

COOPERATIVISMO

GESTÃO E DESENVOLVIMENTO NA PRÁTICA

Orientações às cooperativas para a
implementação de ações que as
levem a um cenário corporativo mais
eficiente, competitivo e sustentável

VOLUME 3
BOAS PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO

COOPERATIVISMO
GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO
NA PRÁTICA



Publicação do Sistema OCB/SESCOOP-GO

Pesquisa e coleta de dados:

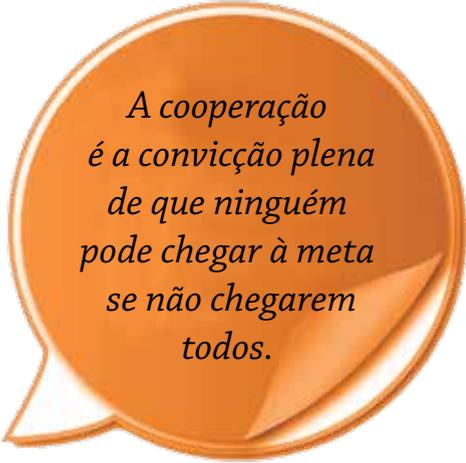
Sistema OCB/SESCOOP-GO

Redação final, edição e arte:

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas (GCOOP)
Assessoria de Comunicação e Marketing (Ascom)

Impressão: Gráfica Set

Av. H com Rua 14, nº 550 – Jardim Goiás – CEP: 74.810-070
Fone: (62) 3240 2600 – Fax: (62) 3240 2602
E-mail: ocbgo@ocbgo.coop.br | www.goiascooperativo.coop.br



*A cooperação
é a convicção plena
de que ninguém
pode chegar à meta
se não chegarem
todos.*

Virginia Burden
Política norte-americana

MENSAGEM DO CONSELHO

Atento às mais amplas necessidades das cooperativas, rumo à sustentabilidade financeira e social, o Sistema OCB/SESCOOP-GO elaborou a cartilha **Cooperativismo, Gestão e Desenvolvimento na Prática**, no intuito de contribuir para o exercício de uma administração mais eficiente nas sociedades cooperativas. Este é o terceiro volume de uma série de três publicações informativas e educativas - as outras duas abordaram o passo a passo da organização de uma cooperativa e suas questões no âmbito sindical.

A terceira cartilha é um complemento instrutivo para as sociedades que já passaram da etapa de constituição e registro, cujo foco é desenvolver uma gestão atualizada e competitiva no mercado. Ao longo de 12 capítulos, é possível conferir orientações sobre diversas práticas de boa gestão de uma cooperativa, desde os aspectos legais desse modelo de negócio, o calendário de obrigações, deveres contábeis, normas jurídicas e Organização do Quadro Social.

Também são apresentados os programas oferecidos pelo Sistema OCB/SESCOOP-GO (como GDA, PDGC e GDH), que auxiliam as cooperativas a melhorar sua

12 CAPÍTULOS

com orientações sobre diversas práticas de boa gestão de uma cooperativa, desde os aspectos legais desse modelo de negócio, o calendário de obrigações, deveres contábeis, normas jurídicas e Organização do Quadro Social.

autogestão, com indicadores econômicos, ferramentas de autoavaliação e sistema de gerenciamento de projetos de formação profissional e promoção social. São elencadas, ainda, práticas de gestão de pessoas e da qualidade da organização, aspectos de gestão documental, segurança da informação, comunicação e marketing, dentre outras.

Por meio da cartilha **Cooperativismo, Gestão e Desenvolvimento na Prática**, o Sistema OCB/SESCOOP-GO busca oferecer um norte para que as cooperativas se tornem mais fortalecidas e sustentáveis, frente a um mercado cada vez mais profissional e globalizado.

Boa leitura!

SUMÁRIO

MENSAGEM DO CONSELHO	6
-----------------------------	----------

PRIMEIRA PARTE **ASPECTOS RELACIONADOS AO SISTEMA OCB/SESCOOP-GO 10**

Capítulo 1

ASPECTOS LEGAIS DO COOPERATIVISMO	11
Constituição Federal e Legislação do Cooperativismo	12
Estatuto Social	12
Assembleias Gerais	14
Órgãos Sociais	15

Capítulo 2

OBRIGAÇÕES DOCUMENTAIS, CONTÁBEIS E FINANCEIRAS	17
Calendário de Obrigações Documentais e Financeiras das Cooperativas	18
Calendário de Obrigações Contábeis	21

Capítulo 3

CONTRIBUIÇÕES AO SISTEMA OCB/SESCOOP-GO	23
Contribuições obrigatórias à OCB-GO	24
Contribuição Cooperativista	24
Contribuição Sindical	24
Contribuição Obrigatória ao SESCOOP/GO	25

Capítulo 4

PROGRAMAS DO SISTEMA OCB/SESCOOP-GO	27
Sistema GDA	28
Programa PDGC	29
Sistema GDH	31
Programa de Visitas	32
Formação Profissional e Promoção Social	34

SEGUNDA PARTE **ASPECTOS GERAIS RELACIONADOS A ADMINISTRAÇÃO DA COOPERATIVA 36**

Capítulo 5

GESTÃO DE PESSOAS	37
Recrutamento e Seleção de Pessoas	38
Valorização e Desenvolvimento de Pessoas	39

Capítulo 6	GESTÃO DA QUALIDADE	40
	Programa de Qualidade no Ambiente de Trabalho (8S)	41
	Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)	42
Capítulo 7	GESTÃO DOCUMENTAL	44
	Gestão de Documentos e Arquivos	45
	Classificação de Documentos e Tabela de Temporalidade	46
	Controle de Acesso, Recolhimento e Empréstimo de Documentos	46
	Conservação e Armazenamento de Documentos	48
	Eliminação de Documentos	49
Legislação Arquivística	50	
Capítulo 8	GESTÃO DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	51
	Segurança da Informação e Comunicação	52
	Você e a Segurança da Informação e Comunicação	53
	Boas práticas que você pode adotar no trabalho	54
Capítulo 9	GESTÃO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING	56
	Comunicar para quê e para quem?	57
	Comunicação externa	58
	Marketing	59
	Ferramentas	60
Capítulo 10	ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL (OQS)	63
	O que é OQS?	64
	Objetivos e Importância da OQS	64
	Modelos de OQS - Mecanismos, Ferramentas e Estruturação da Participação	65
	Requisitos, Condições e Critérios para Implantação da OQS	67
	Avaliação dos Resultados da implantação da OQS	68
Capítulo 11	GOVERNANÇA COOPERATIVA	69
	Governança corporativa	70
	Princípios da Governança Corporativa	70
	Agentes da Governança	71
	Aplicação nas Cooperativas	72
Capítulo 12	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	73
	Importância do Planejamento e Gestão Estratégica	74
	Direcionamento estratégico	75
	Análise estratégica	76
	Posicionamento Estratégico	77
	Diretrizes Estratégicas	78
	Operacionalização do Planejamento Estratégico	78
Bibliografia	82	

PRIMEIRA PARTE

ASPECTOS RELACIONADOS AO
SISTEMA OCB/SESCOOP-GO

CAPÍTULO 1

Aspectos Legais do Cooperativismo



ASPECTOS LEGAIS DO COOPERATIVISMO

Constituição Federal e Legislação do Cooperativismo

Entre os artigos da Constituição Federal Brasileira de 1988, figura o art. 174, que em seu parágrafo segundo, requer efetivo apoio do Estado, em favor das sociedades cooperativas.

Assim, a Constituição Federal é clara e precisa ao exigir leis brasileiras a favor do cooperativismo e, não, contra. A partir da sua promulgação, o trabalho parlamentar do Congresso Nacional será dirigida sob a égide de que o cooperativismo deve ser estimulado e apoiado. Alterar lei que não beneficia as cooperativas parece, assim, constituir afronta constitucional, já que uma norma superior consagrou o apoio ao cooperativismo.

Legislação Federal

Os normativos legais no campo do Direito Cooperativo encontram-se no texto da Lei n.º 5.764/71, com algumas alterações face à Constituição Federal de 1988 e algumas alterações instituídas por outras leis federais.

Sob o ponto de vista tributário, temos que em seu art. 79 a referida Lei estabelece que o "Ato Cooperativo" são as operações praticadas entre as cooperativas e seus associados, ao afirmar que "denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais".

Já no seu Parágrafo único estabelece que o Ato Cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

Desta forma, as operações realizadas pelas Sociedades Cooperativas com seus cooperados estão abrangidas pelo instituto da não incidência de tributos federais quanto ao faturamento e sobras.

Estatuto Social

As Sociedades Cooperativas são regidas por Estatuto Social, porque seguem o princípio assemblear de decisão e, portanto, não podem estabelecer contrato social.

O Estatuto Social é o documento que representa o resultado da decisão da assembleia geral dos associados, contendo as normas gerais de administração, operação, objeto e outras tantas do interesse social.

