sobre a governança cooperativa, formando gestores para atuar estrategicamente na administração dessas entidades. Ademais, a compreensão da lógica cooperativista permite uma reflexão embasada no PDGC, contribuindo para o avanço do conhecimento, buscando analisar questões específicas das cooperativas.

Tal entendimento, do ponto de vista prático, poderá fornecer subsídios aos gestores das cooperativas, informações estratégicas para uma tomada de decisões mais assertivas. Como pesquisador e colaborador de uma cooperativa agropecuária, a relevância deste estudo está diretamente ligada à necessidade de aprimoramento do Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC). Portanto, esta pesquisa configura-se como uma possível ferramenta gerencial que visa, contribuir para o engajamento humano e o desenvolvimento organizacional da cooperativa, reforçando a importância de uma governança estruturada e eficiente.

#### 1.1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Dessa forma, após a apresentação dos aspectos introdutórios, onde se inclui o tema, o problema, estabelece-se os objetivos e apresenta a justificativa do projeto, passar-se-á aos fundamentos teóricos que irão aportar o presente estudo. Na sequência encontra-se o método, com a caracterizou a pesquisa, juntamente com informações de amostra e instrumento de entrevista. Após, encontra-se os resultados, com os dados coletados a partir da pesquisa prática e teórica; considerações finais, com as conclusões dos dados coletados e olhar do pesquisador, e por fim, as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se os pressupostos teóricos que fundamentaram a realização do presente estudo, os quais se encontram estruturados em três tópicos principais. O primeiro discorre sobre os Cooperativismo. E o segundo tópico apresenta conceitos relevantes sobre Governança e Gestão de Cooperativas. E o terceiro tópico apresenta contribuições sobre a temática Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC).

### 2.1 COOPERATIVISMO

Em 1844, durante a Revolução Industrial, um grupo de 28 operários ingleses residentes no distrito de Lancashire fundou a cooperativa de consumo *Rochdale Society of Equitable Pioneers*. Essa iniciativa tinha como objetivo enfrentar a precariedade econômica por meio do auxílio mútuo entre os cooperados (Marassatti, 2024; Sales, 2010).

A Sociedade dos Probos de *Rochdale*, como ficou conhecida, é considerada a primeira cooperativa da sociedade moderna. Embora o sistema de cooperação não tenha se originado em *Rochdale*, os princípios estabelecidos por essa cooperativa tornaram-se a base do cooperativismo contemporâneo, amplamente reconhecida e aplicada. Além disso, revelou valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo, entre eles a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência (OCB,2023).

Os autores Silva e Souza (2020) apresentam uma análise abrangente sobre a trajetória histórica do cooperativismo no Brasil, destacando desde a fundação da primeira cooperativa em 1889, a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em Minas Gérias com o propósito do consumo de produtos agrícolas. Na sequência surgiram outras no próprio estado e em Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (OCB, 2023).

Com sede no município de Nova Petrópolis no estado do Rio Grande do Sul, foi fundada pelo padre suíço, Theodor Amstad em 1902 a primeira cooperativa de crédito do Brasil, sendo a Sicredi Pioneira, até hoje em atividade. A cooperativa foi a solução encontrada por Amstad para melhorar as vidas dos moradores do município, que até então não contava com nenhum banco (OCB, 2023).

Para Vieira (2022) o cooperativismo, como movimento que incentiva a organização coletiva para alcançar benefícios econômicos e sociais, tem sido amplamente estudado, especialmente no contexto brasileiro. Nesse contexto, o cooperativismo é compreendido não apenas como um modelo econômico, mas também como uma filosofia de vida capaz de

impulsionar o desenvolvimento regional, promover o bem-estar social e oferecer uma alternativa viável para alcançar o sucesso com equilíbrio e equidade (Nunes et al.,2021).

A legislação brasileira de cooperativas é regida pela Lei nº 5.764, promulgada em 16 de dezembro de 1971. Esta lei estabelece a política nacional de cooperativismo para o país, bem como os direitos e deveres das sociedades cooperativas. Além disso, há disposições na Constituição Federal e Estadual que tratam sobre o cooperativismo, servindo como um suporte legal para o movimento. Cabe salientar, que de acordo com a Lei nº 5.764/1971, o registro das cooperativas é competência da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Com base em análises técnicas das atividades econômicas realizadas, a reorganização dos ramos foi projetada para estruturar melhor as ações e projetos de representação.

O cooperativismo brasileiro entrou no século XXI com um importante desafio de ser reconhecido pela sociedade por sua integridade e competitividade (OCB, 2019). Cabe sinalizar que, até dezembro de 2019, o sistema cooperativista brasileiro classificava suas cooperativas em 13 ramos. A partir de 2020, essa estrutura foi reduzida para sete, com a unificação de alguns ramos e a redefinição de outros (OCB 2023). Com base na Resolução OCB nº 56/2019 que regulamentou a nova classificação dos ramos, as cooperativas passaram a ser organizadas da seguinte forma: Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Saúde, Trabalho, Produção de bens e serviços, e Transporte, apresentados abaixo na Figura 1.

Figura 1 - Adaptação Ramos do Cooperativismo



Fonte: OCB (2021).

Conforme exposto na Figura 1, é possível compreender que essa reorganização buscou tornar o sistema cooperativista mais eficiente, representativo e alinhado às demandas atuais. As mudanças buscaram fortalecer os ramos, promovendo maior representatividade, simplificação e flexibilização de uma estrutura, facilitando a adaptação às mudanças de inovação e mercado, bem como buscar alinhar a comunicação, com mais assertividade nos atendimentos pelo SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), especialmente em relação a ramos pequenos ou muito específicos. Na Figura 2 apresentada abaixo, é possível compreender o que cada ramo contempla.

Figura 2 - Sete Ramos do Cooperativismo

Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços	Composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.
Ramo Infraestrutura	Composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados.
Ramo Consumo	Composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, por meio da mutualidade, à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados.
Ramo Transporte	Composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços de transporte de cargas e/ ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s).
Ramo Crédito	Composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.
Ramo Saúde	Composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover ou adquirir, por meio da mutualidade, serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços.
Ramo Agropecuário	Composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de produção.

Fonte: OCB (2021).

Com base nos ramos apresentados na Figura 2, em relação ao Ramo Agropecuário, objeto de análise deste estudo, destina-se a desempenhar funções como recepção, comercialização, armazenamento e industrialização da produção de seus membros, além de oferecer suporte técnico, educacional e social. Esse segmento segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), cerca de 48% da produção agrícola brasileira está vinculada, de alguma forma, a cooperativas, demonstrando sua relevância no setor. No Rio Grande do Sul, os números do ramo agropecuário também são expressivos, apresentando 356 cooperativas, 3.876,269 cooperados e 68.923 colaboradores (Anuário Coop, 2024). As cooperativas agropecuárias são protagonistas no desenvolvimento econômico no país, devido a geração de emprego e renda (Martinez, 2018).

As organizações cooperativas agropecuárias compartilham um trabalho associativo e a experiência de atividades familiares, que os motivaram a se organizar em cooperativas (OCB, 2019). Uma das explicações para a presença dessas organizações cooperativas no agronegócio, são as motivações econômicas, devido ao cenário econômico dos mercados agrícolas, muitas vezes desfavorável ao pequeno produtor rural (Americo, 2022).

Na visão de Figueiredo e Franco (2018), a expansão da cultura cooperativista, foi formada a partir da união de pessoas com o mesmo propósito, voltado para suprir as necessidades dos membros, que compartilham um conjunto de valores que orientam a

sustentabilidade e sucesso ao longo do tempo.

Ainda nessa perspectiva, destaca-se os princípios cooperativistas, um conjunto de práticas que devem ser seguidas para o funcionamento eficaz de qualquer cooperativa, os quais fundamentam-se na ideia de que os membros de uma cooperativa partilham, de forma equitativa, o capital e os lucros resultantes da atividade da mesma. Na Figura 3, apresentam-se os princípios cooperativistas e suas descrições.

Figura 3 - Princípios Cooperativistas

Princípios	Descrição
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, sem discriminações de raça, género, religião e política.
Gestão democrática	São controladas por seus membros, que têm participação ativa na formulação das suas políticas e tomadas de decisões.
Participação económica dos membros	Seus membros contribuem igualmente para o capital social. A distribuição das sobras é limitada ao capital integralizado e o excedente é direcionado a outros fins relativos à cooperativa.
Autonomia e independência	São organizações autónomas, de ajuda mútua, e controladas pelos seus membros.
Educação, formação e informação	Promovem a educação e a formação de seus membros, representantes eleitos, e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.
Intercooperação	Servem de modo mais eficaz aos seus membros, se trabalham em conjunto com outras estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Interesse pela comunidade	Trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Fonte: ICA (2020).

A partir destes princípios concentram nos objetivos da organização, em vez de interesses individuais, por sua vez também, podem estabelecer laços mais estreitos entre organizações, seus associados e colaboradores, pois eles usam os princípios de responsabilidade da gestão, relações estreitas entre os membros e o ensino cooperativo para alcançar benefícios ambientais, sociais e econômicos significativos. Estes princípios estão focados nos objetivos da organização, ao invés de interesses individuais (Sama-Berrocal; Corchuelo Martínez-Azúa, 2023).

Dessa forma, a partir do exposto anteriormente, evidencia-se que as cooperativas se mostram diferentes de outros tipos organizacionais. Conhecimento sobre o funcionamento de uma cooperativa, de sua constituição e governança, o que será melhor descrito na próxima seção.

## 2.2.GOVERNANÇA E GESTÃO DE COOPERATIVAS

Em relação às sociedades cooperativas, as quais se diferenciam das empresas mercantis e organizações do terceiro setor, pois a gestão é realizada na maioria das vezes pelos próprios cooperados (Menezes, 2023). Com isso há necessidade de analisar a gestão a fim de entender seus principais desafios, bem como suas estratégias de sucesso (Queiroz et al., 2018; Zancan, 2024).

De acordo Vieira (2022), o termo governança é a denominação dada ao sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações. Ela envolve a relação entre proprietários e cooperados, conselho de administração, diretoria e demais órgãos de controle, e define a distribuição dos direitos e das responsabilidades de cada um deles (IBGC, 2015).

Complementar o exposto, Barp (2024) menciona que as boas práticas de governança e seus princípios ampara e transformam o objetivo de alinhar os interesses de todos os *stakeholders* da cooperativa, ajudando a preservar e aumentar seu valor, possibilitando seu desenvolvimento sustentável, perenidade e longevidade. Os *stakeholders* entendem-se por todas as partes interessadas, ou seja, todos aqueles que têm interesses sobre as atividades desenvolvidas pela organização (Ribeiro, 2021).

Para Ferreira da Silva (2022) os princípios da governança são: garantir a base de uma estrutura efetiva de governança; direito dos acionistas; tratamento equitativo dos acionistas; papel dos *stakeholders*; divulgação e transparência; e responsabilidades dos conselhos. No Brasil segundo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), os princípios foram adaptados conforme exposto na Quadro 1.

Quadro 1- Princípios de Governança Organizacional

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Equidade ( <i>fainerss</i> )	Refere-se ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios (cooperados) e demais stakeholders, não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de contas ( <i>accountability</i> )	Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade social organizacional	Dever de zelar pela sustentabilidade da cooperativa, visando à sua perenidade e à longevidade. As questões sociais e ambientais devem ser consideradas no âmbito dos negócios e das operações da cooperativa.
Transparência ( <i>disclosure</i> )	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aqueles relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor da cooperativa. A adequada transparência resulta em confiança e legitimação.

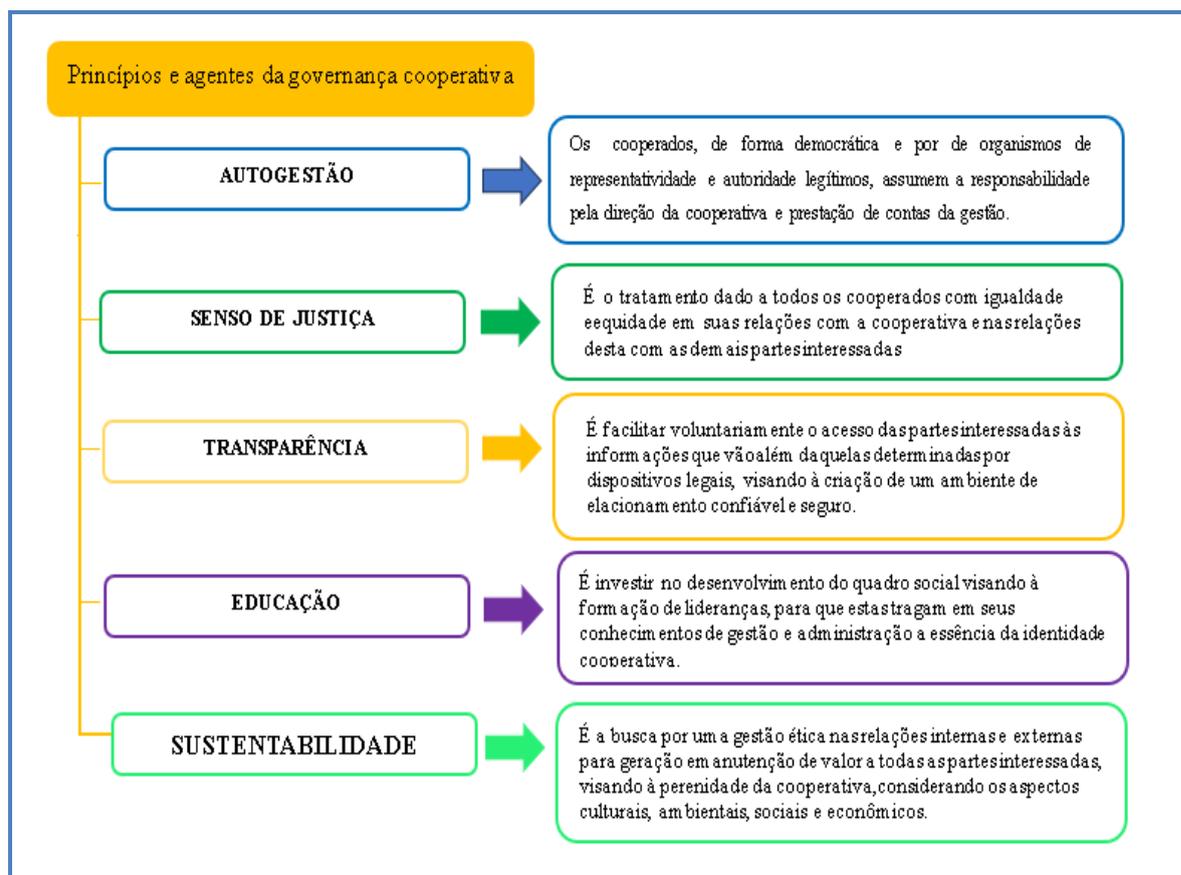
Fonte:IBC (2015)

Corroborando com o exposto, Da Silva, et al. (2023) menciona que os Princípios de Governança Organizacional refletem uma abordagem ética e responsável para a gestão de cooperativas. A aplicação efetiva desses pilares promove confiança, sustentabilidade e engajamento, garantindo a longevidade e relevância da organização. Para alcançar isso, é fundamental que os gestores estabeleçam mecanismos claros para comunicar ações, assumindo responsabilidades e alinhando os objetivos organizacionais às necessidades sociais e ambientais.

De acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (OCB, 2019) trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegura a gestão da cooperativa de modo sustentável, em consonância com os interesses dos cooperados. A adoção das boas práticas de governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades: ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa; facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; obter melhores resultados econômico-financeiros; incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; e, aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Na Figura 4 são elencados os princípios da governança cooperativa conforme disposto no Manual de boas práticas da governança cooperativa (Magim, 2022).

Figura 4 – Princípios da Governança Cooperativa



Fonte: Elaborado a partir de MAGIM (2022).

Na Figura 4, verifica-se os pilares essenciais para o funcionamento eficaz e ético das cooperativas, e que promovem uma governança centrada nos cooperados, na sustentabilidade e na transparência (Sparemberger, 2023). Para os autores Mourao e Baldin (2021) a autogestão fortalece a participação dos cooperados e reduz riscos de centralização de poder, permitindo que caráter democrático assegure que as decisões reflitam os interesses coletivos, promovendo um ambiente de maior engajamento e participação. Conforme Noskosk (2024) o princípio senso de justiça é indispensável para preservar a confiança dos cooperados. Garante que todos sejam tratados de maneira justa, independentemente de sua contribuição ou posição dentro da cooperativa, reduzindo conflitos internos e aumentando a sensação de pertencimento.

A Transparência é um dos pilares mais importantes para a construção de confiança com os seus cooperados. Ao oferecer informações claras, completas e acessíveis permite que as decisões sejam bem fundamentadas e fortalece a legitimidade da gestão, bem como auxilia na prevenção de fraudes e melhorias em relacionamento com os *stakeholders* (Schaefer, 2022).

Outro princípio relevante de acordo com Gonçalves e Benato (2020), é a educação, que é crucial para garantir que os cooperados estejam preparados para participar ativamente da

gestão e da tomada de decisões. Assim como, a formação de lideranças, pois fortalece o espírito cooperativo e assegura a continuidade da doutrina da cooperativa, ajudando a prevenir a adoção de práticas incompatíveis com seus valores (Gonçalves; Benato, 2020).

Na percepção de Sombrio (2024) a sustentabilidade é um princípio estratégico que une o sucesso econômico com responsabilidade social e ambiental. A cooperativa ao adotar práticas sustentáveis, se posiciona como um agente transformador, contribuindo para o bem-estar das comunidades em que opera, garantindo assim, sua longevidade.

No que tange os agentes da governança cooperativa segundo Magim (2020) destaca-se que os cooperados são pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, tornam-se também beneficiárias dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade.

**Assembleia geral:** Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e para tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e à defesa desta. Suas deliberações vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes (Magim 2020). Nas cooperativas, a assembleia geral tem poderes para decidir qualquer negócio realizado pela cooperativa, bem como qualquer assunto relacionado a ela. O que for deliberado na assembleia se aplica a todos, mesmo para os que estavam ausentes ou os que discordaram da decisão (Lei nº 5.764, 1971).

**Conselho de Administração/Diretoria:** Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação dessa última com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio de Assembleia Geral (Magim 2020).

**Conselho Fiscal:** Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração (Magim 2020). O conselho fiscal é órgão assessor da assembleia geral e fiscaliza a gestão da cooperativa, os atos dos administradores, os cumprimentos dos deveres legais e estatutários, denunciando fraudes, erros ou crimes que forem descobertos durante a fiscalização (Ferreira da Silva, 2022; IBGC, 2015; Schaffer; Crepaldi, 2013).

**Conselho Consultivo:** Órgão facultativo, previsto em estatuto e não deliberativo, formado, preferencialmente, por conselheiros independentes ou externos, para melhorar

gradualmente a governança e dar suporte ao Conselho de Administração/Diretoria em temas relevantes (Magim, 2020).

**Comitês Sociais ou Núcleos:** Órgãos, compostos por cooperados e familiares, que podem ser divididos por região geográfica, produto, especialidade, gênero ou faixa etária. Visam à estratificação do quadro social em grupos mais homogêneos, proporcionando maior participação do quadro social para as definições estratégicas (Magim, 2020).

**Comitês Técnicos:** Órgãos de apoio e suporte ao Conselho de Administração/Diretoria para assuntos que requerem maior profundidade e detalhamento. Além disso, a Auditoria Independente: Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações econômico-financeiras refletem adequadamente a realidade da cooperativa e apontam melhorias nas práticas dos controles internos (Magim, 2020).

**Gestão Executiva:** Conjunto de responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração/Diretoria e deve prestar contas a este órgão. Sua criação deve estar prevista no estatuto social da cooperativa. Podem integrar a Gestão:

I) **Executivo Principal:** Responsável pela gestão da organização e coordenação das Diretorias ou Superintendências Executivas, escolhido pelo Conselho de Administração/Diretoria, dentre cooperados ou não.

II) **Diretores ou Superintendentes Executivos:** Profissionais responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração/Diretoria.

A integração entre os agentes de propriedade e gestão pode ser observada na Figura 5 a seguir:

Figura 5- Estrutura de Governança em cooperativas



Fonte: Manual da Governança Cooperativa (2022).

Em conformidade com o ilustrado na Figura 5 verifica-se que a Estrutura Básica de Governança Cooperativa, demonstra que a estrutura organizacional de um sistema de governança cooperativa, é dividido em várias seções, cada uma representando diferentes componentes e relações dentro da cooperativa. A eficiência das organizações se concretiza pelas práticas de governança, assim o que se requer dos profissionais e cooperados que se disponibilizam a desempenhar cargos executivos e de conselhos é a formação adequada, disponibilidade de tempo, competência e ceticismo (Maciel et al., 2018).

Ao considerar a importância da atuação de cada um destes órgãos na governança, encontram-se no Brasil, manuais de boas práticas de governança voltadas para as Cooperativas, o Manual proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015). A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2016) propôs um manual que observa o ponto de encontro entre eles, enfatizando o entendimento de que a governança de uma sociedade, independentemente da sua forma societária, deve ser firmada em quatro pilares, quais sejam; transparência equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (Dos Santos, 2019)

Reforçado pela Lei nº. 5.764/71 todas as cooperativas precisam atender aos princípios cooperativistas para sua atuação no mercado (Brasil, 1971). Tratam-se de linhas orientadoras, por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática, e define a Política Nacional

de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. 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, está o da gestão democrática diretamente ligado à forma de administrar uma cooperativa. Ou seja, dentro do sistema cooperativista prevalece à autogestão ou gestão participativa (Valadares, 2002).

Conforme Laumermann et al. (2016) as cooperativas devem seguir os princípios cooperativistas na sua relação com os cooperados além de apresentarem estratégias de gestão alinhadas com o mercado onde estão inseridas. 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. Portanto, pode-se mencionar que a gestão de uma cooperativa é idealizada, ou seja, ocorre segundo a vontade e anseios de seus administradores, sendo programada e executada por seus próprios associados. Entre os elementos de gestão, a governança assume um papel primordial, como será visto na continuidade deste referencial teórico.

### 2.2.1 O MODELO DE REFERÊNCIA PARA A GOVERNANÇA E GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Modelo é um protótipo ou exemplo que se pretende reproduzir ou imitar para favorecer o entendimento da dinâmica de interações entre os elementos de um sistema, que é um conjunto de elementos inter-relacionados, com propriedades emergentes e que representam um paradigma (representação de um padrão a ser seguido). Portanto, os modelos de referência para a governança e gestão são padronizados e genéricos, e desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a ser empregadas nas operações e processos organizacionais.