Entretanto, o estatuto das Sociedades Cooperativas, deverá, dentre outras disposições, conter obrigatoriamente os requisitos contidos no art. 21 da Lei n.º 5.764/71, a saber:

- a denominação, sede, prazo de duração, área de ação, objeto da sociedade, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral;
- os direitos e deveres dos associados, natureza de suas responsabilidades e as condições de admissão, demissão, eliminação e exclusão e as normas para sua representação nas assembleias gerais;
- o capital mínimo, o valor da quota-parte, o mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado, o modo de integralização das quotas-partes, bem como as condições de sua retirada nos casos de demissão, eliminação ou de exclusão do associado;
- a forma de devolução das sobras registradas aos associados, ou do rateio das perdas apuradas por insuficiência de contribuição para cobertura das despesas da sociedade;
- o modo de administração e fiscalização, estabelecendo os respectivos órgãos, com definição de suas atribuições, poderes e funcionamento, a representação ativa e passiva da sociedade em juízo ou fora dele, o prazo do mandato, bem como o processo de substituição dos administradores e conselheiros fiscais;
- as formalidades de convocação das assembleias gerais e a maioria requerida para a sua instalação e validade de suas deliberações, vedado o direito de voto aos que nelas tiverem interesse particular sem privá-los da participação nos debates;
- os casos de dissolução voluntária da sociedade;
- o modo e o processo de alienação ou oneração de bens imóveis da sociedade;
- o modo de reformar o estatuto;
- o número mínimo de associados.

Assembleias Gerais

Assembleias Gerais Ordinárias

As Assembleias Gerais Ordinárias (AGO) devem ser realizadas sempre nos primeiros três meses após o encerramento do exercício social, com exceção das cooperativas de crédito, as quais deliberarão sobre:

I - prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

a) relatório da gestão;

b) balanço;

c) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal.

II - destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios;

III - eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso;

IV - quando previsto, a fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de Administração ou da Diretoria e do Conselho Fiscal;

V - quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46.

Assembleias Gerais Extraordinárias

As Assembleias Gerais Extraordinárias (AGE) devem ser realizadas sempre que necessárias, não importando em que época do ano, e nelas serão tratados quaisquer assuntos de interesse social, em especial e de forma exclusiva os assuntos relacionados a:

I - reforma do estatuto;

II - fusão, incorporação ou desmembramento;

III - mudança do objeto da sociedade;

- IV - dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;
- V - contas do liquidante.

Assembleias Gerais Especiais

Com o advento da Lei nº. 12.690/12, que dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho, foi instituída a necessidade da realização de mais uma Assembleia para este ramo de cooperativas, denominada Assembleia Geral Especial, e nela serão tratados assuntos como gestão da cooperativa, disciplina, direitos e deveres dos sócios, planejamento e resultado econômico dos projetos e contratos firmados e organização do trabalho, e, sua realização se dará sempre no segundo semestre de cada ano.

Todas as Assembleias Gerais devem ser convocadas por meio de Edital de Convocação devidamente elaborado e publicado nos termos estabelecidos na Legislação Cooperativista e no Estatuto Social de cada Cooperativa.

Da mesma forma, para registrar o que foi deliberado em cada Assembleia Geral, há a necessidade da elaboração da respectiva Ata da Assembleia, que dependendo dos assuntos tratados deverá ser arquivada na JUCEG - Junta Comercial do Estado de Goiás.

Órgãos Sociais

Conselho de Administração ou Diretoria

O art. 47 da Lei Cooperativista, estabelece que a Sociedade Cooperativa será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, com prazo de mandato nunca superior a 4 (quatro) anos.

A definição de a Cooperativa ser administrada por Diretoria ou por Conselho de Administração, já deve ser definido por ocasião da elaboração do Estatuto Social, que após apreciado na Assembleia Geral de Constituição é aprovado pela mesma.

Conselho Fiscal

O art. 56 da Lei nº 5.764/71, estabelece que a administração da sociedade

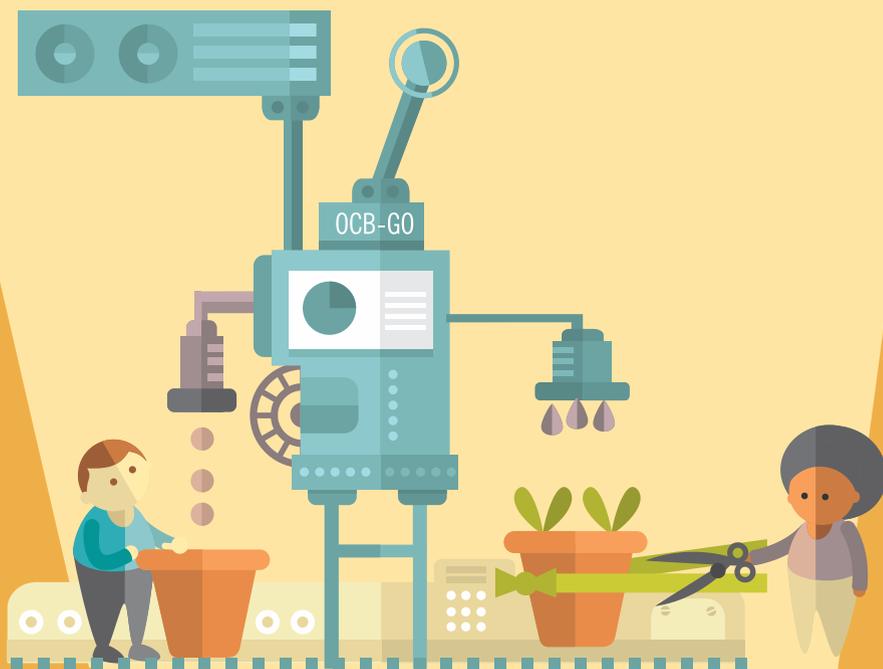
será fiscalizada, assídua e minuciosamente, pelo Conselho Fiscal, que deverá ser constituído por 06 membros, sendo 03 efetivos e 03 suplentes, eleitos anualmente entre os cooperados, sendo permitida a reeleição de apenas um terço dos seus componentes.

O Conselho Fiscal deverá se reunir mensalmente, para fiscalizar os atos da administração, devendo cumprir com suas obrigações e atribuições estabelecidas no Estatuto Social.

Por sua vez, o Conselho Fiscal de Cooperativas de Trabalho enquadradas na Lei nº. 12.690/12, poderá ter número diferente de conselheiros, a depender do número de associados.

CAPÍTULO 2

Obrigações documentais, contábeis e financeiras das cooperativas



Calendário de Obrigações Documentais e Financeiras das Cooperativas

A partir do registro junto à OCB-GO, as cooperativas passam a assumir compromissos legais e estatutários. A decisão de cumprir ou não essas obrigações reflete, diretamente, na regularidade da cooperativa e na utilização de serviços oferecidos pelo Sistema OCB/SESCOOP-GO.

31 de janeiro

Vencimento da Contribuição Sindical, instituída pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). É uma contribuição obrigatória, que deve ser recolhida pelas cooperativas goianas exclusivamente para a OCB-GO. O cálculo é apurado com base no capital social subscrito, de acordo com o enquadramento de classe/faixa correspondente e observada a tabela anual vigente disponível na OCB-GO. É tarefa da cooperativa gerar e preencher sua própria guia de Contribuição Sindical, acessando o site da Caixa Econômica Federal. As instruções para preenchimento e emissão estão descritas no Portal Goiás Cooperativo.

■ Fundamentação legal: art. 578 e seguintes da CLT.

◆ O não pagamento implicará em atualização monetária do valor devido, multa e juros de mora, conforme art. 600 da CLT, além da possibilidade de atuação por parte do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), irregularidade junto à OCB-GO e impossibilidade de se beneficiar de eventos realizados em parceria com o SESCOOP-GO.

31 de março

Prazo final para as cooperativas (exceto as do ramo crédito) realizarem a Assembleia Geral Ordinária (AGO).

Na AGO, devem ser tratados os seguintes assuntos específicos:

● Prestação de contas do Conselho de Administração, acompanhada de parecer do Conselho Fiscal.

● Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os Fundos Obrigatórios.

● Eleição dos componentes dos órgãos de Administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso. Quando previsto, fixação do valor dos honorários, gratificações e cédula de presença dos membros do Conselho de

Administração ou da diretoria e do Conselho Fiscal.

- Quaisquer assuntos de interesse social, com exceção dos que são de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária (AGE).

- Fundamentação legal: art. 44, da Lei nº 5.764/71.

30 de abril

Data final para as cooperativas do ramo crédito realizarem a Assembleia Geral Ordinária (AGO). Nela, devem ser tratados os mesmos assuntos das AGOs dos demais ramos, conforme estão elencados no art. 44, da Lei nº 5.764/71, diferenciando-se apenas da data limite de sua realização, conforme art. 17, da Lei Complementar nº 130.

- Fundamentação legal: art. 17, da Lei Complementar nº. 130, de 17 de abril de 2009 e art. 44, da Lei nº. 5.764/71.

2 de maio

Início do período para as cooperativas apresentarem os seguintes documentos legais obrigatórios, exigidos pela OCB-GO:

- Ata de Assembleia Geral Ordinária (AGO), que trata da prestação de contas do Conselho de Administração.

- Balanço Patrimonial, acompanhado da Demonstração de Sobras ou Perdas (ou DRE), assinado pelo presidente e contador, além do Parecer do Conselho Fiscal assinado por, no mínimo, três conselheiros (efetivos ou suplentes).