Construído pelo SESCOOP, em parceria com a FNQ, o modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas é fundamentado nos valores e princípios do cooperativismo e apresenta uma referência para o aperfeiçoamento das práticas de governança e gestão das sociedades cooperativas de todo o Brasil. Ele se apoia em dois eixos: governança e gestão, conforme apresenta a Figura 6.

Figura 6-Eixos do modelo de referência para a governança e gestão e a relação entre eles



Fonte:Manual de autoavaliação (2022).

A partir dessa exposição, a Figura 6 ilustra de maneira clara a interconexão entre os conceitos de Governança e Gestão em um processo organizacional. As setas indicam a relação dinâmica entre estratégia (apontando da governança para a gestão) e *accountability* (apontando da gestão para a governança). Isso ressalta a dependência mútua e o fluxo contínuo de responsabilidade e direção estratégica entre os dois campos.

Na sequência é possível verificar o Quadro 2, onde consta os fundamentos da excelência em gestão de cooperativas, que são crenças, princípios e valores que ao ser incorporados aos processos gerenciais, promovem a adoção de práticas aderentes aos padrões de qualidade que conduzem à excelência em gestão.

Quadro 2 – Fundamento da excelência em gestão de cooperativas

FUNDAMENTO	CONCEITO
Pensamento sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e consequência entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
Atuação em rede	Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
Aprendizagem organizacional	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competências para a organização e sua força de trabalho, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
Agilidade	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.

Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
Olhar para o futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Conhecimentos sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Responsabilidade Social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
Valorização das pessoas e cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase em maximização do desempenho, em diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
Decisões fundamentais	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
Orientação para processos	Busca da eficiência e da eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
Geração de valor	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendem às necessidades das partes interessadas.

Fonte: MAIM (2020).

No Quadro 2, é possível verificar treze fundamentos da excelência em gestão de cooperativas e seus respectivos conceitos. A seguir, consta o Quadro 3, onde são apresentados a caracterização de cada critério.

Quadro 3 – Temas tratados em cada critério

CRITÉRIO	CARACTERIZAÇÃO
Liderança	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão; levantamento de interesses e exercício da liderança; análise do desempenho da cooperativa.
Estratégias e Planos	Formulação das estratégias e implementação das estratégias;
Clientes	Análise e desenvolvimento de mercado e relacionamento com o cliente;
Sociedade	Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social;
Informação e Conhecimento	Informações da cooperativa e conhecimento organizacional;
Pessoas	Sistemas de trabalho; capacitação e desenvolvimento; qualidade de vida;
Processos	Processos da cadeia de valor; processos relativos a fornecedores; processos econômico financeiros;
Resultados	Resultados econômico-financeiros; resultados relativos aos clientes e mercados; resultados relativos às pessoas; resultados relativos aos processos; resultados sociais e ambientais.

Fonte: Elaborado com base MAIM (2020).

No Quadro 3, são propostos processos gerenciais e resultados para aplicação prática nas cooperativas. Esses elementos são agrupados em critérios e itens, com características tangíveis e mensuráveis (quantitativa ou qualitativamente), apresentados na forma de perguntas. Essa estrutura visa facilitar a compreensão de conteúdos afins, bem como, reproduzir, de forma

lógica, a gestão de temas essenciais para a organização. Na sequência, será apresentado a Teoria da Agência.

### 2.2.2 TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência, também conhecida como Teoria do Agente-Principal, teve sua origem nos debates de Berle e Means (1932) e, posteriormente, ganhou maior ênfase por meio do estudo realizado por Jensen e Meckling (1976), que é aplicada em um contexto de mercado onde existem contratos entre agentes econômicos, como acionistas (principal) e gestores executivos da empresa/agente (Jensen; Meckling, 1976).

Para Lima, Araújo e Amaral (2008) a teoria analisa como um ator econômico (principal) estabelece um contrato de compensação a fim de incentivar o outro ator (agente) a agir em conformidade com seus interesses. Para Saito e Silveira (2008), se tanto o agente quanto o principal agem buscando maximizar suas próprias utilidades, há uma boa razão para suspeitar que o agente nem sempre agirá no melhor interesse do principal.

Desse modo, Silva et al. (2011) explica que é possível presumir que qualquer separação entre propriedade e controle resulte em algum desalinhamento de interesses. Nas cooperativas, o controle é atribuído a um conselho de administração. A cooperativa possui um estatuto social e um regulamento eleitoral, que são documentos que estabelecem um conjunto de regras que governam as funções, ações e objetivos da cooperativa. Esses documentos também descrevem os deveres dos cooperados, evitando assim problemas de agência, ou seja, garantem que os interesses dos cooperados sejam adequadamente representados pelas ações dos gestores responsáveis pela administração da empresa.

Segundo Branch e Baker (2000) a Teoria da Agência aborda a solução de problemas que podem surgir nas relações entre agentes devido a objetivos não alinhados ou diferentes níveis de aversão ao risco. A Teoria da Agência, segundo esses autores, busca solucionar problemas nas relações entre agentes devido a objetivos desalinhados ou diferentes níveis de aversão ao risco (Kudlawicz; Bach; Silva, 2016; Massa, 2020; Panda, 2017).

Diversos fatores podem desencadear conflitos nessas relações, como: a aversão dos agentes ao esforço; o possível desvio de recursos para uso privado; divergências de visão entre principal e agente; e a aversão ao risco por parte do agente, que pode levá-lo a tomar decisões menos arriscadas, mesmo que isso não seja o ideal para o principal (Mengarda et al., 2024). Diante desses fatores conflitantes, é improvável que a relação de agência se mantenha sem custos e com o agente sempre tomando as melhores decisões para o principal. Como ambas as

partes buscam maximizar seus ganhos, o agente pode não atuar sempre no melhor interesse do principal.

Por outro lado, a Teoria da Agência sugere que a equidade entre agentes na empresa aumenta a probabilidade de eles adotarem as ações desejadas pelos diretores (Chen; Wang, 2023). Para Eisenhardt (1989), ações baseadas em resultados tendem a alinhar o comportamento do agente com o interesse do principal (Yilmaz, 2022). No entanto, a desigualdade percebida pode levar os agentes a agirem em benefício próprio, criando assimetrias de informação que dificultam o monitoramento pelo principal, tornando a mensuração dos resultados mais complexa (Bendickson et al., 2016; Lundberg, 2022).

De acordo com Neto, Barroso e Rezende (2012) a Teoria de Agência busca explicar a dinâmica existente entre diretores e agentes no âmbito empresarial. Em cooperativas, os profissionais assumem o papel de agentes e devem agir exclusivamente em prol dos membros da cooperativa, porém não é garantido que isso sempre ocorra.

Nossa, Kasai e Kasai (2000) afirmam que os custos surgidos dos conflitos entre agente e principal podem ser solucionados por meio da implementação de mecanismos de governança que busquem equilibrar os interesses dos envolvidos. Nas cooperativas, tais problemas de agência muitas vezes são mais evidentes, principalmente no que se refere aos custos de gestão.

No estudo realizado por Lima, Araújo e Amaral (2008), foi feita uma comparação entre os conflitos de agência presentes em duas diferentes organizações, nomeadamente empresas tradicionais e cooperativas de crédito. O estudo revela que os conflitos de agência observados nas cooperativas de crédito são distintos dos existentes nas empresas tradicionais. De acordo com Branch e Baker (2000), o problema principal e agente pode ser controlado através de sistemas de controle, equilíbrios no processo de tomada de decisão e monitoramento das decisões. No entanto, na prática, problemas de governança ocorrem com frequência quando as regras de tomada de decisão e controle não são claramente especificadas ou aplicadas de maneira adequada.

Lima, Araújo e Amaral (2008) apontam que o problema de agência é comumente encontrado nas cooperativas devido à falta de uma distinção clara entre os proprietários (associados) e os responsáveis pelas decisões (gerentes) nas cooperativas. Diante disso, mecanismos de governança são essenciais para alinhar o risco e monitorar o comportamento dos agentes (Anderson, 1985; Bendickson et al., 2016). Com o objetivo de minimizar tais conflitos, a governança corporativa abrange as interações entre diretores, acionistas e demais partes envolvidas, estabelecendo uma estrutura que aumenta as chances de alcançar os objetivos empresariais. Isso é feito por meio de práticas como monitoramento de desempenho e outras

técnicas. (OCB, 2023; IBGC, 2023). Por fim, diante do exposto, a Teoria da agência poderá dar suporte as principais dificuldades provenientes da implementação do PDGC.

Na sequência será apresentada a fundamentação teórica sobre Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC).

### 2.3 PROGRAMA DIAGNÓSTICO GOVERNANÇA E GESTÃO (PDGC)

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é uma iniciativa estratégica do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) voltada para a autogestão das cooperativas. Seu objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e governança, contribuindo para a sustentabilidade e o fortalecimento dessas organizações. Conforme a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2023), o programa utiliza um instrumento de avaliação que permite um diagnóstico objetivo da governança e da gestão das cooperativas, facilitando a melhoria contínua por meio do ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado.

De acordo com o Sescoop (2023), a continuidade e o êxito de uma cooperativa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, além de atuar de forma responsável na sociedade e nas comunidades com as quais se relaciona. Com base nessas informações, a liderança formula estratégias, estabelece planos de ação e define metas para alcançar os resultados desejados. Esses planos e metas são comunicados aos colaboradores e cooperados e acompanhados por um responsável, garantindo alinhamento e eficiência (Sescoop, 2019).

O instrumento de avaliação do PDGC é composto por dois questionários. Inicialmente, a cooperativa responde ao questionário de governança, baseado no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB. Esse questionário avalia a governança cooperativa em sete critérios essenciais: Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração/Diretoria, Conselho Fiscal, Gestão Executiva, Comitês e Auditorias e Resultados. Em seguida, a cooperativa responde ao Questionário de Gestão, que avalia a gestão da cooperativa com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da FNQ. Esse modelo referencial é utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações (Sescoop, 2019).

Após o preenchimento dos questionários com os critérios de avaliação mencionados acima, a cooperativa recebe automaticamente uma devolutiva detalhada, destacando as oportunidades de melhoria identificadas. Além disso, são gerados índices para acompanhamento e monitoramento da evolução dos processos internos. Os principais índices

são: I) Índice SESCOOP de Governança Cooperativista (ISGC): reflete o desempenho nas questões do Questionário de Governança, considerando os sete critérios mencionados anteriormente. II) Índice SESCOOP de Gestão (ISG): avalia o desempenho nos oito critérios do MEG: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados (Magim, 2019).

Com base nos resultados obtidos, a cooperativa pode definir e implementar ações estratégicas para o seu desenvolvimento contínuo. A adoção do PDGC é fundamental para que as cooperativas enfrentem desafios contemporâneos, como a crescente competitividade do mercado, a necessidade de inovação e a busca por maior eficiência operacional. Dessa forma, o programa se consolida como um instrumento essencial para o fortalecimento do cooperativismo no Brasil, promovendo maior transparência, equidade e eficiência na gestão dessas organizações.

A estruturação dos critérios avaliativos do PDGC permite uma abordagem holística da gestão cooperativa, abrangendo desde a liderança e formulação de estratégias até o acompanhamento dos resultados. Dessa forma, as cooperativas podem identificar pontos de melhoria e adotar práticas que garantam maior eficiência operacional e impacto positivo no ambiente em que atuam. Ao consolidar uma cultura organizacional pautada na governança e na qualidade da gestão, o PDGC fortalece o cooperativismo e impulsiona seu desenvolvimento sustentável.

Ademais, apesar do instrumento PDGC ser bastante conhecido e utilizado, De Souza, Da Silva e Moreira (2022), desenvolvem uma pesquisa que buscou analisar a validade e a confiabilidade estatística do PDGC, através de uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, onde os dados demonstraram necessidade de melhoria na construção de escala. Mas ainda assim, diversos autores, utilizam o instrumento para o desenvolvimento de pesquisas quando o assunto é cooperativo e cooperativismo.

De Souza Schmidt et al. (2020), desenvolveu uma pesquisa com intuito de realizar um diagnóstico da governança e da gestão da cooperativa, visando à melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado, através da ferramenta PDGC. Da Silveira Queiroz, Vieira e Albino (2018), com o objetivo de analisar o panorama das pequenas organizações cooperativas a fim de identificar seus principais desafios, utilizou um instrumento baseado no questionário PDGC. Em revisão bibliográfica, desenvolvida por Da Silva Oliveira, De Faria e Borges (2023), os autores citam a utilização da ferramenta do Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC).

Nesse sentido, apesar de haver estudo que questione a confiabilidade do instrumento PDGC, várias outras pesquisas apontam a importância dos instrumentos PDGC para a mensuração de cooperativas de forma geral. Baseado nesses dados e nas informações sobre o cooperativismo, ocorre a escolha desse instrumento, para o desenvolvimento da pesquisa em questão.

Na sequência, são apresentados os conceitos que ancoram os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

### **3 MÉTODO**

Neste capítulo, apresentam-se procedimentos metodológicos a fim alcançar os objetivos propostos neste estudo. São discutidos a classificação da pesquisa, servindo de guia para a investigação, para a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

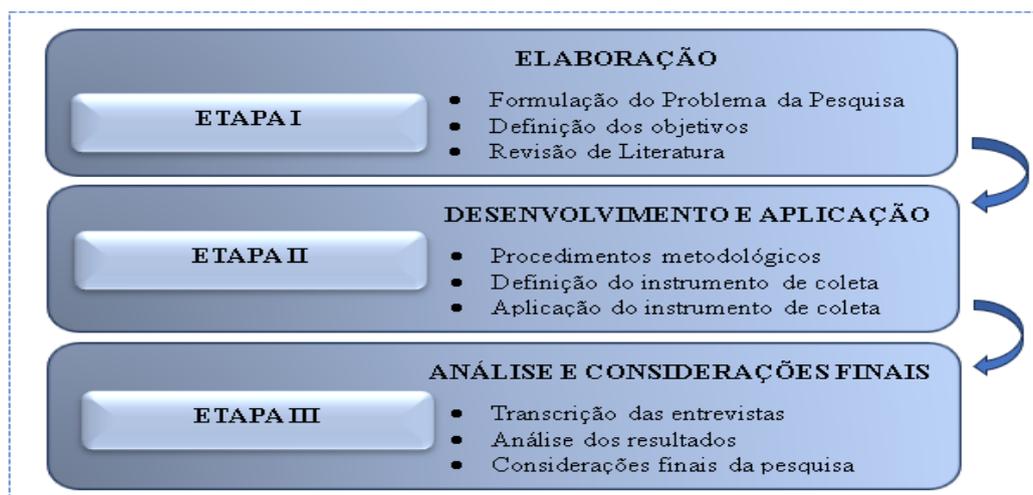
Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, desenvolveu-se uma pesquisa com natureza descritiva, que para Gil (2010) proporciona a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e estabelece relações entre variáveis, com o levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto à abordagem, neste estudo, adotou-se a abordagem qualitativa conforme Matias-Pereira (2010), pois possibilita a interpretação e avaliação dos dados a partir do conjunto de informações obtidas pelos atores envolvidos. Soares et al. (2021) menciona que a pesquisa qualitativa poderá proporcionar o aprofundamento pertinente da realidade e da essência do foco do estudo, o que resulta na produção de um conhecimento crítico, emancipado e comprometido com a transformação social.

#### **3.2 ETAPAS DA PESQUISA**

Para melhor compreensão das etapas desenvolvidas, abaixo encontra-se a Figura 7, com as três fases necessárias de acordo com Hair et al. (2009), para manter o rigor acadêmico, possibilitando aprofundar o entendimento dos resultados obtidos, por meio de aproximações com os resultados de outros estudos.

Figura 7- Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Etapa I compreende a elaboração, que consiste na definição do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo. Nessa etapa também foi desenvolvida a revisão da literatura, a qual aborda os temas cooperativismo, governança, gestão de cooperativas e PDGC.

Já a Etapa II compreende o desenvolvimento e aplicação, que envolve a definição dos procedimentos metodológicos, especificação da população-alvo, detalhamento dos instrumentos de coleta de dados e a coleta de dados.

Por fim, a etapa III engloba a análise e as considerações finais da pesquisa. Essa etapa ao revisitar o problema em foco, é concretizada a partir das definições realizadas nas duas fases anteriores. Em linhas gerais, trata da transcrição das entrevistas, análise dos dados coletados, discussão dos resultados e das considerações finais da pesquisa. A seguir, detalham-se os aspectos da população e amostra desta pesquisa

### 3.3 PARTICIPANTES

A população é definida como conjunto de elementos de um determinado fenômeno que compartilham de algumas características que representam o problema de pesquisa (Lopes, 2018). Neste sentido, para fins deste estudo, a população-alvo foi composta por gestores responsáveis dentro de cada cooperativa do ramo agropecuário do Rio Grande do Sul. Para inclusão dos gestores foram respeitados três critérios: I) Designados a implementação de governança e PDGC; II) Estar no nível de maturidade primeiros passos para a excelência; e III) ter realizado ao menos três autoavaliações.

A escolha das organizações foi realizada por conveniência do pesquisador, em função do critério de aceitação de participação da pesquisa. Para tanto, contactou-se previamente as cooperativas participantes do PDGC da lista fornecida pelo SESCOOP e em seguida foi realizado contato com as mesmas.

No próximo tópico, será apresentado as Cooperativas, que estão na Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS) e que aceitaram participar da pesquisa.

### 3.4 COOPERATIVAS ANALISADAS NA PRESENTE PESQUISA.

#### 3.4.1 COTRIJAL

A cooperativa COTRIJAL é fundada 1957 por um grupo de 11 agricultores, que procuravam viabilizar a produção e comercialização do trigo, criou-se então Cooperativa Tríticola de Não-Me-Toque. Em 1973 inaugurou a terceira unidade em Victor Graeff recebe. Na década de 1970, foram construídas outras duas unidades: Tio Hugo e Vista Alegre.

Possui sede no município de Não-Me-Toque e unidades de negócio em outros 32 municípios do estado do Rio Grande do Sul, abrangendo as mesorregiões Noroeste e Nordeste Rio-Grandense. Os sucessivos recordes proporcionaram bem-estar social aos mais de 50 municípios onde se faz presente, impulsionando as economias locais com suas lojas, supermercados e atacado, além de muitos produtos e serviços. Distribuiu sobras e garantiu segurança aos produtores, seja por meio da assistência técnica de qualidade e melhores produtos, ou auxiliando na negociação e acesso ao seguro das safras.

No portfólio de atuação da COTRIJAL, destaca-se o apoio econômico aos cooperados na produção de grãos, principalmente soja, milho e trigo. Ao longo de todos esses anos, a cooperativa fez investimentos importantes em estrutura, tecnologia e inovação para se manter competitiva e presente, sempre pronta para estender a mão ao produtor. Aperfeiçoou sua governança para ampliar os espaços de participação aos mais de 16 mil associados e familiares, além de garantir oportunidades de crescimento aos seus quase 3.000 colaboradores.

A expressividade nos números de associados e colaboradores evidencia a relevância da cooperativa no cenário regional, atuando não somente como um motor econômico, mas também como um agente de desenvolvimento e amparo para os municípios onde está presente. No Quadro 4, é possível verificar algumas informações da cooperativa.

Quadro 4- Identidade Estratégia Cotrijal

NEGÓCIO	PROPÓSITO	VISÃO	VALORES
Agroindustrial e Varejo	Gerar valor ao cooperado de forma inovadora, segura e sustentável.	Faturar R\$ 8,880 bilhões até 2025.	Confiança Cooperação Fazer bem-feito Foco em resultado

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados COTRIJAL (2025).

Essa relevância regional, evidenciada pela sua atuação como motor econômico e agente de desenvolvimento, está alinhada com os valores de confiança, cooperação e foco em resultados, conforme delineado no Quadro 4.

### 3.4.2 COTRIPAL

A segunda cooperativa investigada COTRIPAL está estabelecida em 15 municípios da região noroeste do Rio Grande do Sul, demonstrando uma presença significativa e impactante na área. Desde 1957, a Cotripal constrói sua história junto com a de seus associados. Nasceu pelas mãos de 29 agricultores, em Panambi, como Cooperativa Triticola Panambi Ltda, nome derivado do principal propósito da associação: união para comercialização de trigo. Com o passar dos anos, novas culturas foram surgindo e fazendo parte das atividades da Cooperativa. Cada vez mais unidos pelos mesmos objetivos, novos produtores agrícolas foram se integrando, bem como produtores pecuaristas buscavam a Cooperativa para novas oportunidades de negócios. Mais adiante, já atuando na área agrícola e pecuária, a Cooperativa, buscando sempre suprir as necessidades dos associados, investiu também na área de varejo.

Em 2005 alterou sua razão social para Cotripal Agropecuária Cooperativa, e hoje possui empreendimentos em quinze municípios da Região Noroeste do Rio Grande do Sul e conta com mais de 6 mil associados e 2.700 mil funcionários. Abaixo segue Quadro 5, com informações coletadas da organização.

Quadro 5- Identidade Estratégia Cotripal

MISSÃO	VISÃO	OBJETIVOS	VALORES
Realizar o ideal de união, trabalho e desenvolvimento mútuo, preconizado pelos fundadores.	Ser referência de cooperativa de produção.	Receber e comercializar a produção agropecuária. Assistir o associado visando seu aprimoramento tecnológico. Fornecer insumos, bens e serviços de qualidade.	União Confiabilidade Ètica

		Planejar e apoiar ações que visem o equilíbrio ambiental. Difundir o ideal cooperativista.	
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados Cotripal (2025).

A expansão e crescimento da Cotripal é resultado da busca contínua pelos objetivos delineados no Quadro 5, como receber e comercializar a produção agropecuária, assistir o associado e fornecer insumos de qualidade, consolidando a Cotripal como referência de cooperativa de produção.

### 3.4.3 COTRIBÁ

A COTRIBÁ, fundada em 21 de janeiro de 1911, conhecida a cooperativa agropecuária mais antiga do Brasil. Há 114 anos, um grupo de pessoas reuniu-se em torno do objetivo de fundar uma entidade cooperativa sob o modelo alemão, para representar os interesses do homem da terra e defender os seus direitos, criando a, então, Genossenschaft General Osório.

Com sede administrativa no município de Ibirubá, possui 67 pontos de negócios espalhados em 30 municípios do estado do Rio Grande do Sul. Sua atuação na comercialização de produtos, serviços e assistência técnica abrange todo o território gaúcho, e na área de produção animal chega também aos estados de Santa Catarina e Paraná, atuando em mais de 400 municípios na região Sul.

Desde o momento em que se constituiu, a COTRIBÁ mantém como base os valores do cooperativismo, voltando-se ao bem comum e ao desenvolvimento, não apenas do associado, mas também de todas as comunidades onde está inserida. A cooperativa iniciou suas atividades atuando na compra e venda de mercadorias excedentes e no beneficiamento e comércio dos produtos agrícolas. Além disso, oferecia à comunidade gêneros de primeira necessidade, suprindo-lhes de artigos como tecidos e especiarias.

Sua atuação está voltada para os segmentos agrícola, animal e varejo, dispõe de uma infraestrutura composta por mais de 30 unidades de recebimento e armazenagem de grãos, uma indústria de Nutrição Animal, 25 lojas agropecuárias com farmácias veterinárias, peças e ferramentas, 5 postos de combustíveis, 4 supermercados, 2 lojas de departamentos, um centro comercial em Ibirubá com Praça de Alimentação e Farmácia humana, além de um TRR para entrega direta de combustível para o associado.

Atualmente, possui capacidade de armazenagem é mais de 13 milhões de sacas de grãos. A busca de parceiros e fornecedores qualificados permite a oferta constante, de produtos e

tecnologias para todos os associados e clientes. Com um quadro de mais de 1.500 colaboradores diretos, contamos com uma equipe de profissionais extremamente qualificados para atender as necessidades de aproximadamente 9.500 associados e mais de 29.000 clientes. Na sequência encontra-se Quadro 6, com informações sobre a organização.

Quadro 6 :Identidade Estratégia COTRIBÁ

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Atuar de forma cooperativa, garantindo a rentabilidade com responsabilidade social e ambiental.	Ser uma cooperativa reconhecida por sua rentabilidade.	Cooperativismo comprometimento Autogestão/gestão democrática Foco em resultados Cumprimento de leis, normas e processos Ética inovação, responsabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados COTRIBÁ (2025).

Para manter os princípios do cooperativismo, a COTRIBÁ desenvolve projetos voltados ao desenvolvimento dos associados e colaboradores, bem como ações sociais e ambientais em todas as comunidades de atuação. Atividades desenvolvidas com produtores, através de estudos e palestras para melhorar os resultados das propriedades agrícolas, são alguns exemplos dessa atuação. A constante formação de conselheiros, associados e colaboradores, também é um dos pilares utilizados para fomentar a atuação cooperativista.

#### 3.4.4 COTRIJUC

A quarta cooperativa participante da pesquisa COTRIJUC, localizada no perímetro urbano do município de Júlio de Castilhos. Fundada em 12 de março de 1950, devido à necessidade de organização para encontrar mecanismos para suprir as dificuldades de beneficiamento, logística e comercialização das safras de trigo. Assim, 24 produtores rurais viram no cooperativismo a alternativa para comercialização conjunta dos seus produtos.

O crescimento foi ocorrendo de forma gradativa até os anos 70, através do estímulo pelo governo, que utilizou o cooperativismo como instrumento de política agrícola, alternativa de desenvolvimento e modernização agrária. No final da década, entrou em expansão a cultura da soja e, em menor proporção, a do milho. Visando atender a demanda, a cooperativa montou uma equipe para assistência técnica, estruturou a área de comercialização de insumos, ampliou suas estruturas de armazenagem, produção de sementes e depósitos para fertilizantes e defensivos.

Também iniciou atividades nas áreas de supermercados, peças e equipamentos, farmácia veterinária, posto de combustíveis e moinho de trigo e milho, fora da sede, mas dentro da sua área de ação, construiu unidades em diversos locais. A cooperativa conta com uma equipe de 653 colaboradores e 5712 associados, atuando nos mais diversos setores e negócios. Abaixo segue Quadro 7.

Quadro 7- Identidade Estratégia COTRIJUC

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Promover o agronegócio gerando valor, rentabilidade e desenvolvimento aos cooperados.	Ser referência em inovação e serviços aos cooperados com atuação confiável e segura.	Atenção (Tratamos todas as partes interessadas com consideração e dignidade) Determinação (Seguimos nossos propósitos para satisfazer os cooperados) Flexibilidade (Somos flexíveis e nos adaptamos às situações e necessidades dos cooperados) Transparência (Atuamos com honestidade e clareza com nossos cooperados e parceiros) Simplicidade (Procuramos facilitar os negócios para nossos cooperados e clientes) Inovação (Buscamos novidades e tecnologias que promovam o desenvolvimento do agronegócio.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados COTRIJUC (2025).

No Quadro 7, verifica-se que a cooperativa está a mais de meio século atuando com confiança e seriedade ao lado do produtor todos os dias com suas atividades. A organização cooperativa vem se expandindo, aproveitando as oportunidades presentes no cenário regional e sua atuação.

### 3.4.5 COTRIEL

A cooperativa COTRIEL nasceu das aspirações e dos ideais de um grupo de agricultores, que, em 1959, uniram esforços para viabilizar a comercialização do cereal, tendo em vista os financiamentos especiais que o Governo concedia para o cultivo do trigo e do incentivo para aquisição de silos metálicos que eram importados dos Estados Unidos para armazenar o produto.

O sonho se transformou em uma realidade de sucesso para todos aqueles que acreditaram no cooperativismo e na força da união. A COTRIEL possui, em sua estrutura, 13 unidades de beneficiamento e armazenagem de grãos espalhadas nos municípios de Espumoso, Salto do Jacuí, Alto Alegre, Depósito (Espumoso) Campos Borges, Estrela Velha, Pontão do Butiá (Espumoso), Serra dos Engenhos (Espumoso), Capão do Valo (Rio Pardo), Arroio do Tigre, Sobradinho e Tunas, que totalizam uma capacidade para 276 mil toneladas de produtos,

equipadas com tecnologia e controle avançado de qualidade. Ainda possui 3 postos de recebimento: Campo Comprido, em Espumoso, Jacuizinho e São Felipe - Salto do Jacuí. Em breve, contará com Unidade de Recebimento em Barros Cassal. Parceira de seus associados, comercializa ampla variedade de insumos e sementes certificadas, com garantia e estoque a pronta entrega, sempre preocupada em agregar valor à produção agrícola do quadro social.

Hoje, com mais de 7644 associados, sendo 5603 homens e 2003 mulheres, e um patrimônio líquido que a coloca entre as maiores cooperativas do Estado, gera 1500 empregos diretos, produz riquezas e divisas, promovendo assim, o desenvolvimento de todas as comunidades onde está inserida. É desta forma, e alicerçada em seus princípios de honestidade, transparência, confiança, credibilidade, seriedade e justiça, que a COTRIEL adotou um slogan que explica muito bem o segredo e o tamanho de seu sucesso: COTRIEL - A Força da União. Na sequência, verifica-se o Quadro 8.

Quadro 8- Identidade Estratégia COTRIEL

MISSÃO	NEGÓCIO	PROPÓSITO	PRINCÍPIOS
A Cotriel tem como missão satisfazer seus associados, funcionários, clientes e fornecedores, sendo uma referência positiva em agronegócio e serviços, integrando-se à comunidade e zelando pelo meio ambiente".	A Cotriel tem como negócio o agronegócio de alimentos, relacionados com a produção agropecuária dos associados.	A Cotriel tem como propósito a viabilização do associado, com parceria dos funcionários, contribuindo para o desenvolvimento regional.	Honestidade e transparência; Total atenção ao cliente; Qualidade como maior marca; Rentabilidade nos negócios; Fidelidade e participação; Tecnologia e criatividade; Imagem, compromisso de todos; Parceria e negociação; Profissionalização e competência; Integração no desenvolvimento regional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados COTRIEL (2025).

A partir do Quadro 8, verifica-se que a COTRIEL, ao alinha sua missão de satisfazer seus *stakeholders* com seu negócio no agronegócio de alimentos e seu propósito de viabilizar o associado, demonstra um compromisso integral com o desenvolvimento regional. Essa integração se fortalece pelos princípios de honestidade, qualidade e profissionalismo, que guiam todas as suas ações.

A cooperativa COTRIEL, ao definir seus objetivos gerais, demonstra um compromisso abrangente com o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento de sua comunidade. A cooperativa busca não apenas resultados econômicos sólidos e a capitalização de seus associados, mas também a satisfação de seus clientes por meio de produtos e serviços de alta qualidade e preços competitivos. Além disso, a cooperativa dedica a contribuir para a melhoria

da qualidade de vida na região, participando ativamente do desenvolvimento regional e fortalecendo a gestão democrática dentro da cooperativa. Essa visão estratégica, que visa posicionar estar entre as 10 melhores cooperativas de produção agropecuária do Rio Grande do Sul até 2027, reflete o compromisso da cooperativa com a excelência e o crescimento sustentável.

### 3.4.6 COOPEROQUE

A cooperativa COOPEROQUE está situada na rua 1º de Novembro, 758-Vila Santa Catarina-Salvador das Missões/RS. Iniciou suas atividades, no dia 1º de novembro de 1951, contando com mais de sessenta anos de atuação. No início era apenas 33 agricultores da região que integralizaram Cr\$ 100.000,00 (cem mil cruzeiros) como capital inicial.

Os primeiros anos foram árduos em função da pouca estrutura e forte concorrência do comércio, mas a conquista da confiança junto aos agricultores das redondezas trouxe novos adeptos, fortalecendo a base da Cooperativa. A história da Cooperativa se divide em duas fases sendo a 1ª fase: da fundação até o início dos anos 80 –período de luta pela conquista de seu espaço e sua Identidade e 2ª fase: a partir dos anos 80 –quando a Organização começou a criar corpo e buscar a sua efetiva estruturação. É uma cooperativa agrícola, e tem entre seus principais produtos e/ou serviços a produção da Farinha de trigo Dona Geny, Tipo 1.; Farinha de trigo Missões, Tipo 1; Repasses de financiamento; Assistência técnica, agrônômica e veterinária; Sistema troca-troca; Transporte de safras agrícolas e insumos a nível de propriedade; Educação e formação cooperativa. Sua área de abrangência é a região das Missões, e algumas cidades além da região missioneira, com comercialização dos produtos em alguns estados vizinhos. No informativo de 2024 a cooperativa fechou o ano com 1759 associados, 301 funcionários, e os regimes de trabalho que ela apresenta são magazine, supermercado, agropecuária, posto do leite, moinho, armazéns e silos, moega e padaria. A seguir encontra-se Quadro 9.

Quadro 9- Identidade Estratégia COOPEROQUE

MISSÃO	VALORES
<p>“Estimular o desenvolvimento sustentado do agronegócio de alimentos, através da colaboração recíproca de seus associados e da permanente qualificação dos seus colaboradores, com objetivo de gerar produtos e processos adequados aos seus clientes, fortalecendo o sistema econômico e social da região na qual está inserida.”</p>	<p>“Trabalho, credibilidade, honestidade e prudência.”</p>

Fonte:Elaborado pelo autor com base nos dados Cooperoque (2025).

No Quadro 9, é possível verificar a missão e os valores da cooperativa. Estes elementos refletem os princípios que orientam as suas práticas organizacionais, evidenciando o compromisso com a ética, a sustentabilidade e o desenvolvimento dos seus associados. A clareza na definição da missão e dos valores é fundamental para alinhar a atuação estratégica da cooperativa com os interesses da comunidade cooperativista, além de reforçar a sua identidade institucional e orientar a tomada de decisões em todos os níveis da organização.

### 3.4.7 COTRISOJA

A cooperativa COTRISOJA foi fundada em 16 de abril de 1966, em Assembleia geral realizada por 167 sócios fundadores. De acordo com Ata de fundação da cooperativa tritícola Taperense Ltda, a cooperativa surgiu com o intuito de receber e armazenar grãos colhidos pelos produtores do município de Tapera, bem como facilitar e baratear o preço dos insumos agrícolas. Em parceria com os associados, a Cotrisoja busca por melhores resultados nas atividades desenvolvidas, fazendo com que o cooperado participe das decisões da empresa e tenha conhecimento do que a cooperativa realiza.

A produção da cooperativa é voltada a rações para aves, bovinos de corte, leite e suínos. As rações são referência em qualidade nutricional e são fornecidas à granel, em sacarias e comercializadas através de lojas agropecuárias e representantes. Conta com uma rede composta por seis postos, que estão localizados em Tapera, Selbach, Victor Graeff, Quinze de Novembro, e Mormaço, onde comercializam linha completa de combustíveis, além de serviços de lubrificação, troca de óleo e lojas de conveniência. O principal segmento da cooperativa, é receber, armazenar e comercializar produtos agrícolas, sendo especialmente os produtos soja, trigo, milho, cevada, canola, feijão e forrageiras.

Atualmente a Cooperativa conta com dez unidades de recebimento e na época de safra fica à disposição dos associados as unidades de Bela Vista, Teutônia e Trevo. Através delas, e conta com aproximadamente 444 colaboradores, atendendo 3.750 associados, levando informações, tecnologias e serviços de qualidade que possam melhorar o resultado das propriedades, garantindo segurança, renda e qualidade de vida. Seus objetivos é crescer com resultado, autonomia financeira e valorização do relacionamento com o associado.

Diferente dos quadros acima expostos, não foi encontrado informações suficientes sobre a Cotrisoja, para o desenvolvimento de um quadro de análise.

### 3.5 INSTRUMENTO E COLETA DOS DADOS

Nesta etapa, realizou-se entrevistas através de um roteiro semiestruturado, conforme Apêndice B. O roteiro de entrevistas foi adaptado a partir dos autores Bauer (2020) e Scott (2023), composto por questões de perfil e perguntas abertas sobre o PDGC que permitiram uma exploração mais aprofundada. No Quadro 10 apresenta-se as questões que compõem o roteiro da entrevista.

Quadro 10 - Componentes do roteiro da entrevista

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES	VARIÁVEIS
PDGC	Refere-se a composição e como foram escolhidos os respondentes do PDGC em sua cooperativa	1, 2, 3 e 4
PDGC	Refere-se as mudanças de nível de maturidade ao longo processo	5, 6 e 7
Governança	Refere-se as ações estratégicas relacionadas à gestão e governança	8, 9 e 10
Governança	Refere-se a influência da estrutura de governança adotada pela cooperativa para tomada de decisão	11, 12, 13

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bauer(2020) e Scott (2023).

No Quadro 10, é possível verificar o roteiro da entrevista. Portanto e o instrumento de coleta de dados (Apêndice B) desta pesquisa foi composto por afirmações referentes ao perfil dos entrevistados, governança e PDGC que visam identificar os fatores que potencializam a gestão de cooperativas, totalizando 24 afirmações. Ressalta-se que os colaboradores da cooperativa foram convidados a participar da pesquisa de maneira voluntária, mediante a autorização prévia do gestor de gestão de pessoas. A forma de aplicação foi individual, com uso de entrevista *online*. Os participantes foram esclarecidos dos objetivos da pesquisa e foi garantido o seu anonimato. A seguir são apresentadas as técnicas de análise de dados adotadas neste estudo.

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE

A análise dos dados ocorreu a partir da análise de conteúdo proposto por Minayo (2021). Essa análise envolve diversas etapas, como a pré-análise do material, definição das unidades de registro, contexto, trechos relevantes e categorias; exploração do material através da codificação dos dados brutos; e tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

A construção do texto base orientado pelo referencial teórico para a escolha das categorias ocorreu a partir da transcrição das entrevistas para a formação do arquivo base e a

realização de leitura flutuante. Na sequência ocorreu a exploração do material e construção das operações de codificação e classificação das informações. Por fim, foi desenvolvido o tratamento dos resultados obtidos e captação dos conteúdos manifestos e latentes contidos no material coletado. Dessa forma as questões contemplam *a priori* as duas dimensões PDGC e governança. Com isso, os entrevistados foram abordados permitindo uma avaliação de forma ampla.

A seguir, o Quadro 11 contempla os procedimentos de coleta e análise de dados de acordo com cada objetivo proposto neste estudo, com suas respectivas formas de análise e autores que embasam as construções.

Quadro 11 – Síntese do método

	OBJETIVOS	FORMA DE MENSURAÇÃO	FORMA DE ANÁLISE
<b>ESPECÍFICOS</b>	Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa;	Questões de Identificação do Perfil (11 variáveis).	Análise descritiva
	Identificar a percepção dos profissionais com relação a aplicabilidade do PDGC;	Questões sobre a implementação do PDGC (07 variáveis)	Análise de conteúdo
	Verificar as estruturas de Governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias;	Questões sobre a Governança Cooperativa (06 variáveis).	Análise de conteúdo
	Sugerir ações que visem a melhoria da implantação do PDGC, das cooperativas.	Comparação com a literatura.	Triangulação das evidências coletadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De acordo com o Quadro 11, a caracterização dos perfis dos profissionais ocorrerá a partir de análises descritivas; a identificação das percepções dos respondentes em relação ao PDGC e verificação das estruturas utilizadas, ocorrerá com análise de conteúdo; e por fim, a análise sobre o relacionamento dos resultados alcançados, se dará com análise de comparação.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo, são apresentados os resultados e discussões das informações geradas por esta pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos no capítulo introdutório. Esses resultados foram organizados por meio de quatro enfoques, de acordo com as seções a seguir.

Assim sendo, o primeiro buscou caracterizar o perfil sociodemográfico dos colaboradores. O segundo procurou identificar a percepção dos profissionais com relação a aplicabilidade do PDGC das cooperativas analisadas. O terceiro visou verificar as estruturas de

Governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias.

#### 4. 1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para atingir o objetivo geral do estudo tem-se como primeiro objetivo específico “Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos sujeitos participantes da pesquisa “Para tanto, a primeira parte do instrumento apresentava dez questões que abordaram as variáveis sexo, idade, estado civil, filhos, escolaridade, renda, setor, tempo de atuação, para caracterizar os respondentes da pesquisa.

Em relação ao número de respondentes, foram entrevistados ao total 9 profissionais, de 8 cooperativas, para fins de sigilo, os municípios serão identificados como município E 1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8. Como se pode observar na Quadro 12, mostra o perfil dos entrevistados, revelando informações importantes sobre as características individuais que influenciam diretamente a atuação desses profissionais na implementação do PDGC (Programa Diagnóstico Governança e Gestão).

Realizando-se uma análise do Quadro 12 é possível observar os principais aspectos identificados que há uma predominância do sexo feminina é um reflexo positivo do espaço conquistado pelas mulheres em posições estratégicas e de liderança dentro da organização, as idades variam entre 30 e 52 anos, o que indica um grupo de respondentes em plena maturidade profissional. Se tratando de estado civil, a maior parte se declara casada(o), e com 2 filhos, essas informações revelam que os profissionais demonstram habilidade de conciliar responsabilidades familiares com funções de alta complexidade, o que exige disciplina, gestão de tempo e muitos outros fatores (NEPALI, 2018).

Quadro 12- Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADA	SEXO	IDADE	ESTADO CIVIL	FILHOS
E1	Feminino	51	Solteira	Não
E2	Feminino	38	Casada	Não
E3	Feminino	52	Casada	Sim, 2
E4	Masculino	40	Casado	Sim, 2
E5	Masculino	39	União estável	Sim, 2
E6	Masculino	42	Casado	Sim, 2
E7	Feminino	30	Casada	Não
E8	Feminino	44	Divorciada	Sim, 2
E9	Feminino	34	Casada	Sim, 1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No Quadro 13, localizado abaixo, encontra-se mais informações a respeito dos perfis dos entrevistados.

Quadro 13-Perfil dos entrevistados

E	ESCOLARIDADE	RENDA	SETOR	TEMPO DE ATUAÇÃO
E1	Pós-graduação	Acima de R\$ 10 mil	Setor de Qualidade: Processos e Projetos.	23 anos
E2	Mestrado	De R\$ 3 mil à R\$ 6 mil	Controladoria Supervisora de projetos e processos.	3 anos
E3	Mestrando	Acima de R\$ 10 mil	Gerente de RH exercendo as funções de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção	35 anos
E4	Pós-graduação	De R\$ 6 mil à R\$ 10 mil	Analista contábil e Coordenador do comitê de gestão de riscos	21 anos
E5	Pós-graduação	De R\$ 3 mil à R\$ 6 mil	Contabilidade e área fiscal. Apuração de tributos, elaboração de declarações, controles operacionais etc.	17 anos
E6	Pós-graduação	De R\$ 6 mil à R\$ 10 mil	Gestão e Governança Responsável ações que melhorem indicadores de Gestão, governança e sustentabilidade	8 anos
E7	Pós-graduação	De R\$ 6 mil à R\$ 10 mil	Analista de RH, gestão de pessoas com foco nas competências	9 meses
E8	Pós-graduação	De R\$ 6 mil à R\$ 10 mil	Inteligência de Negócios	13 anos
E9	Pós-graduação	De R\$ 6 mil à R\$ 10 mil	Analista de RH, gestão de pessoas	13 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nota: E (entrevistados).

Com base na Quadro 13 é possível visualizar que o grau de escolaridade dos entrevistados, pode-se perceber que em totalidade possuem ensino superior, com destaque para pós-graduação, mestrado e mestrado em andamento, o que evidencia o compromisso da cooperativa com a qualificação técnica de suas lideranças.

Consoante com esse resultado de perfil, os autores Dalmoro e Frank (2021) identificaram que a realização de pós-graduação e mestrado contribui positivamente para o desenvolvimento da autoconfiança, da motivação e da abertura a mudanças, gerando impacto positivo no trabalho.

Se tratando da renda e condições socioeconômica os entrevistados apresentam uma faixa de renda que varia entre R\$ 3 mil e R\$ 10 mil, sendo que duas das participantes estão na faixa mais alta. Essa realidade demonstra que os profissionais envolvidos na gestão do PDGC são reconhecidos com remuneração condizente com suas responsabilidades. Um estudo realizado por Malek; Sarin e Haon (2020) também constatou que a valorização financeira pode influenciar positivamente o comprometimento e a motivação da equipe.

No que se refere ao setor/atuação, é possível identificar que as funções desempenhadas, abrangem áreas essenciais para o sucesso do PDGC o setor de “Qualidade e Processos” é fundamental para garantir que a cooperativa atenda aos padrões exigidos no programa e promova melhorias contínuas. O setor de Controladoria e Supervisão de Projetos responsável por gerenciar e implementar processos estratégicos, essa função contribui para o controle interno e a execução de melhorias na gestão organizacional.