- Fundamentação legal: Inciso IV, do art. 10 do Estatuto Social da OCB-GO e Inciso I do art. 1º, da Resolução 001/2015 do SESCOOP/GO.

- ◆ Em caso de não entrega da documentação, a cooperativa estará irregular junto à OCB-GO e impossibilitada de se beneficiar de eventos realizados em parceria com o SESCOOP/GO.

31 de maio

Vencimento da Contribuição Cooperativista, obrigatória a todas as cooperativas registradas na OCB-GO, cuja base de cálculo será a incidência de 0,2% sobre o valor do capital social integralizado, fundos e reservas da sociedade cooperativa. O cálculo e a emissão da guia da Contribuição Cooperativista são realizados, exclusivamente, pelo Departamento Financeiro da OCB-GO, desde

que esteja de posse do Balanço Patrimonial, acompanhado da Demonstração de Sobras ou Perdas (ou DRE) e assinado pelo presidente e contador.

- Fundamentação legal: art. 108, da Lei nº 5.764/71.

- ◆ O não pagamento implicará em irregularidade da cooperativa perante a OCB-GO, além da incidência de juros e multa sobre o valor devido. Também não poderá se beneficiar de eventos realizados em parceria com o SESCOOP/GO.

31 de dezembro

Último prazo para as cooperativas do ramo trabalho realizarem a Assembleia Geral Especial, que deve ser feita sempre no segundo semestre do ano. Nela, devem ser deliberados, entre outros assuntos, os seguintes temas especificados no edital de convocação:

- Gestão da cooperativa
- Disciplina
- Direitos e deveres dos sócios
- Planejamento e resultado econômico dos projetos e contratos firmados
- Organização do trabalho
- Fundamentação legal: caput e § 6º do art. 11 da Lei nº. 12.690/2012.

365 dias do ano

Além da apresentação da documentação e do pagamento das contribuições obrigatórias, as cooperativas devem comunicar, preferencialmente por e-mail, à Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas da OCB-GO, sempre que houver atualização, seja do conselho ou outras de caráter cadastral da cooperativa. O objetivo é disseminar corretamente as informações de interesse, como:

- Alteração estatutária: mediante apresentação do Estatuto Social, acompanhado da respectiva ata de AGE em que se deu a aprovação. Prazo: até 30 dias após a sua realização.

- Alterações dos Conselhos: novo mandato e renovação, com a apresentação da respectiva ata sobre a eleição.

- Dados cadastrais da cooperativa: alteração de endereço, inclusão e substituição de e-mail e telefone.

- Dados de contatos dos conselheiros: sempre que houver alteração no endereço, e-mail e telefone.

- Mudança de assessores (contábil, jurídico, secretário), agente de desenvolvimento humano, gerência, recursos humanos, controle interno, dentre outros.
- A cooperativa filiada deve recolher até o dia 30 de cada mês a Contribuição de Manutenção, em decorrência de sua filiação à OCB-GO.
- As cooperativas devem recolher sobre a folha de pagamento de empregados o pagamento da Contribuição para o SESCOOP/GO até o dia 20 de cada mês.

Obrigações contábeis

Assim como nas demais empresas, a contabilidade das cooperativas também é regida pelas Normas Internacionais de Contabilidade e pelas Normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), conhecidas como NBC T (Norma Brasileira de Contabilidade Técnica). Deve ser executada de forma transparente, clara e retratar a essência dos atos e fatos.

As cooperativas possuem, em seu plano de contas, particularidades contempladas pela NBC T 10.8 do CFC. Essa norma trata da nomenclatura de algumas contas relativas à sociedade cooperativista, que deve ser atendida.

Exemplo disso é o grupo de receitas e despesas. Quando são provenientes de operações com os cooperados, devem ser classificadas como ingressos e dispêndios, respectivamente. Outra observação específica para as cooperativas é a necessidade de se contabilizar as atividades de forma separada, tanto para estoques, como para resultados.

É preciso, ainda, cumprir com as normas para elaboração das peças contábeis, como:

- Balanço: Ativo e Passivo
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)
- Fluxo de Caixa
- Demonstração de destinações e reversões das sobras
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA)
- Notas explicativas e outras de acordo com a atividade.

As cooperativas ainda devem cumprir com as obrigações acessórias, prestando contas aos órgãos arrecadadores e fiscalizadores, com a apresentação de todas as declarações, tais como: Sistema Público de Escrituração Digital (SPED's), Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF),

Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF) e outras, conforme a atividade.

Seguindo essa linha, as cooperativas devem atender às normas trabalhistas, cumprindo as obrigações correspondentes. Devem observar: Sped Social, programas de medicina e segurança do trabalho, Relação Anual de Informações Sociais (Rais), Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informação à Previdência Social (SEFIP). Vale lembrar que devem ser apresentadas uma declaração para empregados e outra para cooperados, no caso das cooperativas, cuja fonte de renda seja o trabalho.

As cooperativas devem atender também às obrigações tributárias. Diferentemente do que se costuma dizer no senso comum, as sociedades cooperativas pagam, sim, tributos - seja na Pessoa Jurídica (PJ) ou na Pessoa Física (PF) do cooperado. No seu faturamento, pela emissão da Nota Fiscal, as cooperativas não têm incidência de Imposto de Renda – Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSSL) para o ato cooperativo. Já nas operações com terceiros, a tributação é feita normalmente, assim como nas atividades que possuem incidência do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Em relação ao Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), a tributação é realizada em conformidade com a legislação municipal.

Todas as receitas das cooperativas devem ser oferecidas para a tributação do Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), realizando a correta operação e aproveitando créditos presumidos para as atividades permitidas da base de cálculo. Para as cooperativas que prestam serviços, deve-se destacar 1,5% de Imposto de Renda (IR) e compensá-lo no IR a recolher, sobre o repasse do cooperado.

Antes de fazer o repasse ao associado, a cooperativa deve reter o IR, aplicando tabela progressiva, reter 20% para o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), além deduzir taxa de administração e convênios, se houver.

É importante ressaltar ainda que a taxa de administração deve ser muito bem calculada, para que consiga cobrir todas as despesas administrativas e os tributos patronais pagos sobre a Nota Fiscal.

CAPÍTULO 3

Contribuições ao Sistema OCB/SESCOOP-GO



Contribuições Obrigatórias à OCB-GO

Contribuição Cooperativista

A Contribuição Cooperativista é prevista pelo artigo 108 da Lei nº 5.764/71. Ele determina que, a cada ano, após o encerramento do exercício social, a cooperativa deve fazer o recolhimento a favor da Organização das Cooperativas Brasileiras, de que trata o artigo 105 da mesma lei.

Conforme o artigo 108:

§ 1º A Contribuição Cooperativista constituir-se-á de importância correspondente a 0,2% (dois décimos por cento) do valor do capital integralizado e fundos da sociedade cooperativa, no exercício social do ano anterior, sendo o respectivo montante distribuído, por metade, as suas filiadas, quando constituídas.

§ 2º No caso das cooperativas centrais ou federações, a Contribuição de que trata o parágrafo anterior será calculada sobre os fundos e reservas existentes.

Contribuição Sindical

A contribuição sindical, também chamada de imposto sindical, já existia desde 1937. Foi inteiramente acolhida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, nos artigos 578 e 610, e recepcionada pela Constituição Federal, de 1988, no artigo 149. De natureza tributária e parafiscal (ou seja, paralela ao sistema fiscal), essa contribuição é obrigatória para todos os membros integrantes de uma determinada categoria econômica ou profissional, independentemente se é filiado ou não ao respectivo sindicato.

Para os empregadores, a contribuição sindical é recolhida anualmente, em uma única parcela, e é proporcional ao capital social da empresa ou cooperativa, conforme tabela progressiva. O recolhimento é feito de forma obrigatória, sempre no mês de janeiro de cada ano.

Do montante arrecadado com a contribuição sindical, 60% ficam com o sindicato que representa a categoria (em Goiás, a OCB-GO), 15% com a federação e 5% com a confederação. Esses valores são destinados à manutenção da entidade sindical e suas atividades. O Ministério do Trabalho recebe os 20% restantes, que integram os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

Base de cálculo e tabela da contribuição sindical

O valor da contribuição sindical, para os empregadores, será em importância proporcional ao capital social da cooperativa, registrado nas respectivas Juntas Comerciais ou órgãos equivalentes, mediante a aplicação de alíquotas, conforme

a seguinte tabela (observada a legislação que rege a matéria, dentre as quais, o art. 580, II e III, §§ 1º ao 5º, da CLT, a Lei nº 7.047/82 e § 1º do art. 4º, do Decreto-lei nº 1.166/71).

A CLT, no parágrafo 3º do artigo 580, fixa em 60% do maior valor de referência fixada pelo Poder Executivo vigente, a contribuição mínima devida pelos empregadores, independentemente do capital social de qualquer empresa ou cooperativa. Do mesmo modo, fica estabelecido o capital equivalente a 800.000 (oitocentas mil) vezes o maior valor de referência, para efeito do cálculo da contribuição máxima, respeitada a tabela progressiva.

A tabela para recolhimento da Contribuição Sindical, considerada em cada exercício, é elaborada e levada à aprovação da Assembleia Geral da CNCOOP, anualmente, com base nas classes de capital social estabelecidas em cada faixa de enquadramento. A tabela é referendada, também, nas Assembleias Gerais da FECOOP CO-TO e OCB-GO.