O setor de “Gestão de Recursos Humanos (RH)” crucial para o desenvolvimento de políticas internas que promovam a capacitação e integração dos colaboradores, fortalecendo a cultura organizacional. Dessa forma, vale ressaltar a presença desses três setores na condução do PDGC destaca uma abordagem integrada, que une aspectos técnicos, operacionais e de gestão de pessoas. Conforme destacou Busalova et al. (2023) por meio da integração eficaz dos setores, desenvolve-se a gestão estratégica, planejamento e avaliação de pessoal, desenvolvimento, motivação, formação de cultura corporativa e gestão de riscos.

Por fim, a variável tempo de atuação os entrevistados possuem entre 9 meses e 35 anos de atuação na cooperativa, o que assegura uma combinação equilibrada entre conhecimento técnico consolidado e perspectivas inovadoras trazidas por profissionais com menos tempo de cooperativa. A experiência e formação é um diferencial estratégico, pois contribui para a implementação de práticas mais eficazes e alinhadas aos padrões de excelência em governança.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre seu percurso na sua cooperativa e a frequência a equipe do PDGC é renovada. As histórias revelam um processo consistente de valorização dos talentos internos, com a ascensão a cargos gerenciais após anos de dedicação e qualificação. A renovação da equipe do PDGC ocorre de forma planejada, com uma periodicidade média de cinco anos ou conforme as demandas específicas. No Quadro 14 descreve-se as evidências apontadas nas falas dos entrevistados.

#### Quadro 14- Evidências apontadas em entrevistas.

COMO FOI SEUS PERCURSOS NA COOPERATIVA

E1	Iniciei como compradora, Coordenadora da Central de Compras, depois Analistas de Processos e agora atuação no PMO do Projeto de Implementação Sistema SAP.
E2	Iniciei como analista de processos em janeiro de 2022 e no final do mesmo ano me tornei supervisora de projetos e processos, a função que exerço hoje.
E3	Iniciei as atividades como operadora de caixa e passei por setores de telefonia, custos, compras, coordenadora de educação de projetos com escolas e, ingressei no RH como Analista e após gerência.
E4	Início em 2004 como auxiliar de produção (moinho de trigo), passando a repositor de supermercado em 2006 e desde 2007 integrante da equipe da contabilidade.
E5	Em 2007, quando eu estava concluindo a minha graduação, ingressei na área contábil e em 2009 assumi a área fiscal. Hoje, além das minhas atividades na área contábil e fiscal, faço parte do Comitê de Gestão de Riscos e do Comitê do PDGC.
E6	Iniciei trabalhando no setor de qualidade e posteriormente fui convidado a conduzir o setor de gestão e governança
E7	Comecei como jovem aprendiz depois fui efetivada está se sendo construído, mas muito positivo e desafiador, gestão de pessoas com foco nas competências, processo seletivo, análise de desempenho, PDI e apoio aos programas que visam o crescimento e melhoria contínua dos processos.
E8	Entrei na cooperativa no setor de rações auxiliando na implantação de BPF, devido na época ter formação de técnico em alimentos, após alguns meses pedi transferência para Pinhal grande, onde atuei como caixa da agropecuária na filial, posteriormente líder da loja, insumos e unidade de grãos da mesma, retornado para sede no setor de compras de defensivos agrícolas. Devido passar por diversos setores hoje atuo no setor de inteligência de negócios.
E9	Iniciei como Jovem Aprendiz e atualmente sou coordenadora de Recursos Humanos
<b>QUAL A FREQUÊNCIA A EQUIPE DO PDGC É RENOVADA</b>	
E1	6 anos
E2	A equipe oficial se mantém e anualmente se identifica quais colaboradores podem contribuir com mais informações.
E3	O PDGC é respondido por um comitê, formado pelos diretores contratados e eleitos, a renovação ocorre se houver saída de uma das pessoas que ocupa estes cargos, não é muito comum acontecer.
E4	Como está em fase de implementação a equipe foi recém constituída/formada.
E5	A renovação ainda não foi discutida, visto que ainda estamos em fase de implementação. Optamos por montar um Comitê com equipe reduzida e envolver as pessoas conforme a necessidade.
E6	Por ser uma área relativamente nova, não houve renovação da equipe.
E7-	Estamos organizando esse processo.
E8	
E9	Equipe foi ampliada desde o início da implantação, mas a ideia é renovar e ou aumentar a cada 5 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base no conteúdo do Quadro 14, constata-se que os percursos dos entrevistados demonstram que a cooperativa conta com uma equipe altamente capacitada e experiente para conduzir o processo de implementação do PDGC. De acordo com García Almeida (2020) a combinação de formação acadêmica avançada, experiências profissionais e forte envolvimento na trajetória interna da cooperativa são elementos basilares que favorecem o sucesso e impactam positivamente o conhecimento sobre iniciativas de ferramentas. Entretanto observa-se que para consolidar ainda mais os resultados do PDGC, é recomendável que a cooperativa invista na ampliação do envolvimento de outros profissionais e na formalização de práticas de

sucessão e desenvolvimento contínuo da equipe. Com isso, essa abordagem garantirá que a cooperativa mantenha sua evolução sustentável e eficiente ao longo dos próximos ciclos de avaliação.

Na próxima seção são expostas as percepções dos profissionais entrevistados, proporcionando uma visão mais aprofundada sobre as práticas de PDGC e Governança.

#### 4.2 APLICABILIDADE DO PROGRAMA DIAGNÓSTICO E GESTÃO

Definiu-se como segundo objetivo específico da pesquisa “Identificar a percepção dos profissionais com relação a aplicabilidade do PDGC”. Serão verificados inicialmente questões que se relacionam com a composição, como foi escolhida a equipe em sua cooperativa, como ocorreu o processo de implementação, as motivações para que cooperativa iniciasse o movimento, as limitações, a experiência e as boas práticas do PDGC.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a forma, foi definida a equipe responsável por responder o PDGC na cooperativa. Os relatos não trouxeram questões específicas, entretendo nota-se que a seleção partiu de um movimento genérico daqueles que já estavam envolvidos em processos estruturantes, e foram de maneira espontânea, convidados a contribuir. Assim, as respostas ao PDGC refletiram a realidade operacional, sem perder de vista o alinhamento com a visão organizacional da alta liderança. As falas que seguem esclarecem essas evidências:

*“Então, nós temos um RH nosso departamento pessoal, bem estruturado, que é alguns colaboradores e o nosso coordenador de RH, e aí essa composição mais para a área do RH voltada à gestão de pessoas, então, em maio, quando eu ingressei, o questionário da autoavaliação já havia sido preenchido pelo diretor administrativo. Então, esse é o fluxo que até então foi realizado, na sequência, chegou o e-mail do diretor administrativo ele se reuniu com o gerente da contabilidade, e eles foram respondendo muito superficialmente, como ele disse, porque foi a primeira vez que a cooperativa teve esse contato em 2024, então, eles responderam os questionamentos e aí logo, no decorrer do ano, nós do RH começamos a participar, eles gostaram dessa devolutiva, esse diagnóstico assistido mesmo para todos nós. E aí começamos então pensar juntos, logo que eu entrei, passando um tempo, eu fui auxiliando-o nesse processo do PDGC, porque eu venho de uma instituição, não venho de cooperativa, então tem coisas que ainda eu estou compreendendo, eu venho do sistema S que já participava muito desses problemas da qualidade(...)” (E1).*

*“Hoje eu sou supervisora de projetos e processos dentro da Cooperativa e trabalho no setor de controladoria, mas a nossa controladoria não é a controladoria fiscal, ela é da contabilidade, ela é mais voltada para sistemas e processos, então a gente tem uma parte de tecnologia dentro desse setor e, claro, faz parte de orçamento, mas mais sistemicamente. A gente tem um coordenador e controlador que responde*

*a nossa gerente administrativo-financeiro, então, dentro das minhas atribuições de escrever as documentações, auxiliar nos relatórios da Cooperativa em algumas atividades a nível estratégico, eu passei então a auxiliar no processo de responder às questões do PDGC e de fazer essa intervenção junto aos setores responsáveis de cada área para que a gente possa buscar as informações, fazer a coerção dessas informações para podermos responder com mais propriedade todas as questões tanto da área de gestão quanto da governança. Então hoje eu atuo junto com a direção, diretamente a gerente administrativa, no processo de responder os questionários e de atuar junto a outras fases quando temos algumas atividades voltadas e principalmente quando é relacionado ao PDGC ou ao Relatório de Sustentabilidade, ao Relatório de Atividades da Cooperativa, também tem uma participação aí por ser da área de gestão de processos. Entrando um pouquinho mais a fundo dentro da ferramenta e dessa implementação do PDGC dentro da cooperativa há três, nós estamos ainda no primeiro nível dentro do PDGC.” (E2).*

*“Na verdade começou pela ocasião da devolutiva da OCERGS, que meio que assim eles impuseram, na verdade a gente está um pouco distante, a gente tinha ingressado aquela vez com aquelas ações do sistema S e a gente não estava aproveitando os recursos do SESCOOP, então já um pouco antes dessa devolutiva tinha voltado a normalidade, a gente recolheu isso e aí a gente passou a solicitar acesso a alguns recursos, então a exigência foi essa, que nós aderisse ao PDGC também, então a gente fez essa adesão lá por julho, se não me engano, agosto. Ano passado, 2024, a gente fez a adesão, cadastro e tudo, e aí a gente começou a fazer aquela autoavaliação depois é dessa, depois em outubro foi feito o diagnóstico assistido pelo pessoal da FNQ e a devolutiva também, então a partir disso aí a gente, como eu tinha falado esse dia, dentro do Comitê de Gestão de Riscos a gente se reuniu, a gente tem esse comitê já, então quem que responde ao PDGC, é um comitê de gestão de risco ou as respostas iniciais foram foi feita por mim que sou supervisora de projetos e processos, e pelo diretor administrativo da cooperativa, toda ela, e aí no comitê a gente definiu então uma equipe que passa a partir de agora então a tocar o projeto, começar as ações, planejar, enfim, daí a chefe da contabilidade passou a ser a responsável, eu participo também e tem mais um colega do processamento de dados que vai fazer parte, é a equipe inicial. Essa vai ser a equipe responsável por tocar o PDGC. É uma equipe fixa, uma equipe reduzida, a gente optou por fazer um reduzido e envolver as pessoas de acordo com a atividade que a gente vai estar trabalhando, com o processo que a gente vai estar trabalhando, para não envolver pessoas demais em atividades que não competem a elas” (E3).*

*“Os envolvidos no PDGC são a direção, os gerentes e o setor de inteligência de negócios, foram escolhidos devidos ao envolvimento direto na gestão dos negócios e decisões da cooperativa, hoje essa equipe é formada pelo presidente, vice-presidente, o diretor executivo e os gerentes – Comercial de Grãos; Comercial de Insumos; Desenvolvimento Humano e Marketing, esses compõem o Comitê de Gestão. Além das duas analistas do Setor de Inteligência de Negócios” (E4).*

*“Atualmente a cooperativa, ela está no rumo à excelência, que foi criada o ano passado, o nível máximo que é a excelência em gestão, a gente foi evoluindo nessa construção, assim, no primeiro ano, então lá em 2013, foi mais a nível assim, realizado pela área de processos, qualidade de processos, pela gestora e por mim.*

*Na época, a gente fez a autoavaliação e fomos chamando os setores, e aí depois, quando veio a avaliação da FNQ, como a gente estava participando do prêmio, a gente envolveu as áreas, mas isso tudo foi evoluindo ao longo do caminho, e hoje a gente tem uma equipe que é, eu sou responsável pelo PDGC na cooperativa, mas tem uma equipe que responde por ele, então a gente separou, olhamos os critérios do PDGC, pegamos assim, tanto a parte de gestão quanto governança e separamos assim, por responsabilidades, digamos assim, pessoas, processos, informações e conhecimento, a parte de resultados, a parte de governança, a parte de governança, inclusive tem algumas áreas que é pesado ali a responsabilidade deles, nos requisitos e a gente, começou a envolver os setores, com o apoio da direção porque assim, desde o início a gente entendeu a importância desse programa para cooperativa e desde lá, a gente evoluiu muito e muitas coisas que, ah, vamos ver o que diz o requisito do PDGC. Ah, vamos melhorar um processo, a gente tem uma área de processos, Isso também é uma coisa muito boa, que é cooperativa, assim, a gente trabalha processo, tem o apoio da direção, mas tá ligado na Superintendência Administrativa e Financeira, que é o Marcelo, então ele é o guardião desse processo, a gente usa guardião desse processo e aí que faz a intermediação com a direção, a responsável pela a parte de pessoas, ah, o RH também tem uma responsabilidade por responder e fazer a autoavaliação, e tem parte da TI, que o gestor de TI trabalha a parte de processos, acaba respondendo e tá atuando nisso, a parte do meio ambiente, a parte de desenvolvimento cooperativista que trabalha isso na cooperativa, então é eles que são responsáveis” (E5).*

*“A equipe inicial foi composta por um membro da diretoria, a responsável pelo planejamento da cooperativa, um representante da área financeira e um da controladoria. No primeiro diagnóstico assistido do PDGC, essa equipe foi ampliada para 8 a 10 pessoas, envolvendo setores meio ambiente, sistema de informação” (E6).*

*“A equipe responsável pelo PDGC é composta por diretores, gerentes, jurídico e RH. No início, as respostas eram mais centralizadas, mas ao longo dos anos, a cooperativa estruturou um comitê para responder ao questionário e implementar melhorias”, nós temos reuniões periódicas também do comitê de RH, então fora o PDGC o comitê de RH também se reúne para outras coisas, do tipo tratar uma política de plano de saúde, uma política de benefícios, uma política de plano de desenvolvimento de pessoas, esse comitê ele já se reunia mais, ele se reúne de acordo com demanda, porque como a gente fez a reestruturação também de 2019 para 2020, trazendo o RH daqui a pouco para um outro papel, para uma outra responsabilidade, não mais como setor de apoio, mas como setor de desenvolvimento dentro da cooperativa, ele passa também nos primeiros dois anos, nós nos reunimos muito mais, 20 teve pandemia, mas 19 nos reunimos bastante, depois ontem 21, 22, mas seria mais para normatizar algumas políticas internas, depois que isso está definido, se reúne de novo para discutir se haverá alguma mudança, então a felicidade é menor hoje, esse processo melhorou muito, foi o justamente de 2019 que nós implantamos essa nova estrutura organizacional, porque antigamente a cooperativa veio esses anos todos em cima de dois diretores, um administrativo e um financeiro, e quando essas duas pessoas que ficaram aqui 50 anos chegaram a uma idade de sair” (E7).*

*“A equipe responsável pelo PDGC na cooperativa é composta por membros estratégicos, incluindo a coordenadora de gestão de pessoas, o auditor interno e o coordenador de comunicação. Inicialmente, essas pessoas responderam às questões do PDGC e validaram as respostas com o vice-presidente e o presidente da cooperativa” (E8).*

Pode -se inferir, a partir das falas analisadas que as equipes estão em diferentes níveis de estruturação. É sinalizado na fala do E5 uma equipe altamente estruturada, com responsabilidades distribuídas por setores de gestão de pessoas, processos, meio ambiente, e logo a relação ao PDGC é bastante eficiente. Revelou-se também um envolvimento direto da direção e superintendência, com uma área de processos consolidada, o que contribui para maturidade da gestão e uso do PDGC como ferramenta estratégica de melhoria contínua, pois possui um processo evolutivo desde 2013, chegando ao nível “Rumo à Excelência”. Além disso, observa-se com base nos relatos de E6 e E7, uma equipe bem estruturada com um escopo mais restrito. O entrevistado E6 mencionou que uma equipe começou reduzida e evoluiu para incluir áreas como meio ambiente e sistemas de informação, devido à preocupação em expandir a visão do PDGC. E o entrevistado E7 mencionou sobre a reestruturação organizacional resistente, com comitê de RH ativo e envolvimento de diversos setores e diretores, e com isso, deixou de ser um setor de apoio para assumir papel estratégico. Para Cuel et al. (2025) muitos especialistas em RH estão fazendo uma transição para um papel mais estratégico, apesar das reservas históricas entre funções operacionais e estratégicas, essa transição é facilitada por modelos integrativos que promovem a sinergia entre papéis.

Já as cooperativas E2, E3 e E4 possuem a equipe ainda limitada. A E2 destaca-se pela forte atuação da controladoria com visão sistêmica e envolvimento direto da direção. A E3, de formação recente, está em fase inicial de estruturação com base em um comitê de riscos e envolvimento de áreas específicas. Já a E4 demonstra boa presença de lideranças e utilização do setor de inteligência de negócios, mas necessita de detalhamento operacional em sua descrição.

Os estudos de Hines e Peters (2015) e Jia e Bradbury (2020), sugerem que a formação e a estruturação de comitês de gestão de riscos, com participação e comprometimento ativos, podem melhorar o desempenho financeiro e a governança das organizações, embora algumas evidências indiquem que seu impacto pode ser mais simbólico do que substancial.

No que se refere o processo de implementação do PDGC, abrangendo tanto suas áreas de atuação, quanto aquelas que poderiam ser incorporadas, com base nas falas analisadas, percebe-se que cada cooperativa está em um estágio diferente de implementação, variando entre

aproximações iniciais, ações organizadas e processos consolidados. Durante a realização das entrevistas destacam-se nos relatos as seguintes falas:

*“Nesse programa que nos traz muitos benefícios, então a gente tem esse olhar que realmente é um programa que vai nos trazer diagnósticos, concluindo então a semana de trabalho e até o plano de ação que eles realizam, porque hoje a gente está organizando alguns setores da cooperativa. Mas acredito que precisamos então melhorar a organização da equipe, para que a gente possa separar o que cada um fica responsável, o que cada um vai dar essa continuidade nas práticas, aí nos critérios, a gente primeiro precisa organizar essa parte, como a gente está em um ano eleitoral, que tem muitas coisas a serem resolvidas, que vai ser março agora a eleição do novo presidente, mexe com muitas coisas, tem muitas prioridades na frente. Então, após março, já ficamos com esse ponto no radar que a gente vai começar a organizar e aí separar o que cada um vai seguir adiante e agendar sistematicamente. Depois do diagnóstico a gente não deu nenhuma definição por conta dessas mudanças. Não adianta, vamos aguardar e aí depois a gente começa com uma força total e observar o que precisamos implementar, observando o que os resultados do PDGC podem nos ajudar” (E1).*

*“Nós estamos nos primeiros passos, lá dentro de responder os questionários, e o que a gente faz hoje, então a gente acompanha, eu acompanho um sistema ali, a gente tem uma interação também com o contador, quando abrem os questionários para responder, e nós nos reunimos. Então o primeiro passo é se reunir com a direção e com o Comitê-Gestor, que são os gerentes, para iniciarmos o processo de responder, então nós vamos discutindo cada questão, mas nós já sabemos que tem questões que são voltadas para outras áreas, então nós precisamos do retorno dos coordenadores das outras áreas, principalmente das áreas do administrativo no que diz respeito às questões da área da gestão. Então a gente já faz esse levantamento com antecedência, é um momento que a gente agenda com eles para estarem conosco, então são várias reuniões que a gente vai fazendo por etapas, porque não consegue fazer em uma reunião um questionário. São muitas questões e a gente vai debatendo e analisando cada uma das alternativas, porque sabemos que cada alternativa que a gente marcar, nós temos que pensar nas evidências que nós temos que ou apresentar naquele momento, dependendo da alternativa que a gente marcou, ou apresentar futuramente, quando passar por uma auditoria, ou no caso desse ano que nós nos inscrevemos no prêmio do SESCOOP, então a gente sabia que iríamos passar por um processo de auditoria em virtude do prêmio e teríamos que ter as evidências relacionadas àquela alternativa marcada em cada questão. Então a gente faz essa análise que nós temos, que são evidências dentro dessa questão e para que a gente defina em conjunto qual é a alternativa que vai ser marcada, se a gente vai manter o que tínhamos marcado no ano anterior, se avançou, ou se possivelmente houve uma regressão em relação ao questionário anterior, a gente faz esse comparativo também” (E2).*

*“Assim, pelo que eu percebi, o foco principal vai ser o planejamento estratégico aqui, a implementação e o resto não, a outra parte vai ser consequência, a gente traçou assim como sendo o foco principal, mas, como eu falei, esse dia vai ser trabalhado aqui para adiantar, a gente até já fez contatos com o pessoal, nós temos um sistema auxiliar de gestão para ele desenvolver esse ferramenta junto com o*

*que a gente já tem ali de orçamento, e para adequar, por exemplo, o planejamento estratégico para dentro disso, a gente viu naquele Stalking Copic, ele foi promovido, teve algumas ideias que o pessoal apresentou e tal, até vinculado a software, então, assim, meio que informalmente a gente está iniciando esse trabalho, mas, como eu falei, vai ser agora em dia” (E3).*

*“A Cooperativa participa desde 2018, inicialmente era respondido pelo diretor administrativo da época e mais 1 colaboradores do marketing. Sendo esse modelo até 2022. Em 2023 a convite da OCERGS participamos do Diagnóstico Assistido com a equipe apresentada na questão anterior e que faz parte até hoje. Em 2024 preenchemos o diagnóstico e participamos do prêmio do Rio Grande do Sul, recebendo destaque. O PDGC inicialmente era somente preenchido diagnóstico, mas surgiu a necessidade de implementação das melhorias, com os diagnósticos assistidos pode ser percebido e vários aspectos que norteiam qual caminho e pontos são relevantes para sustentabilidade da Cooperativa. Notamos a necessidade de benchmarking para implantação de melhorias” (E4).*

*“Foi em 2022, veio um consultor, da FNQ e ela repassou os requisitos conosco, então porque às vezes o entendimento, por exemplo, a gente faz a autoavaliação, tu tens um entendimento sobre requisito. Sim. Por mais que eu já estudei bastante, por mais que a gente, ah, mas será que isso é isso. Então, em 2022, eles implementaram essa prática assistida, fizeram um piloto com duas cooperativas, a cooperativa estava nesse piloto e a direção participou. Então, assim, o consultor conduziu a autoavaliação com a direção, os superintendentes e também as pessoas responsáveis, as donas pelos requisitos, os gestores responsáveis” (E5).*

*“O processo começou com o diagnóstico assistido em 2023, resultando na identificação de áreas a serem trabalhadas em 2024, implementação do PDGC seguiu um plano estratégico, incluindo orçamento e outras demandas. A estrutura prevê ciclos contínuos de diagnóstico e execução nos anos seguintes” (E6).*

*“A cooperativa começou a responder o PDGC em 2019, passando por diagnósticos assistidos e ajustes internos. A governança foi ajustada para contemplar registros mais formais das práticas da cooperativa. O programa de integridade e compliance foi implementado para fortalecer a gestão” (E7).*

*“O processo iniciou-se com a realização de um diagnóstico assistido, seguido pela participação ativa da presidência e do vice-presidente na validação das respostas. O processo contemplou a criação de uma equipe para implementar as melhorias recomendadas, mas ainda está em fase inicial e precisa de uma estratégia mais estruturada para avançar” (E8).*

A partir das falas acima, percebe-se que o entrevistado E1 ainda é iniciante em sua experiência com o PDGC. A cooperativa iniciou sua participação em 2024 e enfrentou desafios estruturais, como mudanças internas, eventos climáticos e o ciclo eleitoral, que impactaram diretamente a continuidade das ações. Embora o diagnóstico assistido tenha sido bem recebido, faltou uma estratégia clara para transformar os resultados e organização para dividir responsabilidades, e assim, avançar com a implementação.

O entrevistado E2 mostra um processo mais consolidado, baseado em reuniões intersetoriais, análise crítica de cada questão do PDGC e preocupação com a coerência das evidências apresentadas, envolvendo o comitê gestor e outros coordenadores mais participativos, com etapas bem definidas, avaliando ciclos anteriores e avanços/retrocessos. O entrevistado E5 representa o caso mais robusto de implementação, o PDGC é tratado como parte integrante da cultura de gestão, com envolvimento direto da direção, superintendência e gestores responsáveis por cada requisito. A participação de prática assistida com a FNQ elevou o grau de entendimento sobre os critérios do programa, a gestão por processos é incorporada ao cotidiano, com o PDGC orientando decisões e melhorias internas.

A fala do entrevistado E7 mostra uma cooperativa que já participa do PDGC desde 2019 e que utilizou o programa para fortalecer práticas de governança. A implantação de políticas formais e a introdução de programas como *compliance* e integridade indicam que o PDGC ajudou a ampliar a visão sistêmica e institucional da cooperativa. O entrevistado E8 descreveu que a cooperativa está nos primeiros passos, e considera a participação da presidência e da vice-presidência como um ponto positivo. Mas a falta de estrutura técnica e estratégica para implementar as melhorias sugeridas ainda limita o impacto do programa.

De modo geral, pode-se perceber que a cooperativa do entrevistado E5 se destaca como o “melhor exemplo de implementação do PDGC”, o que significa que essa abordagem demonstra não apenas compreensão técnica do programa, mas um compromisso estratégico com a excelência organizacional. O PDGC, nesse caso, é mais do que uma obrigação organizacional é uma ferramenta ativa de transformação. Tais achados reforçam os resultados do estudo de Bertolini (2023), que menciona que o crescimento das organizações e consequentemente o aumento de sua complexidade estrutural, têm exigido maior competência na formulação e execução de ferramentas que possibilitem superar as crescentes demandas de mercado para atingir seus propósitos, voltadas aos mecanismos de governança corporativa, bem como na estruturação e profissionalização da gestão, na ampliação da qualificação de conselhos e diretores, bem como na atuação desses associados em processos decisórios.

A próxima pergunta abordou quais foram as motivações para que cooperativa iniciasse um movimento de implementação. É importante salientar que uma característica comum é percebida pelos entrevistados, nesse caso, inicialmente o PDGC surgiu como uma exigência institucional ou regulatória, com potencial para se transformar em algo mais relevante com o tempo, mas sem uma motivação intrínseca estruturada desde o início. As falas a seguir demonstram tais motivações:

*“Porque o PDGC é um programa que existe desde 2015. É, com certeza, uma das motivações a porque agora ele tá vinculado ao sucesso da cooperativa, ele tá quase que obrigatório, então, isso também foi um fator, importante, a gente tem que ter alguns programas, eles acabarem encaixando junto ao PDGC. E o mais interessante mesmo, eu achei fantástico, que nos obriga, a nos desacomodar. Eu vejo que ainda, como eu falei, eu não venho desse mundo das cooperativas, mas as cooperativas estão em processos inovadores de gerenciamento, ainda as cooperativas estão virando essa chave, e talvez algumas já estão mais à frente, o que eu observo, ainda é essa chave da qualidade, ter a chance de participar dos programas para melhorar os processos, o fato de documentar muitas coisas e criar procedimentos, ainda estão engatinhando ainda em relação às outras instituições” (E1).*

*“Quando eu iniciei na cooperativa em 2022 já tinha, ele tinha sido respondido já em 2021, então é anterior a esse período, essa motivação do PDGC paritu dos gestores, e com isso foram analisando as áreas conforme a necessidade, durante essa implementação, desde 2022, a gente viu que a gente precisava amadurecer em tal processo, a gente buscou fora, buscou internamente, melhorou algo específico na parte da governança, então a gente teve aí alguns questionamentos em relação ao nosso processo de associação, foi implementado melhorias nesse processo, onde foi criado um desenvolvimento de vídeo explicando sobre o cooperativismo, sobre a história da Cooperativa, para que esse associado, no momento em que ele realiza essa associação, ele possa estar conhecendo melhor a cooperativa através desse vídeo, e aí sim nós reunimos as evidências de que esse vídeo é apresentado para o associado no momento da associação e não somente a coleta da ficha com os dados desse novo associado. Então, são reservas aí na parte de associação, também melhoramos as evidências em relação às reuniões, assembleias que são questões da área da governança. A gente sempre tem buscado melhorar nesse sentido cada questão que a gente avalia, em termos de informação, onde a gente tem algumas sugestões ali e informações que a gente recebeu também do sistema, onde a gente analisa o que pode ser melhorado naquele ano, então cada setor se responsabiliza por fazer isso dentro da sua área. O setor de comunicação, no caso desse vídeo que eu te falei, é o responsável para essa parte da governança, eles buscaram implementar isso junto com o setor de cadastros aqui da cooperativa para fazer essas melhorias. E os demais setores, cada um tem um setor de ação que vai buscando melhorar ali as questões dos questionários de pesquisa de satisfação das assembleias. Nós temos que tem uma questão que fala sobre isso e pedem que tenha dos últimos três anos, nós tínhamos, mas quando a gente passou em 2023 com o diagnóstico assistido, uma atividade de diagnóstico assistido, depois ele respondeu o questionário, então eles avaliavam a nossa autoavaliação, surgiram algumas sugestões ali durante o diagnóstico que a gente implementou de melhorias no nosso questionário, e agora depois da auditoria do prêmio também estamos buscando melhorar esse questionário no sentido de melhorar nossa amostragem de pessoas entrevistadas sobre a pesquisa de satisfação da assembleia (E2).*

*“O PDGC é uma ferramenta que está aí desde 2015 e a gente vê que agora os cooperativos estão tracionando mais pelo próprio movimento da OCERGS, foi uma diretriz da direção a, o nosso negócio está andando bem, vamos gestar do jeito que está e agora a OCERGS sugeriu, então vamos implantar o PDGC, na verdade assim, nunca foi nem discutido de participar ou não, para dizer a verdade, pelo que*

*eu me lembro e, agora parece ser o momento ideal, porque em 2016 a gente passou a ter auditoria externa contábil, e a gente foi já evoluindo vários processos dentro desse processo da auditoria, então a gente foi ajustando a casa, e agora isso cada vez mais aprimorou, e penso que agora é um momento bom de iniciar, mas não que a gente tenha discutido, nunca foi nem pauta, pelo que eu me lembro, até ter uma vez um colega que participou dessa parte ali, acho que era um lançamento, e ainda foi meio que por encana na reunião, então isso, pelo que eu me lembro, nunca foi pauta aqui para aderir ou não”.(E3)*

*“Devido o movimento de profissionalização da gestão, a cooperativa realizou uma reforma estatutária em dezembro de 2023, porém o tema já vinha sendo debatido internamente, com isso participamos do diagnóstico assistido e o PDGC já integra as ações estratégicas da cooperativa. Com foco em melhorar a gestão, o desenvolvimento e relacionamento com os cooperados a implementação do PDGC é uma ferramenta que auxilia a verificar os pontos relevantes para melhoria da gestão e governança da cooperativa” (E4).*

*“Por meio de um planner, que fomos motivados a organização melhor nossas avaliações, a gente testou o Tableau, um planner, que é um Kanban, assim, a gente separou por responsável, pelo requisito, aquilo que a gente não conseguiu ver, que a gente vai ter que ter uma ação sobre isso. A gente criou um planner e lá tá quem é o responsável, o que que tá não iniciado, em andamento e concluído, então isso a gente implementou lá depois, lá em 2022, depois do diagnóstico assistido que a gente passou por esse planner e, pra ser mais dinâmico, nos deixou mais motivados a relacionar ao PDGC, nos participantes, vamos atualizando. Por exemplo, agora, com toda a parte ali de avaliação que teve com os avaliadores, tudo a gente se comunicou por ali. A gente tem agendas, mas são agendas pontuais. A gente até tinha lá, a partir de 2022, criados agendas contínuas, assim, uma vez por mês, se reunir, mas assim, a dinâmica do dia a dia às vezes te corre, então a gente criou uma forma mais dinâmica” (E5).*

*“A motivação veio tanto do incentivo da OCESGS, que demonstrou a necessidade de evolução na gestão e governança, quanto da própria direção da cooperativa, que percebeu a importância da melhoria contínua” (E6).*

*“Inicialmente, a necessidade de acessar recursos incentivou a adesão. Com o tempo, a cooperativa percebeu que o PDGC era uma ferramenta valiosa para a gestão e governança, promovendo melhorias estruturais” (E7).*

*“A decisão de implementar o PDGC foi motivada pelo incentivo da OCERGS, que destacou a importância do programa. Além disso, a busca por melhores práticas e a compreensão do potencial do PDGC na gestão cooperativista foram fatores decisivos” (E8).*

Diante do exposto, é possível identificar duas evidências de motivações reativas, aquelas impulsionadas por exigências externas (OCERGS, acesso a recursos, auditorias, prêmios). E às motivações estratégicas, motivadas pela visão interna da gestão sobre a

necessidade de amadurecimento organizacional, profissionalização, inovação e melhoria contínua.

No que se refere a fatores externos, o entrevistado E1 reconhece que o PDGC se tornou praticamente obrigatório para acessar recursos (como o GDH) e vê o programa como um convite a “desacomodar” estruturas ainda engessadas. A motivação é válida, mas nasce da imposição institucional e não de um planejamento interno maduro.

O entrevistado E3 expõe uma adesão quase automática, sem debate interno ou decisão estratégica. O impulso veio de uma orientação da OCERGS, e o entrevistado reconhece que o PDGC nunca foi pauta até o momento. A motivação é tida como “o momento certo” por conta da evolução de auditorias e organização interna. Além disso, três entrevistados E6, E7, E8 afirmam o incentivo da OCERGS como ponto de partida, mas com pouco aprofundamento sobre como essa motivação externa se converteu em diretrizes internas sólidas.

Já os fatores internos, observa-se que uma motivação de implementação é associada a objetivos de gestão, inovação e fortalecimento organizacional. O entrevistado E2 mencionou que motivação surgiu da própria equipe gestora, antes mesmo da entrada da atual colaboradora. A implementação trouxe ganhos práticos na governança e comunicação com o associado. Também é citado pelo entrevistado E1 exemplos concretos de como o programa impulsionou melhorias, como o vídeo institucional, o aperfeiçoamento das assembleias e a revisão de instrumentos de avaliação. É uma adesão que evolui com base em diagnósticos e resultados concretos.

O entrevistado E4 relatou que a motivação foi baseada no movimento de profissionalização da gestão, e o PDGC é tratado como ferramenta para monitorar pontos de melhoria na gestão e no relacionamento com cooperados. Com isso, a resposta evidencia planejamento e coerência estratégica.

O entrevistado E5 destacou a adoção do PDGC com a necessidade de dinamizar a gestão e criar mecanismos mais ágeis de acompanhamento das ações. O uso de ferramentas como *planner* e metodologia *kanban* mostra uma abordagem proativa e adaptada à rotina da cooperativa. A motivação surge da vontade de modernizar processos e tornar a equipe mais envolvida e autônoma, usando o PDGC como guia prático e motivador.

O estudo de Tapahy (2023) corrobora com esses achados, a eficácia do sistema de motivação depende da especificidade da organização, da atmosfera dentro da equipe, combinação de métodos de motivação materiais e não materiais produz os melhores resultados. Por essa razão, o autor infere que o sistema de motivação, como a estratégia corporativa de

desenvolvimento equilibrado, é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento estratégico de uma organização.

Na sequência os entrevistados foram questionados sobre quais são foram as limitações ou inibições para implantação do PDGC. As principais limitações nessas implantações estão representadas nos relatos expostos a seguir:

*“As limitações foram nas áreas de gestão também, no marketing, em relação à pesquisa de satisfação dos clientes em relação a eventos e atividades realizadas, e no setor de recursos humanos da pesquisa de prêmio organizacional então já tem de ser buscado empresas especializadas para melhorar essa questão para que a gente possa atingir melhores resultados, claro não só por conta do PDGC, mas também por questões estratégicas da cooperativa, mas o PDGC acaba nos auxiliando nesse movimento, nos impulsionando para que a gente busque essas melhorias, então esses são só alguns exemplos que têm sido trabalhados em relação a melhorias que vem de retorno do questionário do PDGC. Com certeza o PDGC impulsiona isso” (E2).*

*“Até 2023, o limitante foi o envolvimento da direção, bem como dos gerentes desde a realização do diagnóstico até a implantação dos projetos. Entre os pontos está o engajamento dos principais atores (gerentes) para a realização dos projetos dentro da metodologia PDCA, distante da rotina do dia-a-dia, ou seja, a operação muitas vezes não permite o pensamento estratégico. Também a falta de apoio da direção eleita (presidente e vice-presidente) não colocando o PDGC como prioridade” (E4).*

*“O que nos limitava era as tentativas de reunir, mas assim, a dinâmica do dia a dia às vezes é... e agora eu pego por critério, por exemplo, pessoas, a gente tem um grande número de requisitos já atendidos, aí algumas áreas precisam um pouquinho mais do meu apoio, então assim a gente marca e eu trabalho um pouco mais diretamente, apoiando-os. Ah, vamos olhar o requisito, o que que precisa, vamos ver, ó, isso aqui vocês já fazem, então só falta implementar um registro. Então eu estou atuando mais... e eu vejo que tá dando certo isso, de tá atuando mais com os donos de processo ao invés de ter todos, reunidos, geralmente estão todos, às vezes a gente se reúne, mas não é então uma periodicidade, mas que, ah, por exemplo, vamos fazer a autoavaliação, a gente se reúne, vamos fazer a autoavaliação, vamos participar do prêmio, a gente se reúne, mas diretamente assim eu estou atuando resultados, por exemplo, a controladoria, aí agora, logo depois da avaliação da FNQ, a gente sentou junto com o gestor, ó, isso aqui tu já faz, isso aqui tu já faz, implementa só isso aqui, tu vai passar a B pra B, ah, tu vai passar a B pra C. Tem coisas que a gente precisa ter uma ciclo de avaliações” (E5).*

*“As principais dificuldades foram a falta de conhecimento sobre o programa e a escassez de mão de obra qualificada para gestão e governança. Além disso, a comunicação do PDGC pelas entidades do setor nem sempre foi clara o suficiente para garantir adesão imediata” (E6).*

*“As principais dificuldades incluíam a falta de conhecimento sobre o programa, resistência à mudança e a falta de registros formais das práticas de gestão” (E7).*

*“A cooperativa identificou como principal limitação a falta de compreensão clara sobre o PDGC e sua utilidade prática. Além disso, a constante mudança na direção da cooperativa a cada três anos dificultou a continuidade de iniciativas estratégicas” (E8).*

Na perspectiva do entrevistado E2 traz uma visão mais pontual, destacando gargalos em setores específicos como marketing, RH e pesquisa de satisfação, que necessitam de apoio externo especializado para evoluírem. Ademais, o PDGC tem impulsionado melhorias e a falta de estrutura interna foi apontada como um desafio recorrente.

Os entrevistados E6, E7 e E8 apontam a desinformação acerca do PDGC, sua metodologia e aplicação prática como o principal desafio, ausência de definição dos objetivos do programa e a forma de integração das práticas de gestão comprometeram a adesão inicial. Além disso, a falta de documentação e organização das práticas impede a apresentação de provas, bloqueando o avanço nos ciclos do programa. O entrevistado E7 enfatizou a resistência à mudança, evidenciando a dificuldade de implementação de transformações em um ambiente habituado às rotinas operacionais. O E8 já destacou a instabilidade na liderança como um fator restritivo, a troca frequente de diretores a cada três anos dificultou a continuidade de iniciativas estruturais relacionadas ao PDGC.

Em síntese, os resultados apresentados se enquadram em vários critérios avaliados no PDGC, especialmente nos fundamentos da gestão e critérios de avaliação, conforme estruturado pela metodologia da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), que embasa o programa. Esses elementos mostram que a implantação do PDGC vai da intenção, exigindo uma estrutura organizacional desenvolvida, liderança comprometida e formação contínua. O sucesso do programa requer uma perspectiva estratégica e um envolvimento conjunto com a excelência na administração identificadas nos processos dos construtos do PDGC, e constitui a principal referência para a geração de valor com foco em resultados (De Souza, 2022).

No que tange, as boas práticas e experiência de outras instituições para adesão ao PDGC, detalha-se os relatos dos entrevistados que fundamentam a busca por referências externas, com ações concretas, consultorias envolvidas e participação em eventos técnicos.

*“Sim, a cooperativa sempre busca ter relações de benchmarking com outras cooperativas afim de contribuir no processo e trazer melhorias para os processos” (E4).*

*“Muito importante buscar outras experiências, assim a participação de um colaborador, que participou dessa avaliação, em outra cooperativa que é o nosso integrante administrativo-financeiro respondendo, então, assim, ó, muitas coisas, ele disse, não, mas isso aqui é simples, a gente implementar, ai ele chamou os*

*gestores dele pra ver isso, então, assim, bem importante também ele ter essa visão, e a gente interage bastante com outras cooperativas, assim, vê quem está fazendo a melhor prática, né, e também, assim, algumas coisas, a gente, por exemplo, agora pesquisa, a gente está na área de marketing ali, a gente está pontuando baixo, nós estamos lá no A, no B agora, e a gente quer evoluir, pelo PDGC, mas também porque a gente acredita que aí a gente também, ah, vamos nós aplicar, nós vamos estudar para aplicar; ou é melhor a gente atuar, né, e contratar uma consultoria, então, a gente está recebendo propostas, analisando algumas propostas para alguém especialista nisso fazer, ah, planejamento estratégico, bom, a gente está evoluindo o conceito de planejamento com as nossas próprias metodologias de processo, da mesma forma, a gente não contratou ninguém ainda, até, a gente visualiza isso, mas ainda não contratamos ninguém para nos apoiar” (E5).*

*“Sim. A cooperativa buscou referências em outras cooperativas, como a COTRIJAL, além de utilizar consultorias especializadas, como a Martha Strath, para apoiar a implementação do planejamento estratégico” (E6).*

*“Sim, conversamos com outras cooperativas e participação em treinamentos promovidos pelo SESCOOP. Além disso, consultorias especializadas foram contratadas para ajudar na implementação de melhorias” (E 7).*

*“A cooperativa busca exemplos de boas práticas e cases de sucesso de outras cooperativas como a Cotrijuc, Canmpal, já nos reunimos com a Cotripal, Cotriba, estas da nossa volta, no entanto, ainda não houve uma integração ativa com outras cooperativas para esse fim do PDGC” (E8).*

Ao analisar as entrevistas expostas acima, destacam-se as cooperativas representadas pelos entrevistados E4, E6 e E7, que demonstram uma postura clara de aprendizado externo estruturado, realizando *benchmarking* com outras cooperativas e utilizando consultorias especializadas como apoio técnico. Além do *benchmarking* na fala dos entrevistados E5, foi possível identificar uma atitude proativa, mas ainda em transição entre observação e aplicação prática. Há trocas de experiências envolvendo análise de boas práticas, especialmente nas áreas de *marketing* e planejamento estratégico, e avalia contratação de consultoria externa.

Observa-se que o entrevistado E8 mencionou ter contatos com outras cooperativas da região, há intenção, mas falta estrutura para traduzir esses contatos em estratégias concretas de aprendizagem. No entanto, há uma falta de integração ativa específica ao PDGC demonstrando que o *benchmarking* é ainda esporádico e pouco direcionado ao programa.

O objetivo e o conteúdo principal do *benchmarking* é identificar as diferenças entre a organização em estudo e a organização de referência, bem como estabelecer as razões para tais diferenças e encontrar maneiras de superá-las (Kravets, 2023). A pesquisa desenvolvida Boryshkevych (2023), demonstrou que a tecnologia de implementação do *benchmarking* é

considerada por meio de cinco estágios sucessivos: planejamento, coleta de dados, análise, implementação, controle e avaliação.