Conforme o artigo 605, da CLT, “as entidades sindicais são obrigadas a promover a publicação de editais concernentes ao recolhimento da contribuição sindical, durante três dias, nos jornais de maior circulação local e até dez dias da data fixada para depósito bancário”. Assim, as cooperativas ficam cientes dos prazos e obrigações. Além disso, as cooperativas deverão consultar a Tabela Sindical atualizada no site da OCB-GO, para o recolhimento devido.

Prazo de recolhimento

No caso de cooperativas situadas no Estado de Goiás, a Contribuição Sindical Patronal deve ser recolhida de uma só vez, junto à OCB-GO, no mês de janeiro, com vencimento no dia 31.

Para as cooperativas constituídas após o mês de janeiro, o recolhimento da contribuição sindical deve ser feito no mesmo mês em que fizerem o requerimento do registro ou da licença para o exercício da respectiva atividade, conforme prevê o artigo 587, da CLT.

Recolhimento em atraso

- Multa: a multa por atraso é regulamentada pelo artigo 600, da CLT. Correspondente a 10%, no primeiro mês de atraso, e mais 2%, por mês subsequente – sem considerar o mês de pagamento.
- Juros de Mora: de igual modo previsto no artigo 600, da CLT, correspondendo a 1% ao mês, desconsiderado o mês de pagamento.
- Correção Monetária: é calculada pela aplicação do índice de atualização monetária da tabela única de atualização e conversão de débitos trabalhistas, conforme resolução

008/2005 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).

Cobrança e forma de pagamento

O artigo 606, da CLT, estabelece que “Às entidades sindicais cabe, em caso de falta de pagamento da contribuição sindical, promover a respectiva cobrança judicial, mediante ação executiva, valendo como título de dívida a certidão

Contribuição Obrigatória ao SESCOOP/GO

Arrecadação

O cooperativismo, como em outras atividades econômicas, possui uma entidade do Sistema S - o SESCOOP, para atuar como ferramenta das cooperativas em seus processos de desenvolvimento profissional, promoção social e monitoramento.

Uma das ações realizadas pelo SESCOOP é acompanhar o recolhimento correto das contribuições compulsórias das cooperativas junto à Previdência Social. É por meio desses recursos que são financiadas todas as atividades em benefício das cooperativas.

Para desempenhar esse trabalho, o SESCOOP/GO mantém um departamento que realiza constantes pesquisas junto às cooperativas do Estado, visando o correto enquadramento dos códigos de recolhimento e, conseqüentemente, o maior retorno financeiro às atividades desenvolvidas na cooperativa.

Essa atividade é essencial no suporte às atividades finalísticas da entidade, visto que apenas as cooperativas que efetivamente contribuem para o SESCOOP/GO podem apresentar seus projetos de formação profissional e promoção social, obtendo o retorno justo do que foi investido.

Alguns documentos são necessários para a realização desse trabalho: Guia da Previdência Social (GPS) paga, relatório analítico da GRF e Comprovante de Declaração das Contribuições a Recolher à Previdência Social e a Outras Entidades e Fundos por FPAS Empresa. Eles devem ser enviados ao SESCOOP/GO mensalmente, para conferência dos dados.

O fortalecimento do cooperativismo está diretamente ligado à formação profissional de seus empregados, gestores e cooperados. Por isso, é muito importante manter o envio mensal dos documentos para possibilitar esse trabalho e, conseqüentemente, manter a sustentabilidade dessas atividades junto às cooperativas de Goiás.

Para mais informações sobre a arrecadação a cooperativa poderá entrar em contato pelo e-mail arrecadacao@sesccoopgo.coop.br ou pelos telefones (62) 3240 8912/ 8915.

CAPÍTULO 4

Programas do Sistema OCB/SESCOOP-GO



Sistema GDA

O Programa de Desenvolvimento Econômico-Financeiro (GDA) é um sistema de computador em linguagem web, de propriedade do SESCOOP nacional. Ele fornece parâmetros econômico-financeiros e de recursos humanos e é capaz de viabilizar informações de forma rápida e confiável para a cooperativa garantir a adequada medição de indicadores. Também propicia uma análise e acompanhamento dinâmico e eficaz dos resultados, proporcionando maior transparência da administração junto aos seus cooperados, bem como, modernização e melhoria da atividade empresarial.

Como efeitos, o GDA ajuda a promover a melhoria da gestão baseada em decisões mais satisfatórias, de acordo com a análise dos indicadores econômico-financeiros, agregando valor à cooperativa.

Por meio do controle dos indicadores gerados pelo GDA, a cooperativa tem a possibilidade de:

- Administrar custos
- Aumentar o capital de giro ou diminuir a necessidade do mesmo
- Melhorar a liquidez
- Diminuir o endividamento
- Aumentar a rentabilidade
- Maximizar resultados para a cooperativa e para o cooperado

O acesso ao Sistema GDA é feito de forma totalmente gratuita, por meio de acesso ao Portal Goiás Cooperativo. Para isso, é necessário que a cooperativa preencha os seguintes requisitos:

- Estar registrada na OCB-GO e adimplente com suas obrigações financeiras e documentais
- Possuir equipamento de informática que possibilite acesso à internet
- Solicitar, junto ao SESCOOP/GO, a adesão ao GDA, por e-mail, fax ou carta
- Assinar o Contrato de Licença de Uso do GDA e o Termo de Responsabilidade
- Indicar os usuários que terão acesso ao Sistema e que receberão treinamento prático da equipe do Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas do SESCOOP/GO

Os lançamentos dos dados serão realizados, de forma direta ou por

importação, no Sistema GDA, pelos usuários indicados da cooperativa. O Sistema possui um tutorial de ajuda e, ainda, a equipe técnica do SESCOOP/GO para auxiliá-los, em caso de dúvidas.

O SESCOOP/GO tem o compromisso com a privacidade e segurança das informações lançadas no GDA e, por isso, elas são mantidas de forma estritamente confidencial. O acesso ao sistema é feito, exclusivamente, com a inserção de login e senha pessoal, o que garante a preservação e o sigilo dos dados das cooperativas.

Programa PDGC

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é um dos programas do SESCOOP voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas. O objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e governança pelas cooperativas. Toda a metodologia desse programa está pautada no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esse é um modelo referencial, utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

O PDGC permite à cooperativa fazer uma autoavaliação de seu modelo de gestão e verificar a sua conformidade, em relação aos principais requisitos da Lei nº 5.764/71. Com o preenchimento correto das questões apresentadas pelo programa, a cooperativa poderá identificar em qual nível de maturidade (básico, intermediário ou avançado) está enquadrada.

Em relação à sua governança, esse nível é medido por meio do Índice SESCOOP de Governança Cooperativista (ISGC). Já em relação à sua gestão, é o Índice SESCOOP de Gestão (ISG), que analisa o grau de maturidade das práticas de gestão quanto aos oito critérios do MEG. São eles: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

A avaliação desses critérios é feita com base em percentual de adequações. Veja abaixo:

Inferior ou igual a 40%

Assim como na governança, as práticas relativas a esses critérios não estão documentadas e acontecem eventualmente, demonstrando uma postura reativa da cooperativa. É importante rever as práticas de gestão, estabelecendo padrões gerenciais adequados para sua realização, adotando uma postura proativa na adequação da sua gestão ao Modelo de Excelência da Gestão®. Assim, a cooperativa irá agregar aumentar a maturidade de sua gestão, o que contribuirá para a melhoria do seu desempenho.

Entre 41% e igual a 75%

A cooperativa já iniciou o processo de formalização dos padrões gerenciais de suas práticas, que ocorrem regularmente, demonstrando que está atuando para adequar sua gestão ao Modelo de Excelência da Gestão®. É importante continuar neste caminho, sanando as lacunas existentes para atingir uma pontuação superior a 75%.

Acima de 75%

A cooperativa já alcançou o patamar de maturidade da sua gestão preconizado por este nível do Modelo de Excelência da Gestão®, estando preparada para um novo patamar, devendo rodar seu ciclo PDCL por meio da revisão e melhoria dos padrões gerenciais de suas práticas de gestão.

Os dois índices (ISGC e ISG) são apontados no relatório gerado pelo PDGC, com pontos fortes e oportunidades de melhoria, possibilitando a construção de um plano de ação para o aumento da competitividade.

Há ainda o Índice SESCOOP de Sustentabilidade Cooperativista (ISSC), que é resultado da ponderação dos outros dois indicadores (ISGC e ISG), sendo um indicativo da capacidade da cooperativa de se manter no mercado, gerando bons resultados para todas as partes interessadas.

Vantagens

Com a adoção do PDGC, há geração de valores para a cooperativa, tais como:

- Promoção da competitividade e sustentabilidade
- Possibilidade de avaliar e melhorar a gestão de forma abrangente
- Melhoria da compreensão dos anseios das partes interessadas

- Medição objetiva dos resultados do negócio
- Geração de confiança das partes interessadas nos administradores
- Desenvolvimento da visão sistêmica dos executivos
- Estímulo do comprometimento e da cooperação entre as pessoas
- Incorporação da cultura da excelência
- Uniformização da linguagem e melhoria da comunicação gerencial
- Possibilidade de participação no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão, promovido, a cada dois anos, pelo Sistema OCB nacional, em reconhecimento às cooperativas brasileiras que promovem o aumento da qualidade e da competitividade do cooperativismo, por meio do desenvolvimento e da adoção de boas práticas de gestão e governança. É uma excelente oportunidade de conseguir aprimoramento da gestão, ampliação da rede de relacionamentos e visibilidade para a cooperativa. É aberto a toda cooperativa registrada na OCB-GO e, em caso de interesse, é necessário apenas se inscrever no PDGC, por meio do site <http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br/> e responder aos questionários disponíveis.

Sistema GDH

Para gerenciar projetos de formação profissional e promoção social desenvolvidos pelas cooperativas, o SESCOOP/GO oferece às cooperativas uma importante ferramenta de trabalho: o Sistema de Gestão do Desenvolvimento Humano (GDH). Trata-se de um programa, construído em linguagem de rede (internet) e de fácil operação, que proporciona a dinamização da relação do SESCOOP/GO com as cooperativas no cadastramento e acompanhamento das atividades realizadas anualmente.

Com o GDH é possível, gerenciar todas as atividades realizadas pelas cooperativas em parceria com o SESCOOP/GO, unificando todo o processo, mantendo seu histórico e permitindo acompanhar todas as fases do processo, desde o orçamento, planejamento e projetos, até a execução e o fechamento do evento, passando por diversas funcionalidades e com possibilidade de gerenciamento e consulta em tempo real. Com isso, o SESCOOP/GO,

pode acompanhar de maneira efetiva o número de atividades propostas e executadas, anualmente.

As cooperativas que apresentam projetos de treinamentos conseguem planejar, executar, acompanhar e prestar contas de todos os seus projetos, tanto os realizados em parceria com o Sistema OCB/SESCOOP-GO, quanto projetos realizados com recursos próprios e/ou de terceiros, por meio do Sistema GDH.

Por meio de ofício, é a cooperativa que indica o agente, que recebe login de acesso ao GDH, para iniciar o lançamento de seu planejamento e, posteriormente, as informações dos projetos, com relatórios de acompanhamento.

Programa de Visitas

O Programa de Visitas é uma iniciativa pioneira da OCB-GO, iniciada em 2006, para estreitar o relacionamento entre a entidade e as cooperativas registradas, a partir da visita de analistas do Sistema OCB/SESCOOP-GO às suas sedes e/ou cidades. Com isso, o programa propicia o levantamento de informações socioeconômicas relevantes da atividade cooperativista no Estado.

Por outro lado, também é possível identificar in loco os reais anseios e necessidades que as cooperativas possuem do Sistema e, a partir desse panorama, aprimorar a atuação da Casa do Cooperativismo Goiano junto ao seu público principal.

Objetivos do Programa de Visitas

No intuito de aprimorar os serviços prestados pelo Sistema OCB/SESCOOP-GO, para fortalecer e desenvolver continuamente as cooperativas goianas, o Programa de Visitas tem como objetivos:

- Formatar um cadastro geral confiável do cooperativismo em Goiás
- Levantar informações econômicas, financeiras e sociais
- Apresentar e esclarecer informações sobre os serviços oferecidos pelo Sistema OCB/SESCOOP-GO
- Prestar serviços e consultorias in loco, esclarecendo dúvidas e levantando demandas
- Reforçar os laços da OCB-GO com suas cooperativas registradas
- Engajar as cooperativas para as práticas da boa gestão, em atendimento à legislação

Como participar?

As visitas às cooperativas são previamente planejadas e agendadas pela equipe da OCB-GO junto a diretores ou outros profissionais responsáveis pelo atendimento nas suas respectivas cidades. São realizadas, geralmente, nos meses de fevereiro e março, a partir de rotas traçadas para abranger municípios de todas as regiões do Estado. O levantamento dos dados cadastrais, sociais e econômicos é feito para atender, exclusivamente, ao Censo do Cooperativismo Goiano.

É importante salientar que o Programa de Visitas é permanente e, durante todo o ano, o Sistema OCB/SESCOOP-GO se coloca à disposição das cooperativas registradas e filiadas para participações em eventos, assembleias e visitas de apoio à gestão, que podem ser solicitadas a partir de contato prévio.

Censo do Cooperativismo Goiano

O Censo do Cooperativismo Goiano é uma publicação anual, resultado da compilação das informações colhidas no Programa de Visitas. É um raio-x do cooperativismo no Estado de Goiás, com dados de natureza cadastral, social e econômica das cooperativas registradas na OCB-GO e participantes do levantamento, que ajudam na compreensão da evolução do movimento cooperativista em Goiás.

O Censo também visa ajudar as cooperativas a se tornarem conhecidas dos órgãos públicos, entidades de representação e do mercado em geral, para que possam participar de negócios e discussões de assuntos de seu interesse e, principalmente, voltados ao cooperativismo.

A iniciativa é referência para organizações de outros Estados produzirem publicações semelhantes. Atualmente, o documento traz dados sobre cooperativas, cooperados, empregados, número de ativos, ingressos, capital social, fundos e reservas, além de conter uma ficha com dados específicos de cada cooperativa participante.

A versão digital completa do Censo do Cooperativismo Goiano pode ser acessada no Portal Goiás Cooperativo (www.goiascooperativo.coop.br). No canal, estão disponíveis todas as edições completas já publicadas, que também podem ser baixadas em versão PDF.

Formação profissional e promoção social

Recursos do Sistema OCB/SESCOOP-GO

Os recursos gerados pelas cooperativas, que são repassados ao Sistema OCB/SESCOOP-GO em forma de contribuição, são retornados a elas em forma de treinamentos e palestras para empregados, cooperados e familiares.

Com isso, o público cooperativista pode buscar qualificação e aperfeiçoamento profissional por meio de cursos e palestras, que disseminem conhecimentos para a profissionalização nas cooperativas.

Também pode buscar apoio na área de Promoção Social, a partir de ações que oportunizam mudanças de realidade nas comunidades, como o exemplo do Dia de Cooperar (Dia C), proporcionando mais qualidade de vida, cidadania e bem-estar para a população local. Essas ações são norteadas por valores e princípios cooperativistas, como condição essencial ao desenvolvimento sustentável da sociedade em geral.

Solicitação de eventos

Para a cooperativa solicitar projetos de treinamento junto ao SESCOOP/GO, precisa estar em situação de regularidade (financeira e documental) junto à OCB-GO e ao SESCOOP/GO. Seu presidente deve indicar, por ofício, um empregado para exercer a função de Agente de Desenvolvimento Humano (ADH), que recebe treinamento e auxílio necessários para exercer sua função e torna-se a ligação entre o SESCOOP/GO e a cooperativa.

Sugere-se que o agente seja um profissional dinâmico, criativo e que tenha livre acesso, desde a diretoria até ao público operacional das cooperativas, para operar o sistema.

Anualmente, o SESCOOP/GO abre três períodos para que as cooperativas estruturem seus treinamentos. De julho a agosto, elas podem enviar projetos de treinamentos para execução no ano seguinte. Este é o período de proposta orçamentária para o próximo exercício. Os projetos já solicitados podem ser adequados posteriormente nos períodos de reformulação (entre janeiro e fevereiro ou junho e julho de cada ano).

Eventos do Sistema OCB/SESCOOP-GO

Além de realizar seus próprios projetos, com a ajuda do SESCOOP/GO, a cooperativa também pode se beneficiar de cursos e eventos de formação, capacitação e promoção social oferecidos, ao longo do ano, pelo Sistema OCB/SESCOOP-GO.

Alguns deles são:

- Fórum de Presidentes e Dirigentes Cooperativistas: voltado a presidentes e dirigentes das cooperativas goianas, é realizado a cada dois anos, abordando assuntos relevantes e atuais, sempre com foco no negócio cooperativo.
- Seminário Estadual de Cooperativismo e Cooperativismo Goiano em Ação: também é feito a cada dois anos e tem como foco a promoção da cultura e a integração, voltados a cooperados, familiares e empregados das cooperativas
- Encontro de Jovens e Mulheres Cooperativistas: proporcionam integração entre os participantes, além de disseminar conhecimento e informações.
- Curso de Formação para Conselheiros Fiscais e Administrativos: voltado à formação dos dirigentes e cooperados, que exercem cargos de conselheiros.
- Fórum de Contadores: promovido anualmente para disseminar boas práticas e treinar profissionais contábeis para exercerem suas funções com qualidade. Abordam temas como DIPJ, Speed Fiscal, PIS, Cofins e EFD.
- Formacoop: visa profissionalizar e qualificar dirigentes, conselheiros e presidentes, ampliando a visão dos participantes sobre uma gestão cooperativista empreendedora, por meio da melhoria do desempenho das funções.
- Dia de Cooperar – Dia C: promove e incentiva ações de voluntariado, dentro de ações de responsabilidade social, envolvendo cooperados, empregados, familiares e a comunidade em geral. Com isso, o programa pretende mostrar a força do cooperativismo.
- Congresso Brasileiro de T&D – CBTD: o SESCOOP/GO proporciona a participação no Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento, voltado especificamente aos agentes de desenvolvimento humano.