Com relação, as cooperativas que participam do PDGC, as mesmas tendem a aprimorar seus processos internos, otimizando a utilização de recursos e aumentando a eficiência e os resultados já colhidos com o processo de implantação PDGC. As falas que seguem evidenciam esses resultados:

*“Sim, houve uma melhoria, tanto na parte da governança quanto da gestão, porque tinha algumas ações que nós realizávamos, porém nós não tínhamos as evidências para apresentar, foram se criando painéis, foram se criando estratégias aí de coletar essas evidências. Claro que também sentimos que não estamos tão bem quanto gostaríamos, porque de repente falta um envolvimento maior de um grupo que não seja só o Comitê Gestor, que tenha mais comitês para tratar especificamente desses temas. Então o Comitê de Inovação, Inovação e Sustentabilidade, poderia tratar mais especificamente disso para daí sim levar para o Comitê Gestor, são muitas questões para decidir, para definir, então às vezes não se tem muito tempo para focar diretamente nestas ações de melhorias que requer para que a gente possa melhorar nossa nota lá no PDGC, melhorar os nossos índices, tanto na área da gestão quanto da governança. Então seria importante, vendo assim como um ponto forte, a gente já melhorou bastante, vendo como um ponto fraco, poderíamos ter comitês contados especificamente para isso, para que a gente possa ir trabalhando isso o ano inteiro para alcançar os resultados melhores, não é só para pontuar, é para que nós possamos melhorar na área de gestão e governança” (E2).*

*“Estamos em uma fase inicial assim, mas já conseguimos ver ponto de melhoria desde a implantação, reorganização de processos, a própria criação do núcleo já é um ponto de melhoria do comitê, o PDGC, mostra alguns resultados que a gente vê como um ponto de vista diferente, que a gente tem que analisar as situações, então a gente já analisa com foco no que é questionado, no que foi questionado já. Para ver o que poderia estar implementando, temos por exemplo, agora nessa implementação a gente vai trabalhar alguns pilares, para não trabalhar todos os critérios juntos, e sim trabalhar separados pessoas, conselhos, direção, resultado” (E3).*

*“Fortalecimento da governança e gestão, principalmente pela mudança de ter uma direção executiva a frente dos negócios e decisões da cooperativa. Busca para o aumento da eficiência operacional, através de melhoria de processos internos e implementação de melhor práticas na gestão financeira e administrativa. Foco no crescimento econômico e sustentabilidade, buscando diversificações de negócios e alternativas de aumento de rentabilidade. Além do fortalecimento do relacionamento com o nosso cooperado e colaboradores através da educação cooperativista” (E4).*

*“Era no Planner, daí não estava alcançando nossas expectativas, mas aí a gente mudou para o Teams e daí estava funcionando, então, assim, a gente vai evoluindo,*

*vai aprendendo a cada ano. E olhamos para o PDGC buscamos aprimorar a formação da equipe, como a gestão, então o engajamento dos setores melhorou muito, como a gente vê o fortalecimento da nossa estruturação o apoio deles é muito importante, assim, e eles são super envolvidos com isso” (E5).*

*“Os principais avanços foram a estruturação do planejamento estratégico e a revisão das equipes da cooperativa, permitindo uma melhor organização financeira e administrativa” (E6).*

*“A estruturação da governança, a implementação do programa de compliance e a formalização de processos internos foram algumas das melhorias obtidas. A gestão também passou a ser mais estratégica e baseada em dados” (E7).*

*“Embora a cooperativa tenha iniciado ações baseadas no diagnóstico assistido, ainda não foram implementadas mudanças técnicas significativas. Há uma expectativa de que futuras ações mais estruturadas tragam resultados concretos” (E8)*

Pode-se inferir, a partir das falas analisadas que as cooperativas representadas por E4, E6 e E7 demonstram avanços significativos em nível organizacional e estratégico, mensuráveis por meio implantação do PDGC. O entrevistado E4 percebeu um fortalecimento com nova direção executiva, buscando maior eficiência operacional e desenvolvimento de ações voltadas à sustentabilidade e educação cooperativista. O entrevistado E6 destacou a estruturação do planejamento estratégico e a reorganização interna, promovendo melhor controle financeiro e administrativo. O entrevistado E7 mencionou o programa de *compliance*, formalização de processos e adoção de práticas de gestão mais orientadas por dados de maturidade organizacional. Esses resultados mostram como o PDGC tem sido usado como instrumento de transformação organizacional e alinhamento estratégico.

Os relatos dos entrevistados E2, E3 e E5, revelam diferentes estágios de desenvolvimento, mas todas compartilham a perspectiva de que os resultados se consolidarão gradualmente. O entrevistado E2 identificou avanços na coleta e sistematização de evidências, e sugere a necessidade de criação de comitês específicos (como inovação e sustentabilidade) para fortalecer os resultados ao longo do tempo. O entrevistado E3 reorganizou os processos e a formação do comitê gestor são citadas como marcos iniciais. A cooperativa decidiu trabalhar por pilares para facilitar a gestão dos critérios do PDGC. Esses resultados assumem que, quando bem conduzido, o PDGC não apenas estrutura processos, mas fortalece a governança, promove cultura de dados e incentiva o desenvolvimento contínuo nas cooperativas (Da Silva Theodoro, 2022).

Dado que o PDGC visa aprimorar a gestão e a governança das cooperativas, é pertinente avaliar se houve um avanço no nível de maturidade da organização durante o

processo. Assim, indagou-se nível de maturidade ao longo do processo. Os principais aspectos positivos estão representados nos relatos a seguir:

*“Hoje eu observo de uma forma isolada com alguns setores, eles têm um plano de ação que a gente monta, e aí eles vão cada um fazendo as suas atividades. Mas nós não temos uma ferramenta específica de monitoramento. Mas cada setor tem o conhecimento do que precisa atingir para pontuar melhor. Então hoje cada setor fica responsável por fazer o seu próprio acompanhamento. E eu auxilio no processo de implementação do plano de ação, depois o cumprimento das ações, o resultado dessas ações fica com eles. É claro que sempre que chamam a gente, sempre que eu sou acionada, eu participo do que for necessário. Então eu já participei aqui com a Júlia de escrever um projeto social para o edital do Fundo Social, participo lá com a comunicação e auxiliar eles a estruturar documentações e atividades para que eles possam ter uma organização melhor e conseguir cumprir as ações previstas no plano de ação, ao que se proporem. Então eu dou esse auxílio, mas eu não faço nenhum tipo de acompanhamento a nível de cobrar metas, de cobrar esse cumprimento, essa cobrança não tem” (E2)*

*“Hoje estamos no terceiro nível e o processo evolutivo dos níveis, ficou nas primeiras versões, assim, tinha só o nível mesmo inicial, de compromisso, e aí quando surgiu, assim, esse nível maior de uma excelência, tem escadinha pra gente evoluir, mas vamos ver o que diz o nível máximo, que na época o nível máximo era o rumo à excelência, e aí a gente, a gente poderia daqui a pouco ter uma nota, se a gente fosse pensar só em nota, a gente poderia ser ouro em compromisso, né, ali com o resultado, não, mas a gente quis realmente já estar olhando os requisitos no nível máximo, vamos olhar o que diz o rumo à excelência. Que foi 2016, quando entrou esse novo formato, se eu não me engano, a gente já, na primeira possibilidade, diferente de agora, porque daí agora tem o nível maior, né, aí o Marcelo, não, vamos focar mais um período, né, nesse, vamos evoluir um pouco mais, né, pra daí nós, então, mudar o nível de maturidade, então isso foi um consenso, da equipe, a gente alinhou, e os demais participantes responsáveis pelos requisitos do PDGC (E5).*

*“Ainda não houve mudança significativa de nível, pois a cooperativa está focada em estruturar seus processos antes de avançar para etapas mais complexas, como a participação em premiações” (E6).*

*“Sim, a cooperativa avançou na formalização de processos e na adoção de práticas de governança mais estruturadas. Contudo, ainda há desafios para alcançar níveis mais altos” (E7).*

Segundo os relatos apresentados, os entrevistados E5 e E7 possuem estratégia e visão de longo prazo. O entrevistado E5 revela um processo deliberado de desenvolvimento. A cooperativa não só progrediu nos níveis, mas decidiu focar nos critérios do nível máximo ("Rumo à Excelência"), mesmo estando em patamares mais baixos. Os gestores concordaram em vincular a maturidade ao desempenho da organização e não somente à nota obtida. O

entrevistado E7 menciona progresso na formalização de processos e na implementação de práticas de governança mais organizadas, apontando que a maturidade está se desenvolvendo de maneira consistente, embora ainda não tenha alcançado os níveis mais altos. As demais cooperativas (E2, E4, E6, E8) ainda não mostraram avanços de níveis, devido estarem em etapas de organização ou pela falta de mecanismos definidos de monitoramento.

De modo geral, essas diferenças, mostram que a transição de níveis de maturidade não acontece apenas com o tempo, mas com planejamento estratégico, administração constante e envolvimento da cooperativa. A seguir serão verificadas as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas agropecuárias.

#### 4.3 VERIFICAÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇAS

Definiu-se como segundo objetivo específico da pesquisa “Verificar as estruturas de Governança utilizadas pelas cooperativas. Serão verificadas inicialmente questões que se relacionam com liderança, pessoas, estratégia e planos, clientes e sociedade.

De acordo com o caderno do PDGC, o construto liderança visa o desenvolvimento da cultura voltada à excelência como fonte de motivação, promoção de relações de qualidade e preocupação com as partes interessadas. Aborda o comprometimento dos dirigentes com os valores e princípios da cooperativa e do fomento do sistema de gestão (De Souza, 2022). Diante da perspectiva, os entrevistados foram questionados sobre a cooperativa incentivar a formação de novos líderes a participarem ativamente no processo decisório da organização. Com base nas falas a seguir, é possível verificar as respostas dos respondentes:

*“Sim, a cooperativa incentiva a formação de novos líderes, não só participar do processo do PDGC, mas também do processo decisório da cooperativa, já tem alguma ação mais voltada para isso, essa ação busca concretizar, essa ideia, esse movimento de captar aí os novos líderes, de captar aí talentos para compor esses grupos de trabalho ou até compor essa nova organização de setores, voltado bem para a qualidade mesmo” (E1).*

*“Eu vejo que nós líderes temos tem esse incentivo, vou te dar um exemplo de quando nós participamos do prêmio, porque a gente teve o envolvimento de todos os coordenadores, cada um dentro da sua área, para planejar como ter o melhor mapeamento das suas atividades, para trazer essas evidências em conjunto. Nos dois dias em que a gente passou pela auditoria de forma humana, nós tivemos os horários, uma agenda pré-definida para cada questão, para cada área, os coordenadores foram que participaram das reuniões em conjunto, aqueles que não podiam participar, elegeram alguém do seu setor para estar lá junto, então eles levaram bem a sério essas evidências que nós estávamos coletando já há bastante*

*tempo, e esse processo de passar por essa auditoria, independente de ganhar o prêmio ou não, nós sabíamos o quanto isso era importante no sentido de receber as informações deles, passar por esse processo para que nós pudéssemos analisar de uma forma mais detalhada ainda do que no momento em que a gente responde questionário, o que nós precisamos melhorar em relação a cada evidência que é solicitada, a cada atividade que é proposta, a adaptação que é proposta dentro de todo aquele planejamento que vem da análise dessa auditoria no caso, então eu acho que tem esse incentivo e eu vejo um comprometimento muito grande dos coordenadores em relação a isso”. (E2)*

*“É um líder que a gente tem aqui, mais voltado para área mais área técnica, praticamente a área técnica, que é mais incentivada em participar de todos os processos decisório da cooperativa”. (E3)*

*“Sim, como o movimento de profissionalização da gestão foi criado recente um Núcleo Jovem para fomentar a participação nos conselhos e tornar a cooperativa mais próxima. Com encontros trimestrais são debatidos temas pertinentes ao futuro da cooperativa e das propriedades rurais. Já para colaboradores há um programa de formação – Líderes do Amanhã para que possam aprimorar seus conhecimentos e ocuparem novos espaços” (E4).*

*“As decisões partem da direção e fomos comunicados a cooperativa vai ter PDGC e todo mundo vai entrar na jogada, os diretores perceberam, assim, que o quanto a gente vai evoluir se a gente olhar os requisitos e atuar neles, então, vai ter evolução na área deles. Então, eu acho que foi um engajamento, assim, eu acho que a clareza, né, eu acho que a gente foi mudando a uns gestores e formando novos líderes, o importante que hoje eu vejo os gestores muito mais apropriados e trazendo para seus colaboradores mais incentivos em participar das avaliações” (E5).*

*“Sim, mas ainda de forma centralizada. O processo está muito focado na diretoria executiva e precisa ser mais acelerado para incluir novas lideranças de forma mais ativa” (E6).*

*“Sim, há programas de capacitação de liderança, encontros periódicos e incentivo à participação em discussões estratégicas. No entanto, há necessidade de acelerar esse processo”, enfim, 105 pessoas diferentes passaram o meu processo de formação, da líderes encarregados do Varejo, foram 422 participações, uma média de 60 pessoas, e 19 deles conseguiram estar nos 7 líderes. Hoje nós fizemos uma premiação também para quem conseguiu estar nos 7, porém isso é outro treino, toda essa parte que a gente focou bastante no desenvolvimento de liderança, na questão do autoconhecimento, do autodesenvolvimento, do buscar se entender para trazer melhor os resultados para a cooperativa, e agora no próximo ano a gente quer focar um pouco mais nas questões mais técnicas” (E 7).*

*“Sim, há ações estruturadas como o Conselho de Líderes, que envolve associados e promove encontros trimestrais para desenvolver competências e formar novas lideranças. Também há o Comitê da Mulher e o Comitê Geração Mais, voltados para o público jovem e feminino, promovendo a inclusão e capacitação de futuros líderes” (E8).*

Através das falas analisadas, evidencia-se o papel de transformação que a cooperativa, pode promover criando uma visão estratégica sobre a renovação de lideranças, o que demonstra coerência entre discurso e a prática. Quando o entrevistado E4 destaca a criação de um Núcleo Jovem com foco na formação de lideranças para os conselhos e propriedades rurais, além do programa “Líderes do Amanhã” voltado para colaboradores. Há encontros regulares e clara intenção de aproximação com a governança. Para o entrevistado E7, o programa robusto de formação continuada, com forte adesão, premiação por participação e foco no desenvolvimento pessoal e autoconhecimento, é um incentivo da cooperativa de expansão para futuros líderes. O que vai de encontro da fala E8, que a cooperativa investe em iniciativas voltadas à inclusão, como o Conselho de Líderes, o Comitê da Mulher e o Comitê Geração Mais, fortalecendo a representatividade de jovens e mulheres nos espaços decisórios.

Diante disso, a liderança eficaz é crucial para a implementação bem sucedida de modelos de gestão, impactando positivamente a confiança, o gerenciamento do conhecimento, o desempenho organizacional e a eficácia da implementação de mudanças e estratégias (Domingues, 2024). Frente a isso, espera-se que a liderança alavanque o crescimento da cooperativa, trazendo melhores resultados, de modo sustentável e que aprimore os interesses dos cooperados e das demais partes interessadas (FNQ; OCB, 2016a).

A estrutura de governança e o processo de tomada de decisão coletiva nas cooperativas, demonstram maior maturidade organizacional, com estruturas funcionais, foco em decisões compartilhadas e integração entre níveis estratégicos. Com base nas falas dos entrevistados:

*“Como a subordinação hoje, está com o presidente, vice, tem superintendentes e os gerentes, e para tomada de decisão nas operações, são coletivas, a tomada de decisão mais a nível estratégico, ela fica então com o comitê gestor que ele é formado pelo presidente, vice, os quatro gerentes, nós temos gerentes então e a gente não tem um superintendente, nós temos um assistente da direção, que é quem participa também de todas as atividades do comitê gestor, então são os quatro gerentes e o assistente da direção, mais os dois diretores, os dois presidentes e vice, então são essas sete pessoas que formam esse comitê gestor e que tomam as decisões mais a nível estratégico, e depois, claro, eles levam então para as suas áreas, a nossa gestora, que é a Ana, traz para parte administrativa, o vice-presidente e o coordenador lá, o gerente da comercial de insumos, por exemplo, leva para os coordenadores regionais, depois vai para as unidades e vai se replicando. Quando há necessidade, dependendo do tipo de ação, eles chamam para as reuniões, o nosso comitê gestor se reúne todas as segundas-feiras na parte da União, todo o comitê, e na parte da tarde, então, o assistente da direção com os gerentes para análise de todas essas questões estratégicas, enquanto se tem assuntos relacionados ao que veio de demanda do PDGC, eles tratam isso também em reunião “(E2).*

*“A cooperativa adota um organograma que possui direção eleita, conforme a lei 5764/1971 que fala da composição da representatividade do quadro social. E mais recentemente conforme reforma estatutária foi incluído um diretor executivo para ser a ligação da direção eleita que integra o Conselho de Administração com os gerentes. Já os gerentes possuem um Comitê de Gestão com um encontro semanal para alinhamento das estratégias” (E4).*

*“Sim, a estrutura segue cargos e funções, as decisões estratégicas passam pelo presidente, vice-presidente e diretores, sendo discutidas com assessores e outras áreas conforme necessário(...) decidimos níveis com o RH com essa estrutura formada com comitês, a gente criou essa nova estrutura de cargos e salários também, criamos novos parâmetros, uma nomenclatura toda reformulada, ampliando, horizontalizando o organograma, e ao mesmo tempo as atividades de cada funcionário, nós éramos muito específicos, tipo operador de secador, operador de máquina de limpeza, balanceiro, nós eliminamos isso tudo, e botamos lá o operador de armazém, então ele tem que saber fazer tudo, com isso nós conseguimos ter uma equipe mais eclética, e com aquela ideia de que todos tem que saber fazer tudo, para tirar a dependência em cima do cargo específico, então tudo isso foi se criando em cima desse comitê de RH que foi criado naquela época, lá em 2019 então, e aí nós estávamos com a estrutura pronta para aderir ao PDGC, e quando achamos necessário nós incluímos o presidente e o vice-presidente na discussão, mas o processo todo é conduzido com os diretores e o jurídico, e quando nós achamos necessário vem o presidente e o vice também, então nesse sentido é muito fácil validar aquilo que está se fazendo, porque as principais lideranças da cooperativa estão ali discutindo o assunto, nós voltamos lá em cima a discussão, porque nós achamos que levar isso para mais operacional para tentar fazer isso, nós achamos que não seria, o processo é muito lento, e aqui não, quem está discutindo é quem vai decidir. Na tomada de decisão, algumas melhorias fizemos a partir do PDGC depois da criação desse comitê de RH” (E7).*

*“Sim, a estrutura de governança é hierarquizada, composta por um presidente, vice-presidente e quatro gerências executivas (grãos, insumos, fabricação e varejo). As decisões estratégicas são tomadas em conjunto, envolvendo a presidência e gerências em reuniões específicas e indicadores são analisados com suporte de consultorias externas” (E8).*

Conforme exposto acima, as seguintes cooperativas E2, E4, E7 e E8 foram avaliadas com estruturas formalizadas com decisões colegiadas com destaque positivo. O entrevistado E2 relatou que a cooperativa possui um comitê gestor estruturado, composto por presidente, vice, gerentes e assistente da direção. Há reuniões semanalmente para decisões estratégicas, com abertura para participação de coordenadores e supervisores conforme a pauta. O entrevistado E4 por sua vez, mencionou que a cooperativa adota um organograma baseado na legislação cooperativista e reformulou seu estatuto, criando o cargo de diretor executivo para intermediar o Conselho de Administração e os gerentes. Estes mantêm reuniões semanais para alinhar decisões estratégicas.

Conforme mencionado pelo entrevistado E7 a cooperativa apresenta uma transformação profunda da estrutura organizacional desde 2019, com horizontalização e

redução de níveis hierárquicos, com foco em agilidade e clareza nos processos decisórios. As decisões são conduzidas por diretores e jurídico, com inclusão da presidência quando necessário. Além disso, o entrevistado E8 a governança hierarquizada da cooperativa é com quatro diretorias executivas, as decisões são tomadas em conjunto com a presidência, com apoio técnico de consultorias para embasamento dos indicadores.

Complementando esses achados, Jalaluddin (2023) afirma que a boa governança está no cerne de qualquer cooperativa bem-sucedida. Seguindo a definição formal de governança corporativa, a mesma é um sistema de estrutura e processos, para gerenciar e controlar uma organização cooperativa, bem como estabelecer obrigações entre várias pessoas envolvidas na organização, como o conselho, membros, funcionários e administração, bem como os procedimentos e regras para tomada de decisões nesta organização.

As cooperativas E4, E5, E6, E7 demonstram maturidade ao usar a governança como um mecanismo estruturante para decisões mais estratégicas, coletivas e baseadas em evidências. No caso de E4 destacou a atuação ativa do Conselho de Administração, que participa da elaboração do planejamento estratégico e acompanha periodicamente sua execução. Isso revela uma governança participativa, com influência direta nas decisões de longo prazo. Já o entrevistado E5 relatou que a cooperativa adota uma governança integrada e alinhada ao PDGC, com participação da superintendência e de setores estratégicos (*marketing*, RH, desenvolvimento cooperativista). A direção atua ativamente, garantindo decisões baseadas em excelência de gestão.

Nas cooperativas dos entrevistados E6 e E7, ambas reconhecem que a estrutura de governança fortalece a qualidade das decisões, ao envolver a diretoria e assessores de forma sistemática, baseando-se em planejamento, dados e análises criteriosas. Diante desses cenários, reforçam que uma governança bem estruturada não apenas distribui responsabilidades, mas também qualifica o processo decisório, promovendo transparência, continuidade e eficácia institucional.