SEGUNDA PARTE

ASPECTOS GERAIS RELACIONADOS A ADMINISTRAÇÃO DA COOPERATIVA

CAPÍTULO 5

Gestão de Pessoas



Gestão de pessoas

Recrutamento e Seleção de Pessoas

Um dos objetivos das cooperativas é alcançar melhores resultados, a partir da entrega de produtos e serviços de qualidade, com alto valor agregado. Para que isso aconteça, é necessário dar atenção aos recursos humanos, pois colaboradores dinâmicos e eficientes contribuem para a longevidade das organizações e, conseqüentemente, para o alcance do sucesso.

Esse processo se inicia com o recrutamento e a seleção de pessoas, que são etapas importantes na contratação de bons empregados. E o primeiro passo é definir qual o cargo a ser ocupado, as atribuições e requisitos necessários para preenchimento da vaga, para depois escolher a forma de recrutamento, interno ou externo.

O recrutamento interno (ou seja, entre os funcionários já existentes) oferece vantagens econômicas, pois evita despesas, como o anúncio da vaga e custos de admissão, além de ser mais rápido. Este tipo de recrutamento é fonte de motivação para os colaboradores da cooperativa. Aproveita os investimentos feitos em treinamentos e propicia subsídios para a escolha adequada do candidato.

O recrutamento externo é realizado com candidatos de fora da cooperativa. Trata-se de uma procura de profissionais no mercado de trabalho, o que beneficia a cooperativa a partir da inserção de “novos ares” e capacidades ainda inexistentes nas equipes.

O processo de recrutamento geralmente contempla as seguintes etapas:

- Divulgação da vaga
- Inscrição de candidatos e/ou análise curricular
- Avaliação técnica de conhecimentos

Seleção

A seleção de pessoal tem como função escolher os candidatos mais adequados para a vaga aberta na cooperativa, com base nas qualificações exatas para o cargo, definidas na fase de recrutamento. Essa etapa se baseia em dois campos: exigências do cargo, que são as atribuições e requisitos de que a função necessita, e as características do candidato, que são as habilidades e as atitudes que ele possui para desempenhar a função.

Durante a seleção de pessoal a cooperativa tem a oportunidade de conhecer

melhor o candidato. Uma ótima técnica de seleção, simples de ser aplicada, é a realização de entrevistas. A área de Recursos Humanos e/ou gestor da área que oferece a vaga devem conduzir a entrevista, de forma a identificar, no candidato, as características necessárias e adequadas ao cargo.

Valorização e desenvolvimento de pessoas

Valorizar os colaboradores é fazer com que eles sintam prazer no ambiente de trabalho, mesmo que realizem atividades complexas, fragmentadas e rotineiras. Para isso, a organização precisa promover o constante desenvolvimento das habilidades de seus profissionais, com medidas essenciais ao seu progresso, como treinamentos, benefícios e incentivos. Nesse sentido, o desenvolvimento das competências individuais e coletivas objetiva o crescimento de cada colaborador na cooperativa.

O processo de treinamento envolve etapas de levantamento de necessidades, execução das capacitações e avaliação dos resultados obtidos. Na prática, é importante que a sua cooperativa proporcione treinamentos direcionados ao desempenho das atribuições dos colaboradores. Contudo, para que o treinamento contribua também ao desenvolvimento da cooperativa, é necessário que haja um planejamento bem elaborado, que garanta o alcance dos objetivos a que se destina, com eficácia.

O SESCOOP/GO, por meio das áreas de Formação Profissional e de Monitoramento e Desenvolvimento, atua e auxilia, diretamente, na capacitação e desenvolvimento de cooperados e empregados das cooperativas goianas.

CAPÍTULO 6

Gestão da Qualidade



Programa de Qualidade no Ambiente de Trabalho (Programa 8s)

O local de trabalho é um dos fatores que influenciam os colaboradores na execução de suas atividades. Por isso, investir na melhoria do ambiente organizacional é uma estratégia que auxilia a vida profissional e pessoal dos funcionários, refletindo diretamente nos resultados da cooperativa.

O Programa 8S orienta sobre oito boas práticas para a melhoria dos ambientes. Ele engloba oito conceitos criados a partir de uma filosofia japonesa, com a finalidade de melhorar a administração das atividades e rotinas de trabalho, a partir da transformação do ambiente.

Focada na simplicidade, a filosofia do Programa 8S trabalha a mudança de hábitos e comportamentos, por meio da educação, qualificação e treinamentos de pessoas. Não requer investimentos em tecnologia e máquinas sofisticadas, pois o foco está nas pessoas.

Os 8 sentidos do programa são:

1. Shikari Yaro – Senso de Determinação e União

Define a junção de esforços, para alcance de resultados e pela participação e comprometimento da alta administração.

2. Shido – Senso de Treinamento

Trata do treinamento e a educação de todos, como meio para alcance de melhorias.

3. Seiri – Senso de Descarte, Utilização ou Seleção

Dispõe sobre a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com a necessidade e a adequação, evitando excessos, desperdícios e má utilização.

4. Seiton – Senso de Ordenação, Arrumação ou Organização

Trata da organização, de forma sistemática e adequada, das equipes, dos meios e das ferramentas de trabalho.

5. Seiso – Senso de Limpeza ou Zelo

Dispõe sobre o compromisso de todos os integrantes da organização com a responsabilidade pela limpeza de todo o ambiente de trabalho.

6. Setsuyaku – Senso de Economia e Combate aos Desperdícios
Prevê um melhor aproveitamento dos equipamentos e planejamento dos recursos, para evitar perdas e gastos desnecessários e economizar tempo.

7. Seiketsu – Senso de Higiene, Asseio, Bem Estar, Padronização ou Saúde
Define a manutenção de um ambiente mais saudável e agradável, por meio da limpeza, padronização de métodos de trabalho e melhoria dos relacionamentos interpessoais.

8. Shitsuke – Senso de Autodisciplina, Disciplina ou Manutenção da Ordem
Dispõe sobre o cumprimento da missão e aprimoramento do desempenho de forma espontânea, permitindo maior autocontrole, entrosamento entre os níveis hierárquicos e da capacidade criativa.

Os métodos utilizados são práticos e de fácil absorção no dia a dia, contribuindo com a construção de um ambiente de trabalho mais qualitativo, sendo ações bem vistas por clientes internos e externos. Com a aplicabilidade do Programa 8S, conseguimos mais organização e controle nos processos, além de funcionários organizados, desempenhando funções com mais eficiência e gerando melhores resultados sem perda de tempo.

Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)

Num Sistema de Gestão da Qualidade, os elementos necessários para atender às expectativas dos clientes são interligados e integrados para atender os objetivos de uma empresa, ou seja, atingir a qualidade total nos produtos e serviços oferecidos. Nesse sentido, a organização internacional ISO (Internacional Organization for Standardization) define os requisitos necessários para que qualquer empresa, inclusive cooperativa, adote procedimentos e padrões mínimos para alcançar a excelência em seus produtos e serviços.

A norma mais conhecida é a ISO 9001, que tem como objetivo melhorar a gestão, com foco na satisfação do cliente. Empresas especializadas na prestação de serviços de consultoria podem ajudar sua cooperativa a conseguir uma certificação ISO 9001, desde o momento inicial do processo, passando pela criação da Política da Qualidade, auxiliando aprimoramentos e desenvolvendo

atividades, para atender aos requisitos da certificação.

É preciso envolver todos os colaboradores da cooperativa para se dedicarem na construção, execução e aprimoramento do Sistema de Gestão da Qualidade. Além disso, ferramentas de monitoramento e controle de um SGQ promovem periodicamente avaliações de eficiência e eficácia dos processos, produtos e serviços, auxiliando na melhoria contínua.

Os principais benefícios do SGQ são o comprometimento da equipe, padronização e controle de processos, minimização de erros e retrabalhos, aumento de produtividade e eficiência, fortalecimento da imagem da cooperativa e a satisfação dos clientes.

Cooperativas certificadas pela ISO possuem credibilidade, sendo reconhecidas por seus esforços e pelo foco na qualidade. Este reconhecimento faz toda a diferença, pois são bem vistas pelo mercado e pela sociedade. Em longo prazo, é comum que se verifique aumento de receitas, visto que os clientes tornam-se fiéis e a credibilidade determina a chegada de novos parceiros comerciais.

Veja algumas certificações ISO:

- ISO 9000 Gestão da Qualidade
- ISO 14000 Gestão Ambiental
- ISO 17025 Padronização de Testes Laboratoriais
- ISO 20000 Tecnologia da Informação
- ISO 22000 Gestão da Segurança Alimentar
- ISO 26000 Responsabilidade Social Empresarial
- ISO 27000 Gestão de Segurança da Informação
- ISO 31000 Gestão de Risco
- ISO 50001 Sistema de Gestão de Energia

Conheça mais sobre a família ISO e torne sua cooperativa reconhecida também pela excelência.

CAPÍTULO 7

Gestão Documental



Gestão de Documentos e Arquivos

O objetivo aqui é trazer às Cooperativas, noções gerais para tratamento do acervo documental, produzido ou recebido pela mesma, no desenvolvimento de suas atividades. Nesse contexto, são necessários alguns conceitos básicos.

Entende-se por informação, todo elemento referencial, noção ou mensagem, contidos num documento. Essa informação registrada, independente do suporte, é denominada documento. O conjunto de um ou mais documentos, acumulados por uma entidade, no exercício de sua função, é denominado arquivo.

A gestão de documentos é o conjunto de procedimentos e práticas relativas à sua produção, classificação, tramitação, uso, avaliação, arquivamento de documentos, buscando sua racionalização e eficácia, para fins de guarda de longo prazo ou destinação final, através de eliminação. Ela é possibilitada, através do planejamento, controle, coordenação dos recursos, humanos e materiais, com o objetivo de simplificar a movimentação do ciclo documental e evitar prejuízos financeiros, informacionais e judiciais às Cooperativas.

É fundamental que o arquivo conte com recurso humano qualificado, tendo em vista a especificidade e seriedade das ações a serem empreendidas. É necessário que a Cooperativa perceba que a pessoa designada para tal atividade, terá vistas de todas as informações da mesma, históricas, financeiras, administrativas, organizacionais e pessoais. Terá todo patrimônio informacional sobre seu cuidado, portanto, é necessário que este departamento receba atenção da Diretoria, para executar da melhor maneira, dentro dos limites oferecidos por ela, um racional arquivamento de documentos.

É necessário realizar diagnóstico inicial, visando conhecer o conjunto documental, identificar quais documentos a Cooperativa produz e recebe, as condições físicas desse acervo e os locais de armazenamento, a avaliação documental (levantamento dos conjuntos documentais históricos, legais, administrativos, etc). A partir dessas informações é que é possível iniciar um arquivamento racional.

Classificação de documentos e Tabela de Temporalidade

O plano de Classificação de Documentos é um sistema hierárquico de classes documentais de acordo com método de arquivamento específico, desenvolvido a partir do diagnóstico das análises dos arquivos que a Cooperativa produz. Devem ser utilizados códigos, numéricos ou alfanuméricos, para designar as classes. O plano deve ser dividido em duas partes, atividade-meio e atividade-fim. Atividade-meio é toda atividade realizada pela Cooperativa para dar suporte à atividade-fim. Nesse contexto, atividade-fim é a atividade desenvolvida que cumpre com a finalidade de existência da Cooperativa, sendo suas atribuições específicas.

A classificação é uma atividade criteriosa que consiste na leitura do documento identificando o assunto principal, ela exige que o classificador tenha conhecimento do fluxo documental e da estrutura da Cooperativa. Ao identificar o assunto, o classificador deverá atribuir código correspondente dentro do Plano. Nesse contexto, a classificação junto da avaliação, são atividades vitais para bom funcionamento do arquivo.

O Conselho Nacional de Arquivos (Conarq), por meio de instruções normativas e recomendações, ampara instituições no desenvolvimento do plano de classificação relativo à atividade-meio. A partir dele é possível que a cooperativa faça adaptações no que tange às classes documentais compatíveis com sua realidade. No que tange à atividade-fim, o plano deve ser totalmente desenvolvido pela própria cooperativa.

A Tabela de Temporalidade Documental é um mecanismo vinculado ao plano de classificação, onde são definidos prazos de guarda e destinação final de documentos (guarda de longo prazo ou eliminação), constituindo um esquema de ciclo de vida documental. Deve-se ter campo para prazos na fase corrente, intermediária, destinação final e um campo para observações.

Esse instrumento de gestão documental deve ser aprovado pela Diretoria e nenhum documento poderá ser arquivado, sem antes ter sido submetido à avaliação, classificação e aplicação da tabela de temporalidade.

Controle de acesso, recolhimento e empréstimo de documentos

O processo de gestão documental envolve, também, o controle de acesso aos documentos e arquivos, visando garantir a segurança e integridade das

informações. O acesso ao repositório de arquivo central deve ser limitado aos responsáveis pela Gestão Documental da Cooperativa, possibilitando que os mesmos façam controle de saída de documentos, por empréstimo, descarte e preservação da rotina de organização.

Os arquivos centrais são os locais de guarda documental, geralmente para documentos permanentes (guarda de longo prazo) ou que estão na fase intermediária. Os arquivos em fase corrente (documentos em vigência ou de consulta frequente), geralmente são organizados nos departamentos, através de arquivos setoriais.

O recolhimento dos documentos dos arquivos correntes deve também ser feito pela equipe designada para a gestão documental. Deve ser feito um formulário específico para tal atividade, onde se devem contar as seguintes informações: ano, departamento, tipo documental, título do documento e data da retirada. O formulário deve ser devidamente preenchido e assinado pelo departamento que está disponibilizando os arquivos. Os documentos transferidos terão custódia e responsabilidade pelo Arquivo Central, que deverá proceder todo trâmite para arquivamento (avaliação, classificação, higienização, folha de rosto e guarda).

O empréstimo de documentos de arquivo deve ser realizado mediante recibo de empréstimo e, sobretudo, após análise da solicitação ao arquivo. Observando os critérios de perfis de acesso pelos funcionários (definir classes documentais que podem ser acessadas e por quem. Considerar atividade que o funcionário realiza na empresa e ainda avaliação de seus superiores) o arquivo fará o empréstimo com um recibo padrão, contendo as seguintes informações: classificação, resumo do documento, identificação de localização no arquivo, ano, solicitante, data da solicitação, justificativa de uso, e recolhimento de assinatura do solicitante, na entrega do documento e no ato da devolução ao arquivo, nome e assinatura do responsável pelo empréstimo.

O responsável por disponibilizar o empréstimo deve orientar o funcionário para adequado manuseio do documento, evitando danos ao mesmo. No momento da devolução, é responsabilidade da equipe conferir as condições físicas do documento e não recebê-lo, caso esteja alterado, e levar o caso à diretoria da Cooperativa.

Atualmente existem mecanismos tecnológicos já bastante utilizados como

gerenciamento eletrônico de documentos - GED. Os mecanismos de GED oferecem diversas vantagens como segurança do acervo, acesso simultâneo, maior agilidade na localização de informações, maior controle documental e outros. A Cooperativa, posteriormente à realização de diagnóstico, pode avaliar as possibilidades para implantação dessa ferramenta.

Conservação e armazenamento de documentos

Como forma de estender o tempo de vida útil dos documentos que compõe o patrimônio documental, é necessária adoção de técnicas, específicas, pautadas na proteção do suporte no qual a informação encontra-se registrada (papel, tecido, couro, registros magnéticos e outros). Conservação é o conjunto de procedimentos que visam resguardar o acervo contra possíveis danos, garantindo a integridade física e aumentando sua durabilidade.

O controle ambiental adequado se torna um importante aliado a diversos fatores como, temperatura e umidade, luminosidade, poluição, manuseio, acondicionamento e armazenamento adequados, contribuem para retardar o processo de degradação, tornando possível manter o documento íntegro e preservado, garantindo o prazo de guarda no qual foi classificado.

Em se tratando de temperatura e umidade, a falta de controle e a oscilação favorecem para o ressecamento do suporte e quando em níveis muito alto ocorre a proliferação de fungos, bactérias e outros agentes biológicos. Para a preservação dos suportes em papel, recomenda-se que a temperatura seja mantida em torno de 22°C, e umidade relativa em torno de 55%. Quando o controle, por meio de técnicas artificiais não for possível, tentar manter a estabilidade, com o mínimo de oscilação possível. Isso pode ser feito a partir de cuidados simples como, por exemplo, manter fechada a porta do arquivo ou sala destinada a armazenamento do acervo e evitar a circulação de pessoas por um período muito longo.

Um fator de importante impacto no processo de degradação é a luminosidade, a exposição à luz, mesmo que em curto período, provoca danos que são cumulativos e irreversíveis levando a perda total da informação ou do suporte. Outro fator que contribui sensivelmente para a deterioração são os poluentes. Os gases ácidos e a poeira se depositam sobre as caixas e estantes e agem como abrasivos e danificam os documentos, a boa qualidade do ar auxilia e contribui na conservação do acervo.

Os hábitos inadequados, de fator humano, podem ser considerados um dos maiores causadores de deterioração dos documentos. O cuidado no manuseio é fundamental, deve-se evitar o consumo de comidas ou bebidas quando se tiver manuseando o documento, os resíduos desses alimentos podem atrair insetos e roedores ao ambiente de guarda. Evitar o uso de caneta marca texto, fita durex, cola e outros materiais que contenha substâncias que prejudique e comprometa a informação e seu suporte. E vale ressaltar a importância da higienização (retirada de grampos, trilhos e cliques de metal), para que nenhum documento seja arquivado, sem antes ter sido submetido a esta ação.

O mobiliário adequado para arquivo é o de metal esmaltado. Os documentos, após processo de higienização e confecção de folha de rosto ou de referência (capa dos documentos onde se devem conter as seguintes informações: classificação, temporalidade, departamento, ano e título), podem ser acondicionados em caixas box de papelão corrugado, na cor branca ou tradicional. As caixas devem ser identificadas com etiqueta externa.

Embora não seja possível eliminar todas as causas de deterioração dos documentos, podemos, a partir de alguns cuidados, diminuir o ritmo desse processo e prolongar o tempo de vida dos conjuntos documentais.

Eliminação de documentos

Para que a cooperativa realize o descarte de documentos, que é o último estágio num processo de gestão documental, é necessário que a mesma se oriente quanto aos aspectos legais para realização desta atividade. O Conarq prevê em sua legislação, o trâmite indicado, para que essa atividade não traga prejuízos informacionais à cooperativa.