Quanto à forma a estrutura de governança da cooperativa contribui para a integração entre colaboradores e cooperados na promoção de ações educativas voltadas ao cooperativismo, e demonstram maturidade e compromisso com a formação cooperativista como parte do desenvolvimento da organização e da governança participativa. As falas a seguir demonstram tais contribuições:

*“Em relação a promover ações para integrar o seu quadro de colaboradores e cooperados na promoção temos apenas um curso de educação do cooperativismo,*

*e isso é uma lacuna assim, nessa questão do cooperativismo, tanto para os colaboradores, quanto para os associados, até a gente já está desenhando algumas ações, porque veio muito nessa devolutiva que a gente tem que realizar e fomentar o cooperativismo de várias formas, e a capacitação é uma delas. Então, hoje não tem algo estruturado, mas já estamos projetando, e entendemos que é muito importante, com certeza. É um gap de todas, conversando com alguns desenvolvedores de curso, enfim, pra gente pensar algo online, assim, breve, sobre o cooperativismo, até pra inserir na integração dos nossos colaboradores, então a gente já está pensando algo mais EAD e parte presencial, são pessoas que já estão dentro da organização e que talvez não tiveram, né, e aí até pra sensibilização dos jovens” (E1).*

*“Nós tínhamos algumas ações, mas para a avaliação do PDGC elas não eram consideradas suficientes, então, o que viemos trabalhando, isso também é algo que a gente tem buscado melhorar. Em relação aos cooperados ainda precisamos melhorar mais. Então também trazendo mais informações de uma forma mais clara, trabalhando mais ações. Porque hoje nas reuniões de assembleia, se passa em vídeo, se passa em informações, são oferecidos cursos para os integrantes do conselho. Mas para a comunidade em geral a gente ainda precisa melhorar essa divulgação, difundir esse conhecimento relacionado à educação cooperativista, internamente, como nós tínhamos, a gente diz uma nota baixa, no PDGC em relação a isso, nós melhoramos esse último ano, porque está sendo promovido então pelo RH a promoção dos cursos utilizando a plataforma do SESCOOP, que oferece cursos gratuitos. Mensalmente o RH encaminha para todos os colaboradores, sugestões de cursos dentro da área da educação cooperativista, e faz esse trabalho com os coordenadores dos setores para que os seus colaboradores tenham esse tempo para realizar em horário de trabalho esses cursos, assim que nós finalizamos o curso que a gente escolheu fazer, que veio com sugestão do RH, nós encaminhamos um certificado para o coordenador do setor, e o coordenador encaminha para o RH para que eles também tenham as comprovações que os colaboradores estão realizando cursos dentro dessa área de educação cooperativista. Então isso já melhorou bastante. Agora sim nós temos um volume bem maior de evidências de que a educação cooperativista é promovida para os colaboradores, que é uma área. Para os associados a gente ainda está no processo de implementar melhorias. Nós sabemos dessa nossa deficiência e estamos buscando trabalhar isso de uma forma melhor. Nós já estamos montando um plano de ação com o setor de comunicação, onde desenvolvemos um setor de marketing que está estruturando um vídeo e mais materiais de fácil acesso para que o setor tenha acesso” (E2).*

*“Nosso quadro social, assim, é bem fechado, a gente tem que ir pensando assim, envolvendo o planejamento estratégico, olhando assim tem coisas mais urgentes que a gente precisa fazer aqui, principalmente envolver mais pessoas no processo de acompanhamento, de indicadores, era esse ponto que eu ia dizer assim, essa cultura cooperativista, o jovem que está entrando no mercado de trabalho hoje não tem, porque ser for querer implementar, ah, como é que ele vai treinar o associado que está aqui há anos para ter uma educação cooperativista, O associado não quer saber, ele vai dizer, não, mas isso aí tem que pensar nas outras gerações” (E3).*

*“A questão acima é um ponto de melhoria já visto com a implementação do PDGC. A maior parte da integração dos cooperados é realizado com eventos técnicos que não possuem foco na difusão do modelo cooperativista, apenas na formação*

*técnica para que os mesmos rentabilizem sua gestão, porém nos últimos anos já há esforços para a inclusão junto a eventos técnicos a educação cooperativista. As práticas foram iniciadas nas reuniões de núcleos em 2024 e replicada em 2025, onde no momento inicial do encontro é discutido sobre o cooperativismo por meio de uma palestra ou uso de vídeo instrutivo com foco no modelo de negócio, ou seja, o que nos faz ser diferente de uma empresa SA, ou de uma empresa com apenas um CPF” (E4).*

*“Então assim, até agora com, até falei para o meu gestor, que é o agora a gente precisa descer mais níveis, então assim a gente tem um evento sempre ali com a parte administrativa, que são os coordenadores e unidades e tudo mais, eu quero apresentar um PDGC para esse grupo, para realmente assim, e permeando por toda organização esse entendimento, a gente tem um portal corporativo e a gente coloca, ah, a gente tá, o que que é o PDGC, como funciona, como os requisitos, eu quero uma comunicação mais direta, assim, sabe, e descer até todo mundo mesmo. É o DECOP, que é o Desenvolvimento Cooperativista, é um setor, que cuida do associado, que cuidam de trazer o associado para os eventos, oferecer cursos, então essa comunicação com o quadro social é feita pelo DECOP, diferente dos colaboradores, que aí é a área de DH, né, recursos humanos que atua daí” (E5).*

*“Existe um projeto sob análise da direção para essa integração, com um setor específico de relacionamento com os cooperados. No entanto, a implementação ainda está em fase de estruturação” (E6).*

*“Há iniciativas voltadas à capacitação de colaboradores e cooperados, incluindo programas internos e parcerias com instituições externas. No entanto, há planos para estruturar melhor essa ação” (E7).*

*“Além desses programas estruturados Conselho de Líderes, Comitê da Mulher, Comitê Geração Mais, a cooperativa também promove cursos, seminários e eventos formativos ao longo do ano, que abrangem tanto os colaboradores internos quanto os produtores rurais associados. Essas ações têm como objetivo capacitar as partes envolvidas, fortalecer o espírito cooperativista e preparar lideranças para contribuir efetivamente no processo decisório e na sustentabilidade da cooperativa a longo prazo” (E8).*

A partir das análises das falas acima, em termo de iniciativas estruturadas e abrangentes o entrevistado E7 relatou que cooperativa já atua com parcerias externas e programas internos, oferecendo capacitações tanto para colaboradores quanto para cooperados, com planos para melhorar a estrutura e ampliar o alcance dessas ações. Eventos formativos que visam fortalecer o espírito cooperativista e preparar lideranças para decisões futuras foram mencionados pelo entrevistado E8, que apresenta um modelo consolidado, com ações contínuas e bem definidas, como o Conselho de Líderes, Comitê da Mulher e Comitê Geração Mais, além de cursos.

Esses achados enfatizam que a educação cooperativista é um pilar essencial de governança, devendo ser fomentada tanto internamente quanto nas interações com os

associados, instalada como alicerce para decisões informadas e sustentáveis. De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ICA), o sétimo princípio cooperativista é o “interesse pela comunidade” e que se estabelece como: “As cooperativas trabalhem para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros” (ICA, 2017). Assim, alinhado a esse princípio, o Critério Sociedade abrange os temas: Responsabilidade socioambiental e Desenvolvimento social. Com isso os entrevistados foram questionados como a cooperativa atua na gestão de projetos sociais, ambientais e culturais. A seguir, serão apresentadas as falas dos entrevistados:

*“Em fase de estruturação, o ESG ainda não é algo não muito conhecido até que é dentro da cooperativa, mas a gente não coloca, na prioridade, até tivemos algumas modificações da nossa engenharia ambiental sair e também estamos se reestruturando, mas temos que olhar pra ir. Eu digo assim, as cooperativas estão todas na mesma linha, assim, eu acho que é um esforço que o ESG tem feito, pra tracionar esse programa dentro das cooperativas, umas despertaram mais cedo, mas com esse trabalho que eles vêm forçando, né, que a gente tem uma adesão maior”(E1).*

*“Então, a gente chama de qualitativo e quantitativo, quantitativo é vendas, é volume, é a parte comercial, e o qualitativo são os projetos sociais, o ambiental e o projeto técnico, onde ele tem que fazer um experimento, uma lavoura, utilizando algum produto, enfim,*

*ou na parte animal, da área de produção pecuária, lura inteira, para que ele valide. A cooperativa já teve diversos projetos que nós temos nos nossos relatórios de atividades onde já ganhou premiações, com participações nas escolas, o envolvimento da comunidade de maneira geral, hoje eu não saberei dizer que projetos que se mantenham a nível ambiental, porque a gente pode ver com o setor do meio ambiente o que a gente tem em andamento. Mas na área social, o RH é quem toca esses projetos., isso, está dentro de setores, ele não tem um setor específico. Mas nós reunimos todas as informações para o nosso relator de sustentabilidade, então a gente acaba tendo conhecimento do que tem acontecido. No setor de recursos humanos, então, tem alguns projetos sociais e um projeto que está bastante em evidência que é um projeto que temos, se não me engano, são 16 jovens alunos que são contratados pela Cooperativa e trabalham no processo de seleção de tampinhas, tampinhas plásticas, tampinhas de ventilante e isso, e tem mais tampinhas plásticas no processo de lavagem, limpeza, para envio para a reciclagem. E projetos também, que são desenvolvidos em escolas, com crianças...Uma palestra, esse envolvimento deles, que não ficam só na parte comercial, mas também no verdadeiro cooperativismo. Temos um projeto muito legal, a gente dá um exemplo fomos na escola do filho do cliente, que é associado na unidade, as crianças são curiosas, sabendo que o pai compra, somos da cooperativa, que o agrônomo que atende a lavoura na casa dele para visitar a escola dele, e assim cria também essa relação assim. E esse trabalho é a parte social. E o ambiental., esse também é um viés que a gente tem, onde dentro do projeto se propõe que os consultores realizem atividades da área social e ambiental” (E2).*

*“Sustentabilidade até temos, quando a gente foi preenchendo o diagnóstico, a gente identificou algumas coisas, mas nunca a gente mensurou isso, sabe, essa parte está bem deficitária, a gente vai ter que pensar bem como mensurar isso, temos algumas ideias, hoje a gente não tem nada concreto, porque a gente associa muito a questão ambiental, a coleta de embalagens reversa, mas de certa forma é uma obrigação cooperativa fazer, mas a forma como tu comunica, tu tem que ter um outro viés para contabilizar com uma ação sustentável, senão só está cumprindo a legislação. Mas hoje é o mais pesado que a gente tem um viés, mas como a cooperativa está dentro da cidade, aqui a gente tem muita reclamação da casquinha do milho, da poeira. Então, claro que a comunidade também avançou para perto da cooperativa, então, tem alguns desafios aí também para a gente resolver” (E3)*

*“Todos os projetos possuem avaliação do Comitê de Gestão e depois são cascadeados entre os responsáveis com uma atuação plural de setores para efetivação. As ações possuem foco na gestão por dados com análise de desempenho a partir de coleta de resultados.” (E4).*

*“O DECOP, marketing, que responde mais pela parte social, e a parte de meio ambiente, a gente tem um setor de meio ambiente que responde pela parte ambiental, com o PDGC, essas áreas, elas estão se aproximando, já que não tem uma área única cuidando do assunto, elas estão se aproximando pra realmente tá atuando, por exemplo, agora, essa proposta que a gente tá analisando de uma consultoria, né, lá eles vão tá mapeando os impactos ambientais e sociais, então, assim, é os dois, as duas áreas, olhando, né, trabalhando juntas pra... é a questão 28 e a 80, se eu não me engano. A já estou quase sabendo de quantas questões são é a 28 e a 80 que a gente vai, com essa consultoria, com esse trabalho que tá sendo analisado, a proposta, né, vai tá atendendo essas duas questões” (E5).*

*“A cooperativa possui um forte projeto social chamado “Educando para o Campo”, voltado à capacitação de alunos de escolas públicas para a educação no meio rural. No aspecto ambiental, está implementando uma ferramenta para mapear propriedades e identificar práticas sustentáveis” (E6).*

*“Temos um movimento voltado para o ambiental aqui dentro, a partir da nossa área de inovação até pelo dia em que junto com o Departamento Comercial, o Departamento Agrícola, algumas coisas do ESG já estão sendo tratadas, desde aí, o mapeamento de talhão, para ver se tem tudo, tem essa estrutura para você poder ter certificação para ver do...a questão da operabilidade, está andando ali, no negócio, está andando, na comparativa com o todo, a gente pode dizer que nós estamos precisando também juntar coisas, mas quando a gente já fez, foi em quando, nos anos de 2018, 2017, quando a gente se deparou com o nosso relatório de gestão, aí nós começamos a olhar assim, opa, relatório de gestão, o que realmente é o ESG para colocar aqui dentro, já olhávamos isso, o que é, o que não é, e já se formou naquela época, um modelo de trabalho, de grupo de trabalho, para ver o que é e o que não é, e colocar as áreas também, trazer e montar isso com o todo. Então nós trabalhamos o LGPB dessa forma, nós trabalhamos o compliance dessa forma, montando comitê fixo, o que a gente chama de acordo com o termo específico, trabalhamos o compliance dessa forma, e a ideia é o ESG também trabalhar dessa forma, o comitê fixo, com as pessoas e o negócio, com a expertise vindo para dentro do grupo” (E7).*

*“A cooperativa desenvolve ações sociais como campanhas de doação e eventos comunitários. No entanto, essas ações ainda não são amplamente documentadas para serem usadas na estratégia no PDGC, o que é um ponto que a cooperativa pretende melhorar” (E8).*

Por fim, os trechos das entrevistas acima, revelaram adotar ações conectadas a uma estrutura de gestão consciente, pois o entrevistado E5 destacou a integração entre setores como DECOP, *marketing* e meio ambiente, mesmo sem uma área única. A cooperativa está avançando com consultoria especializada para mapear impactos socioambientais, vinculando isso diretamente a questões do PDGC. O entrevistado E6 afirmou que a cooperativa desenvolve projetos com forte impacto, como o “Educando para o Campo”, e investe em ferramentas para identificar práticas sustentáveis nas propriedades rurais, articulando bem os pilares social e ambiental.

E o entrevistado E7 demonstrou uma visão estratégica de ESG, com base em comitês fixos para temas como LGPD, *compliance* e meio ambiente, reforçando uma estrutura de governança voltada à sustentabilidade e à integração de práticas responsáveis. Esses resultados mostram que, à medida que o PDGC amadurece dentro das cooperativas, há um movimento crescente para integrar práticas de responsabilidade socioambiental à cultura organizacional, fortalecendo a governança sustentável. Na próxima seção apresenta-se as sugestões para melhor implantação do PDGC.

#### 4. 4 SUGESTÕES PARA A MELHORIA DA IMPLANTANÇÃO DO PDGC

Tem-se como quarto objetivo específico do estudo “Sugerir ações que visem a melhoria da implantação do PDGC, das cooperativas”, com base nos resultados encontrados por meio das questões. Para tanto, elaborou-se uma proposta que se procedeu da triangulação das evidências coletadas, essa triangulação proporcionou a comparação entre o que preconiza a teoria versus o que é praticado na organização (Vergara, 2010; Yin, 2011).

Nesse sentido, apresenta-se como sugestão: i) estruturar e fortalecer equipes multidisciplinares para o PDGC, criar comitês fixos com representantes de diversas áreas (RH, meio ambiente, qualidade, governança, comunicação) para garantir respostas integradas e ações contínuas, e ii) formalizar a atribuição de responsabilidades por critério do PDGC, com acompanhamento periódico das ações de melhoria.

Os comitês e o conselho consultivo são as oportunidades que a cooperativa tem para contratar capital intelectual especializado, não cooperados, para atuar junto aos órgãos administrativos e minimizar os conflitos que possam ocorrer pela falta de membros externos ao

conselho de administração e pela ineficiência da gestão decorrente da ausência de profissionais capacitados. No entanto, salienta-se que deve haver o cuidado em não cometer exageros na criação de comitês para não comprometer a estrutura da cooperativa em termos de custos e de gestão (IBGC, 2015; Trindade; Bialoskirski, 2014, 2016).

Como segunda sugestão ampliar a capacitação interna sobre o PDGC e os seus critérios e promover formações regulares sobre o PDGC para lideranças, coordenadores e novos colaboradores. Estimulando a capacitação cruzada entre áreas para gerar maior entendimento das exigências do programa e fortalecer o senso de pertencimento ao processo.

Sugere-se outro ponto essencial é integrar ações educativas com foco no cooperativismo. Desenvolver um plano de formação que contemple tanto colaboradores quanto cooperados, por meio de trilhas de aprendizagem presenciais e à distância, contribuindo para fortalecer a identidade cooperativista. A inclusão de conteúdos relacionados ao PDGC e aos princípios cooperativistas em programas de integração e reuniões de núcleos ou assembleias também amplia o conhecimento institucional sobre a importância do modelo cooperativo.

A educação, a formação e a informação são princípios cooperativistas, sugere-se que a cooperativa invista na formação continuada de seus conselheiros e membros da diretoria, a fim de contribuir para uma gestão mais capacitada e preparada para enfrentar o mercado competitivo e assegurar o crescimento sustentável da cooperativa (Maciel, 2018).

A consolidação da gestão por indicadores e evidências é outra medida prioritária, incluindo a implementação de sistemas de monitoramento contínuo, com coleta e análise de dados específicos para cada critério do PDGC. A documentação formal de boas práticas, ações e seus resultados deve ser sistematizada, servindo como base para tomadas de decisão mais assertivas e alinhadas à estratégia da cooperativa. Nesse contexto, Bijman, Hanisch e Sangen (2014) destacam a importância dos mecanismos de governança nas cooperativas devido à necessidade de gestores qualificados e com mais autonomia, bem como para fortalecer o monitoramento e a fiscalização dos órgãos administrativos. Silveira (2010) ressalta que a governança, através de suas boas práticas (princípios e mecanismos de controle) possibilita um processo decisório mais estruturado e menos suscetível a problemas, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos, resultando em melhor desempenho econômico, financeiro e social para as cooperativas.

Além disso, fomentar o *benchmarking* e as parcerias intercooperativas permite a troca de experiências com organizações mais avançadas na aplicação do PDGC. Participar de visitas técnicas, fóruns regionais e eventos conjuntos fortalece a cultura da melhoria contínua e incentiva a adoção de práticas bem-sucedidas. No âmbito social, ambiental e cultural, é

recomendável criar um núcleo de sustentabilidade ou um comitê ESG que trabalhe de forma integrada com a equipe do PDGC. O mapeamento e sistematização dos projetos existentes, vinculando suas metas aos critérios do programa, garante maior coerência entre as ações de responsabilidade social e os objetivos estratégicos da cooperativa.

Por fim, avaliar e revisar periodicamente o nível de maturidade da gestão é indispensável. A realização de autoavaliações semestrais ou anuais com base nos critérios do PDGC, aliada à análise dos resultados de auditorias e devolutivas, deve ser usada como ferramenta de aprendizado institucional e como guia para o aprimoramento contínuo da gestão e da governança.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou compreender as percepções dos gestores das cooperativas sobre as contribuições da implementação do Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC), para contribuir com o desenvolvimento sustentável, a redução dos conflitos de interesse e os riscos à legitimidade organizacional.

Os principais aspectos identificados foram: predominância do sexo feminina em posições estratégicas e de liderança dentro da organização. As idades variaram entre 30 e 52 anos, o que caracterizou os respondentes em plena maturidade profissional. Pode-se inferir, a partir das falas analisadas que as equipes estão em diferentes níveis de estruturação, com equipes estruturadas, responsabilidades distribuídas por setores de gestão de pessoas, processos e meio ambiente. Também foi possível verificar um envolvimento direto da direção e superintendência, com uma área de processos consolidada, o que contribui para maturidade da gestão e uso do PDGC.

Constatou-se que a governança das cooperativas se alinha ao modelo tradicional estendido, ou seja, mantém a estrutura básica do modelo tradicional, composta por assembleia geral, conselho fiscal e conselho administrativo, mas incorpora uma diretoria executiva, ainda que não profissional. Essa configuração indica uma separação entre a tomada de decisões estratégicas e a gestão executiva da cooperativa.

Como quarto objetivo específico buscou-se sugerir i) estruturar e fortalecer equipes multidisciplinares para o PDGC, criar comitês fixos com representantes de diversas áreas (RH, meio ambiente, qualidade, governança, comunicação) para garantir respostas integradas e ações contínuas; ii) formalizar a atribuição de responsabilidades por critério do PDGC, com acompanhamento periódico das ações de melhoria.

Os resultados do estudo revelam que a percepção dos gestores em relação ao Programa Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC) é, em geral, positiva, reconhecendo-o como um instrumento relevante para fortalecer a governança e a gestão das cooperativas. Em cooperativas com maior estruturação e envolvimento da liderança, o PDGC é aplicado de forma mais eficaz, promovendo maturidade na gestão e maior integração dos processos. Contudo, em algumas cooperativas, a aplicação ainda é incipiente, seja por limitações estruturais, falta de profissionalização ou ausência de cultura organizacional voltada à governança. Isso demonstra que, embora o PDGC possua potencial para contribuir significativamente para a legitimidade e sustentabilidade das cooperativas, seus efeitos variam conforme o grau de comprometimento interno e a estrutura de cada organização.

Diante disso, foram identificadas oportunidades de melhorias. Recomenda-se estruturar e fortalecer equipes multidisciplinares para o PDGC, criando comitês permanentes com representantes de diversas áreas (RH, meio ambiente, qualidade, governança, comunicação), garantindo respostas integradas e ações contínuas. Sugere-se também a formalização da atribuição de responsabilidades por critério do PDGC, com acompanhamento periódico das ações de melhoria.

Além disso, é necessário garantir a atuação integrada dos órgãos de administração, incorporar gestores profissionais na diretoria executiva, implementar novos mecanismos de controle interno (comitês de auditoria, governança e riscos) e formalizar normas internas que fortaleçam a transparência. A contratação de especialistas para assessorar os conselhos, mesmo sem direito a voto, e também pode agregar valor estratégico.

Outro ponto essencial é o investimento em formação contínua de conselheiros e diretores, promovendo capacitação em temas como governança corporativa, gestão de riscos e liderança cooperativa. A intensificação de práticas de *compliance*, promoção de uma cultura organizacional centrada na governança responsável e na participação dos associados, reforçam os princípios cooperativistas e a confiança dos *stakeholders*.

As cooperativas analisadas seguem o modelo tradicional estendido de governança. No entanto, a adoção gradual de estruturas mais complexas, adaptadas às suas realidades, poderá promover maior profissionalização da gestão, aumento da transparência e melhoria nos processos decisórios.

Para investigações futuras, recomenda-se a comparação entre diferentes ramos do cooperativismo, bem como com outras organizações, com e sem fins lucrativos, para aprofundar o entendimento das particularidades e boas práticas de governança. Reconhece-se como limitação desta pesquisa a escassez de literatura nacional sobre o tema e a restrição a um

único ramo cooperativo, o que impede a generalização dos resultados. Conclui-se que o estudo cumpriu o seu propósito ao proporcionar uma melhor compreensão sobre a aplicação do PDGC nas cooperativas analisadas, contribuindo para o avanço do conhecimento empírico em governança e gestão no contexto cooperativo.

Sugere-se ainda, para pesquisas futuras comparações entre cooperativas de um outro ramo, analisando similaridades e particularidades em seus modelos de governança. Além disso, é pertinente comparar a governança dessas organizações com a de outros tipos de entidades, tanto com fins econômicos quanto sem fins lucrativos, a fim de compreender melhor suas especificidades, desafios e boas práticas.

As limitações dessa pesquisa encontram-se na disponibilidade das cooperativas em participar da pesquisa, da mesma forma que a literatura sobre tema é escassa, em especial contexto nacional, o que limitou a discussão teórica e a comparação dos resultados. Cabe lembrar que por se tratar de uma pesquisa que se restringe a um ramo do cooperativismo as respostas não podem ser generalizadas, pois contém traços específicos a essa situação.

Por fim, acredita-se que esse estudo atendeu ao seu objetivo inicial colaborando para uma melhor compreensão sobre estudo, contribuindo para o avanço do conhecimento empírico sobre governança em cooperativas, fornecendo dados e análises que podem servir de base para futuras pesquisas acadêmicas e para o aprimoramento das práticas de gestão em organizações cooperativas.

## REFERÊNCIAS

- AJATES, Raquel. Agricultural cooperatives remaining competitive in a globalised food system: At what cost to members, the cooperative movement and food sustainability?. **Organization**, v. 27, n. 2, p. 337-355, 2020.
- ALBUQUERQUE, Paulo P. **Autogestão**. A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, p.20-26, 2003.
- ALTMAN, Morris. Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 3, n. 1, p. 14-23, 2015.
- AMERICO, Jean Carlos da Silva. Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional? Evidências de organizações cooperativas agropecuárias. 2022 .Disponível em: < <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5127>>.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Governança Cooperativa**. Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/coopcar/pdf/diretrizesversaocompleta.pdf>> Acesso em: 03 ago. 2023.
- BARP, Larisse Borges. **O potencial da Lei 5.764/71 na promoção da sustentabilidade das cooperativas brasileiras: um estudo da dimensão social, económica e ambiental**. 2024. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/96d22b93-585b-4c5e-8cac-e4d8ce4bc591>. Acesso em 20 de jan. 2025.
- BERTOLINI, Geysler Rogis Flor; CANQUERINO, Yogo Kubiak. Level of adoption of corporate governance practices in cooperatives of credit and agricultural branches in the west of Paraná. **Redes. Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 28, p. 1-23, 2023.
- BORYSHKEVYCH, Iryna; YAKUBIV, Valentyna. Benchmarking de competitividade no exemplo de uma organização não governamental “escola de negócios e gestão”. **Pryazovskyi Economic Herald**, 2023. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-7>
- BRANCH, B.; BAKER, C. Overcoming Credit Union Governance Problems. IN WESTLEY Glenn D.; BRANCH, B. (Org.) Safe money: building effective credit unions in Latin America. Washington: **Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions**, 2000.
- BRASIL. **Organização das Cooperativas do Brasil**. Lei n. 5.764, de 12 de dezembro de 1971: Lei do Cooperativismo. Disponível em < <http://www.ocb.org.br> >. Acesso em 10 set. 2023.
- BUSALOVA, Svetlana et al. The Content Of The Human Resource Management Process In The Quality Management System. **Society and Economics**, n. 4, p. 40-52, 2023.
- CHEN, Chong; WANG, Daojuan; WANG, Beibei. Interface between context and theory: the application and development of Agency Theory in the Chinese context. **International Journal of Emerging Markets**, v. 18, n. 1, p. 45-63, 2023.

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes; SILVA, Marcio Gomes da. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, p. 109-126, 2015.

CREMONESI, André. **Cooperativas de trabalho. Conceito. Espécies. Características.** In: Cooperativas de trabalho: Alternativa de trabalho e renda ou fraude aos direitos trabalhistas. São Paulo: LTr, 2009. p. 22-33.

CUEL, Roberta et al. Have HR strategic partners left the building? The (new) role of HR professionals from a social-symbolic perspective. *Personnel Review*, v. 54, n. 2, p. 722-739, 2025.

COOPEROQUE. Documentos. Disponível em <<https://cooperoque.com.br/empresa/documentos>> . Acesso 24 de janeiro de 2025.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. São Paulo: Atlas,1988.

COTRIBA. Institucional. Disponível em: <<https://cotriba.com.br/institucional/https://www.cotrijal.com.br/>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

COTRIJAL. Sobre nós. Disponível em: <<https://www.cotrijal.com.br/>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

COTRIJUC. Histórico. Disponível em: <https://www.cotrijuc.com.br/historico/>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

COTRIPAL. Institucional. Disponível em: <[https://cotripal.com.br/a\\_cotripal/](https://cotripal.com.br/a_cotripal/)>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

COTRISOJA. Histórica. Disponível em:<<https://cotrisoja.com.br/historia/#>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2025.

DA SILVA THEODORO, Fernanda Mansilha; DE QUEIROZ CALEMAN, Silvia Morales. Educação cooperativista e gestão estratégica: o caso da Cooperativa Agropecuária São Gabriel do Oeste–COOASGO. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, p. e11-e11, 2022.

DA SILVEIRA QUEIROZ, Jeisiani; VIEIRA, Luiza Rocha Rosa; ALBINO, Pablo Murta Baião. Os problemas de gestão das pequenas cooperativas: caso prático cooperativa vivans. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 5, n. 9, p. 29-46, 2018.

DA COSTA SCCOTT, Carla Rosane *et al.* Modelo de governança do Programa Ater Mais Gestão: aplicabilidade em cooperativas da agricultura familiar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, p. e9-e9, 2022.

DA SILVA, Felipe Monteiro *et al.* Estudo de Caso: Análise das Práticas Sustentáveis, Sociais e de Governança em uma Cooperativa Financeira do Sudoeste de Goiás. In: CICURV-

CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIVERSIDADE DE RIO VERDE. 2023.

DA SILVA OLIVEIRA, Pablo Henrick; DE FARIA, Denilda Caetano; BORGES, Cejana Marques. Programa de excelência em gestão: um estudo do instrumento de autoavaliação em cooperativas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 6, p. 1098-1114, 2023.

DE CARVALHO, Adriano Dias; DOS REIS SILVA, Bianca Alves. A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, 2017.

DE CARVALHO, Sávio Vinicius Veríssimo; DE SOUZA, Luciane Albuquerque Sá. Gestão de pessoas em empresas multinacionais: uma revisão da literatura. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 6, n. 2, p. 171-185, 2021.

DE CASTRO GONÇALVES, Tadeu Junior *et al.* As Práticas de Governança Corporativa em Uma Cooperativa de Crédito. **Revista de Contabilidade & Controladoria**, v. 16, n. 1, 2024.

DE LIMA, Romeu Eugênio; DE ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino; AMARAL, Hudson Fernandes. Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **Revista de contabilidade e organizações**, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

DE MATTOS STEFFENS, Thalya Miriam *et al.* Modelo de gestão e estrutura de governança: o caso de uma cooperativa de distribuição e geração de energia. **Revista De Gestão E Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 18, p. e4-e4, 2022.

DE PAULA OLIVEIRA, O.; WANDER, A. Fatores para o sucesso das cooperativas agrícolas no Brasil. **Revista de Agricultura e Desenvolvimento Rural nos Trópicos e Subtrópicos**, 122, 27-42. 2021. <https://doi.org/10.17170/KOBRA-202102113202> .

DE SIQUEIRA JÚNIOR, Julio Pedro; DOS SANTOS ZENARO, Rogério. **Cultura e governança corporativa**. Editora Senac São Paulo, 2024.

DE SOUZA, Jonathan Roque Mendes; DA SILVA, Eduardo Damião; MOREIRA, Vilmar Rodrigues. Análise estatística do instrumento de mensuração do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, p. e10-e10, 2022.

DE SOUZA SCHMIDT, Sandra *et al.* Programa de Excelência em Gestão: o caso da Frísia cooperativa agroindustrial. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 96-113, 2020.

DOMINGUES, Letícia; JÚNIOR, José Marcos Romão; NETO, Joaquim MF Antunes. A Influência da Liderança para a Implementação de Processo de Melhoria nas Organizações: Análise para a Ferramenta 5S. **Prospectus** (ISSN: 2674-8576), v. 6, n. 2, p. 648-669, 2024.

DOS SANTOS, Maríndia Brachak *et al.* Tipologias de governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p. 01-30, 2021.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FANHO, Ayawovi Djidjogbe. A relação entre sustentabilidade e o cooperativismo: a caso da COPERAV em Viamão/RS. 2023. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/263205>> Acesso em 20 de jan.2025.

FERNANDEZ-GUADAÑO, Josefina; LOPEZ-MILLAN, Manuel; SARRIA-PEDROZA, Jesús. Cooperative entrepreneurship model for sustainable development. **Sustainability**, v. 12, n. 13, p. 5462, 2020.

FERREIRA DA SILVA, Fabiana; KNEBEL BAGGIO, Daniel; FERREIRA LOPES SANTOS, David. Governance and performance model for agricultural cooperatives. **Estudios Gerenciales**, v. 38, n. 165, p. 464-478, 2022.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 33-55, 2004.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. The role of the board of directors in the context of good governance: A study of the financial cooperative sector in Brazil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIRIECSOBRE ECONOMIA PUBLICA, SOCIAL Y COOPERATIVA. 2008.

FONTINELE, Geovani Cezar Cortez; BILLACRÊS, Máximo Alfonso Rodrigues. Gestão territorial, cooperativismo e agricultura familiar: uma revisão sistemática da abordagem integrada. **Observatório de La Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 12, p. e8287-e8287, 2024.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Projeto visa melhorar a competitividade das cooperativas por meio do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/fnq-e-sescoop-criam-ferramenta-on-line-para-avaliar-a-gestao-de-cooperativas>>. Acesso em: 10 setembro de 2023.

FLICK, Uwe. **Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project**. Sage, 2015.

FRANCO, Jheine Oliveira Bessa; DE SOUZA, José Paulo. Diversification and coordination in agricultural cooperatives: study proposal. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. e3140-e3140, 2024.

GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio Juan; CABRERA-NUEZ, María Teresa. The influence of knowledge recipients' proactivity on knowledge construction in cooperative learning experiences. **Active Learning in Higher Education**, v. 21, n. 1, p. 79-92, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOLIN, Clicio Barbiero. A livre adesão nas sociedades cooperativas, considerando a

impossibilidade técnica de prestação de serviços. 2019.

GONÇALVES, Roberto Birch; BENATO, Aline Buseti. Análise do processo de incorporação de cooperativas. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 25, n. 2, p. 671-695, 2020.

GUERRA, Giane. **Qual a saída para a crise nas cooperativas Piá e Languiru?**. Instituto Humanitas Unisinos [online], São Leopoldo, RS, 20 abr. 2023. Economia. Disponível em: < <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2023/04/qual-a-saida-para-a-crise-nas-cooperativas-pia-e-languiru-ouca-podcast-nossa-economia-clgpidwow00b6016xqt60ckkd.html> >. Acesso em: 10 agosto. 2023.

HADJIELIAS, Elias *et al.* Social impact through family firms' interorganizational relationships within a community and a cooperative: An embedded view of stewardship. *Journal of Business Research*, v. 139, p. 584-601, 2022.

HAIR, Joseph. F.; BLACK, William. C.; BABIN, Barry. J.; ANDERSON, Rolph. E.; Tatham, Ronald. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HERNÁNDEZ SAMPIEIRI, Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa** [recurso eletrônico].

HINES, Chris S.; PETERS, Gary F. Voluntary risk management committee formation: Determinants and short-term outcomes. *Journal of Accounting and Public Policy*, v. 34, n. 3, p. 267-290, 2015.

HORN, Vilma de Almeida Atarão *et al.* Participação dos associados nas assembleias: um estudo de caso no sicredi região centro. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 10, n. 2, p. e856-e856, 2024.

IBGC- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA . **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

ICA. The Guidance Notes on the Cooperative Principles. 2017. Disponível em: < <https://ica.coop/en/media/library/the-guidance-notes-on-the-co-operative-principles> >. Acesso em: 28 de fevereiro de 2025.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. Editora STS Publicações e Serviços, 1997.

JAMALUDDIN, Faridzah *et al.* Cooperative governance and cooperative performance: A systematic literature review. *Sage Open*, v. 13, n. 3, p. 21582440231192944, 2023.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976

JIA, Jing; BRADBURY, Michael E. Risk management committees and firm performance. *Australian Journal of Management*, v. 46, n. 3, p. 369-388, 2021.

KRAVETS, Oleksandr. Benchmarking como método para melhorar as atividades empresariais.

Problemas Atuais da Economia, 2023. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-56-63>.

KUDLAWICZ-FRANCO, Claudineia; BACH, Tatiana; SILVA, Eduardo. Assimetria de informação e desempenho. Um estudo em empresas de capital aberto no Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 15, n. 2, p. 24-39, 2016..

LAUERMANN, Gerson José *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**, v. 3, n. 6, p. 59-72, 2016.

LIMA, Ana Lucia Candeia de *et al.* A ação do habitus dos gestores na adoção de sistemas de informação: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. 2024. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/31615>>. Acessado em 01 de novembro de 2024.

LOPES, Luis Felipe Dias. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, v. 266, 2018.

LUIZ, João Paulo Amancio; DE LIMA MACHADO, Érica Priscilla Carvalho. Cooperativismo e economia solidária: ações em comunidades litorâneas no município de Rio Tinto (PB): actions in coastal communities in the municipality of Rio Tinto (PB). **Caderno Virtual de Turismo**, v. 24, n. 3, p. 74-93, 2024.

MACIEL, Ana Paula Blanke *et al.* Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 600-619, 2018.

MALEK, Stacey L.; SARIN, Shikhar; HAON, Christophe. Extrinsic rewards, intrinsic motivation, and new product development performance. **Journal of product innovation management**, v. 37, n. 6, p. 528-551, 2020.

MANUAL DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS (MAGIM)/ SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Brasília: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade: Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, 2016 (Série Caminhos para Excelência). Disponível em: <<http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/manuais>>. Acesso em 10 setembro. 2023.

MARASSATTI, Daniel Aparecido *et al.* Cooperativas como agentes de mudança: Contribuições para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável no cenário brasileiro. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, n. 1, 2024.

MARTINS, Sergio Pinto. Histórico. In **Cooperativas de Trabalho**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2013. p. 5-36.

MARTINEZ, C. S. Fatores Determinantes para a fidelização em Cooperativas Agropecuárias. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação em Gestão de Cooperativas, Universidade Católica do Paraná: Curitiba, 2018.

MASSA, Rubens Mussolin; PARTYKA, Raul Beal; LANA, Jeferson. Pesquisa e teoria da agência comportamental: uma revisão e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 220-236, 2020.

MEIRELES, Plínio Augusto de. Ações administrativas e participação social em cooperativa agropecuária: um estudo de caso em Minas Gerais. 1981.. (Dissertação de Mestrado).

MENGARDA, Kauane et al. Governança Corporativa e a Teoria da Agência: Levantamento Bibliométrico. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 5, n. 1, p. 1068-1083, 2024.

MOURAO, Rildo MOURAO FERREIRA; BALDIN, Maria Eduarda A. Os reflexos do cooperativismo no desenvolvimento do agronegócio: os reflexos do cooperativismo no desenvolvimento do agronegócio. **Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas**, v. 2, n. 01, p. 54-72, 2021.

MUKHERJEE, Tutun; HALDER, Hrithika; SEN, Som Sankar. Does corporate governance practices influence financial performance and corporate growth? Indian perspective. **Journal of Commerce & Accounting Research**, v. 13, n. 1, 2024.

NEPALI, Tej Narayan Prasad. Balancing work life and family life: **Problems and remedies**. **Pravaha**, v. 24, n. 1, p. 217-232, 2018.

NETO, Sigismundo Bialoskorski; BARROSO, Marcelo Francini Girão; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

NOSKOSKI, Luís Eduardo Carvalho *et al.* Práticas de responsabilidade social corporativa: um estudo de caso na COTRIPAL Agropecuária Cooperativa. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 11, n. 22, p. e87715-e87715, 2024.

NOSSA, V.; KASSAI, S.; KASSAI, J. R. **A teoria do agenciamento e acontabilidade**. In: EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis, 2000.

NUNES, Andrieli de Fátima Paz *et al.* Princípios cooperativistas sob a perspectiva de colaboradores de uma cooperativa de crédito. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 23, p. e1799-e1799, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS- OCB. Disponível em <[https://www.ocb.org.br/assets/arquivos/RelatorioAnual/Relatorio\\_OCB\\_2022](https://www.ocb.org.br/assets/arquivos/RelatorioAnual/Relatorio_OCB_2022)>. Acesso em 28 de setembro de 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. Disponível em <<https://www.somoscooperativismo.coop.br/ocb>>. Acesso em 20 janeiro de. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB. **Cartilha Ramos do cooperativismo**. Sistema OCB, 2022.

PANDA, Brahmadev; LEEPSA, Nabaghan Madhabika. Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian journal of corporate governance*, v. 10, n. 1, p. 74-95, 2017.

PEREIRA, José Matias; MARCELINO, Gileno Fernandes; KRUGLIANSKAS, Isak. Brazilian new patterns of an industrial, technological and foreign trade policy. **Journal of Technology**

**Management & Innovation**, v. 1, n. 3, p. 17-28, 2006.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 2008.

REIS, Larissa; BRITO, Letícia Rodrigues; DE SOUZA, Iracema Caproni. Responsabilidade social das empresas. **InGeTec-Inovação, Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 4, p. 69-81, 2023.

RIBEIRO, Rossana Parizotto; GAVRONSKI, Iuri. Sustainable management of human resources and Stakeholder Theory: a review. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 15, p. e02729-e02729, 2021.

SALES, João Eder. 03) Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**| RBGE| ISSN 2237-1664, v. 1, n. 1, p. 23-34, 2010.

SANTOS, João V. **Crise em cooperativas gaúchas revela risco de avanços do capitalismo sobre um modelo de economia partilhada**. Zero Hora [online], Porto Alegre, 05 de abril de 2023. Entrevistas. Disponível em: <<https://www.ihu.unisinos.br/categorias/159-entrevistas/627663- crise-em-cooperativas-gauchas-revela-risco-de-avancos-do-capitalismo-sobre-um-modelo-de-economia-partilhada-entrevista-especial-com-ariosto-sparemberger>>. Acesso em: 10 agosto de 2023.

SCHAEFER, Vanessa; BITTENCOURT, Sandro Augusto Martins; FERRAZ, Luana Zanetti Trindade. Auditoria Independente em Cooperativas Agropecuárias: Percepções dos Responsáveis pela Governança sobre Motivos da Contratação. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 19, n. 1, p. 30-56, 2022.

SCHAFFER, Gisela; CREPALDI, Marcos. Aderência às recomendações de boas práticas de governança corporativa em quatro cooperativas brasileiras do segmento de laticínios. **ABCustos**, v. 8, n. 3, p. 88-106, 2013.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO - SESCOOP. **Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas**. Disponível em: <<http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br>>. Acesso em: 10 setembro de 2023.

SOARES, Samira Silva Santos et al. Teaching Iramuteq for use in qualitative research according to YouTube videos: an exploratory-descriptive study. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 56, p. e20210396, 2022.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, v. 123, n. 4, p. 138, 2005.

SILVA FILHO, José Carlos Bastos. Cooperativas: a liberdade de associação e o registro obrigatório na OCB. **Jus Navigandi, Teresina**, ano, v. 12, 2007.

SILVA, Sabrina; SOUSA, Arsad; LEITE, Eduardo. T. **Agency conflict in cooperative organizations: a theoretical approach**. 2011.

SOMBRIO, Lívia. Possibilidades de implementação de ESG em uma organização do terceiro setor: um estudo na Central de Cooperativas Justa Trama. 2024. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/275451>. Acesso em 20 dezembro de 2024.

SPAREMBERGER, Ariosto et al. Elementos da fidelização de associados na área do cooperativismo agropecuário: um estudo de caso na cooperativa Coopermil. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 3696-3720, 2023.

SUMADI, Sumadi; IRAWAN, Nico; MA'RUF, Muhammad Hasan. Implementation of the Concept and Theory of Management Functions in Efforts To Improve Quality. **International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)**, v. 4, n. 02, 2020.

ТАРАНИЧ, Оксана; ВИШНІВСЬКА, Анна. The role of the motivation system in the strategic development of an enterprise. **Економіка та суспільство**, n. 58, 2023.

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

VAZ, Elisângela Domingues. Modelo fuzzy de indicadores de sustentabilidade para cooperativas agrícolas. 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/a003c083-558e-45c9-aa58-c72ece744904>. Acesso em: 10 dez. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2007.

VIEIRA, Flávia Mônaco; DOS SANTOS, Vando Vieira Batista; PIRES, Vanessa Martins. Panorama atual do cooperativismo brasileiro: uma análise documental e de conteúdo a partir da Resolução n. 56/2019. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 17, p. e3-e3, 2022.

YILMAZ, R. Avaliação da teoria da agência em contexto organizacional. **Teoria e Pesquisa em Ciências Sociais, Humanas e Administrativas**, 2022.

ZANCAN, Flávia; DE MOURA COSTA, Davi Rogério. Relato de experiência na Veiling Holambra: A mais completa e moderna cooperativa de flores e plantas do Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 11, n. 21, p. e85849-e85849, 2024.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

**APÊNDICE A- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Termo de consentimento livre e esclarecido

Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos (UNISINOS)

Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios

Meu nome é Evandro Leão de Freitas, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios . Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professor Dr. João Zani cujo objetivo geral é compreender a adesão e a implantação do (PDGC) e os resultados alcançados.

A participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista, com perguntas abertas, os nomes dos participantes serão mantidos em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados em artigos técnicos e científicos.

Caso se sinta esclarecido(a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Evandro Leão de Freitas, acadêmico responsável, e-mail: ou pelo telefone ( 55) 996236711 ou com João Zani.e-mail:

Agradecemos a participação.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado e concordo em ser participante do da pesquisa acima descrita.

Cruz Alta, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ 2025.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## APÊNDICE B

### Instrumento de pesquisa- Roteiro de Entrevista

Prezado (a):

Você está sendo convidada (o) a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

O objetivo Analisar a percepção dos gestores sobre a governança, e aplicabilidade Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). Como principal benefício, espera-se que os resultados dessa pesquisa ajudem na proposição e elaboração da dissertação de mestrado profissional em gestão e negócios da Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos/RS.

Não existe resposta certa, o objetivo é verificar o nível de conhecimento sobre a implementação do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas, proposto pela Ocergs/Sescoops. Antecipadamente agradecemos a sua colaboração.

#### Parte I: Perfil Dos Entrevistados

1) Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino
2) Idade:
3) Estado Civil:
4) Escolaridade:
5) Tempo de atuação na cooperativa:
6) Setor atuação na cooperativa:
7) Renda Mensal:
8) Possui Filhos:
9) Como foi o seu percurso dentro da cooperativa:
10) Qual frequência que a equipe é renovada?
11) Há participação da direção eleita, se sim, quem faz parte?

#### Parte II- Verificação da implementação do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas PDGC

1) Como é a composição e como foram escolhidos os respondentes do PDGC em sua cooperativa?
2) Como se deu o processo de implementação do PDGC, e o que contempla e deveria contemplar?
3) Quais foram as motivações para que cooperativa iniciasse um movimento de implementação do PDGC?
4) Quais são/foram as limitações ou inibições (possíveis faltas de motivações, recursos que afetem ou reduzam o desejo da liderança) para implantação anterior do PDGC?
5) A Cooperativa buscou a experiência e as boas práticas de outras instituições para adesão ao PDGC?
6) Quais os resultados já podem ser colhidos com o processo de implantação PDGC?
7) E houve mudança de nível de maturidade ao longo processo?
8) A cooperativa incentiva a formação de novos líderes a participarem ativamente no processo decisório da cooperativa.
9) A estrutura de governança adotada pela cooperativa é subordinada a cargos e funções, e como é feita as tomadas de decisões coletivas em grande parte das operações?
10) Ações estratégicas relacionadas à gestão e governança, considerando a qualidade dos produtos e serviços, influenciam no desempenho econômico da cooperativa.
11) Qual a influência da estrutura de governança adotada pela cooperativa para tomada de decisão?
12) Como a cooperativa promove ações para integrar seu quadro de colaboradores e seus cooperados (produtores rurais), na promoção de cursos de educação do cooperativismo.
13) Como a cooperativa atua na gestão de projetos sociais, ambientais e culturais?

**MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!**