Primeiramente, nenhum documento poderá ser descartado sem ter sido submetido à tabela de temporalidade. É necessário que seja elaborada uma listagem de eliminação de documentos, visando registrar as informações relativas aos documentos indicados para descarte. Com o objetivo de tornar público o ato de eliminação, deve elaborar o edital de ciência e eliminação de documentos. Não havendo nenhuma contra indicação após publicar edital, efetiva-se o descarte, por fragmentação e elabora o termo de eliminação.

Legislação arquivística

O Conselho Nacional de Arquivos – Conarq, mencionado anteriormente, foi criado com a Lei nº 8.159 de 8 de janeiro de 1991 e regulamentado pelo Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002. É vinculado ao Arquivo Nacional do Ministério da Justiça e tem como finalidade, o estabelecimento de normas e diretrizes que visam gestão e proteção especial dos documentos e informações arquivísticas.

A Lei nº. 8.159/91 que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, regulamenta e estabelece critérios de gestão e acesso às informações presentes nos arquivos públicos e apresenta diretrizes para o estabelecimento de normas e procedimentos para arquivos privados.

É importante ressaltar que, todo e qualquer procedimento documental, deve ser pautado nas orientações do Conarq, órgão regulador que define e os critérios para a construção de políticas e elaboração dos instrumentos que compõem a gestão documental. O Conarq disponibiliza, em sua página na Internet, publicações de coletâneas atualizadas referentes à legislação arquivística e diversos materiais de auxílio para a organização de arquivos.

CAPÍTULO 8

Gestão da Segurança da Informação e Comunicação



Segurança da Informação e Comunicação

A acelerada e contínua evolução tecnológica e digital impõe um desafio constante às organizações na defesa de suas informações. Manter a segurança da informação e da comunicação nas empresas - e, portanto, nas cooperativas -, mais do que uma preocupação, é uma necessidade diária. O cuidado com os dados corporativos é ainda mais significativo tendo em vista que a guarda e transmissão de conteúdos é feita, cada vez mais, no ambiente virtual, possibilitando que as invasões e danos sejam realizados de forma remota (de qualquer parte) e até involuntária, o que amplia as chances de ataques e prejuízo para a corporação.

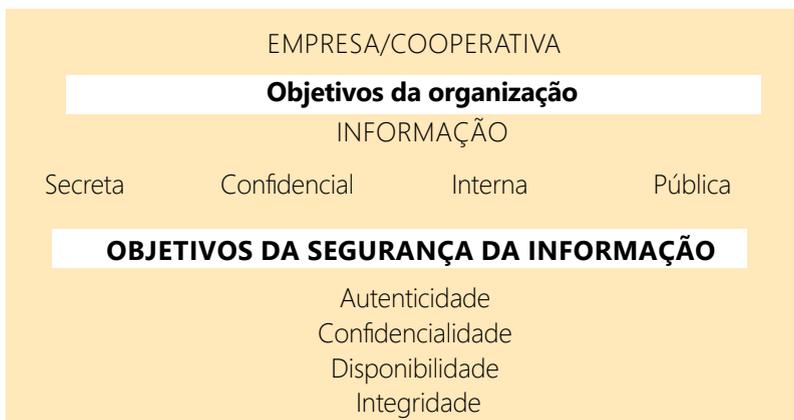
Um colaborador desatento, por exemplo, pode, sem querer, infectar o sistema de sua empresa com vírus, apenas com um clique na internet ou num arquivo de e-mail. Sendo assim, para que toda a informação possa servir somente ao seu propósito, sem prejudicar quaisquer pessoas ou instituições, é necessária a gestão segura dos recursos disponíveis em tecnologia da informação e da comunicação.

Informação

Todo e qualquer conteúdo que tenha valor para a organização ou pessoas é considerado informação - sejam dados, mensagens, arquivos, levantamentos, produções ou documentos diversos - e, portanto, deve ser resguardado de ações maliciosas ou descuidadas.

A informação pode ser:

- Pública: não possui restrições de divulgação e pode ser acessada por qualquer pessoa, sem consequências danosas aos processos da empresa.
- Interna: o acesso livre deve ser evitado, mas não há prejuízo nem danos para a empresa o possível vazamento ou divulgação.
- Confidencial: é restrita aos limites da empresa. A perda ou divulgação dessa informação pode provocar prejuízos à empresa, como desequilíbrio operacional, perdas financeiras ou de confiabilidade perante o cliente externo.
- Secreta: é vital para a empresa e com acesso restrito a um número reduzido de pessoas.



Por que investir em Segurança da Informação e Comunicação?

A Segurança da Informação e Comunicação é o conjunto de ações que visam assegurar e viabilizar a integridade, autenticidade, disponibilidade e confidencialidade das informações. Abrange o processo de transmissão e de recepção de conteúdos, desde a elaboração até seu descarte, independente do meio utilizado para transmiti-la.

Investir nessa segurança é uma forma de resguardar sua cooperativa de possíveis danos, que podem afetar a imagem da organização e até causar prejuízos financeiros, mediante a perda de equipamentos ou de informações.

A segurança de uma determinada informação pode ser afetada por fatores comportamentais, pelo ambiente ou infraestrutura que a cerca ou por pessoas mal-intencionadas, que têm o objetivo de furtar, destruir ou modificar a informação.

Você e a Segurança da Informação e Comunicação

Prover a Segurança da Informação e Comunicação vai muito além do que investir em tecnologia em si. Mais que isso, está intimamente relacionada ao nosso comportamento. Daí o porquê de se exigir, em tempos de inclusão digital, mudanças na conduta frente ao manuseio das informações da empresa, uma vez que a velocidade com que podem ser difundidas na internet tem um potencial altamente lesivo à organização.

Todo colaborador tem um compromisso com a integridade, a confidencialidade, a autenticidade e a disponibilidade das informações de

sua cooperativa. Por isso, é fundamental a conscientização de todos para a necessidade desse compromisso, a partir da adoção de condutas pessoais e procedimentos padrões de segurança adotados na cooperativa.

Boas práticas que você pode adotar no trabalho

Alguns procedimentos simples podem evitar transtornos oriundos de códigos maliciosos, que são programas especificamente desenvolvidos para executar ações duvidosas em computador, como instalação de vírus, cavalos de tróia, spyware. Pessoas mal-intencionadas utilizam-se desses dispositivos para obter informações sobre senhas, dados bancários, número do cartão de crédito e do CPF, dentre outros.

As orientações básicas para se prevenir são:

- Mantenha seu antivírus atualizado.
- Evite o uso de CDs, DVDs, pen drives ou quaisquer outros dispositivos pessoais ou externos dentro da cooperativa. Você pode levar vírus de outros equipamentos para a sua estação de trabalho e, conseqüentemente, poderá infectar seu equipamento e também toda a rede interna.
- Suspeite de softwares que “você clica e nada acontece”.

Uso de senhas

Certos cuidados são importantes na criação, uso e guarda de senhas pessoais, pois, o proprietário da senha é o responsável legal por qualquer ação cometida no uso da mesma. Lembre-se:

- Evite senhas simples, como números e letras em sequência (exemplos: 12345, abcde, 8765).
- Não utilize informações que podem ser facilmente verificadas, como: nome, sobrenome, número de CPF, placa de carro, identidade, data de nascimento.
- Não utilize a mesma senha para diversas finalidades, por exemplo, para sistemas corporativos, conta bancária, correio eletrônico.
- Utilize senhas de fácil memorização para não precisar anotá-la.
- Efetue a alteração de senha periodicamente;
- Sua senha não deve jamais ser passada a terceiros;

E-mail

O correio eletrônico corporativo foi criado com o objetivo de ser usado para fins de trabalho. Veja os cuidados que você deve tomar e difundir entre os colaboradores:

- Não clique em links ou abra anexos recebidos de pessoas desconhecidas.
- Não cadastre e-mail corporativo em listas de discussão.
- Não utilize o e-mail corporativo para assuntos pessoais, repassar correntes, enviar ou repassar pornografia nem mensagem com conteúdo impróprio.
- Não envie dados sigilosos para e-mail particular.

Outros cuidados

No ambiente de trabalho também devemos adotar certas atitudes para garantir a segurança da informação e comunicações.

- Ao deixar sua estação de trabalho, guarde todo documento que possa conter informação que não deva ser do conhecimento de todos.
- Lembre-se de desligar ou bloquear o computador, quando se ausentar.

CAPÍTULO 9

Gestão de Comunicação e Marketing



Comunicação e Marketing

Guarde essa premissa: como toda empresa, a sua cooperativa depende de uma comunicação eficiente para evoluir e, em alguns casos, até para sobreviver, diante de um mercado que é cada vez mais competitivo. Não se pode mais ignorar ou deixar para segundo plano essa ferramenta que faz o diálogo direto entre o seu negócio e o seu público; que gerencia de forma estratégica a sua marca (*branding*); fortalece a imagem institucional e, no final das contas, influencia os seus resultados.

Comunicar para quê e para quem?

Na comunicação, entenda como público todos aqueles com quem sua cooperativa precise se relacionar e do qual é, de certa forma, dependente. Ele é, obviamente, o mercado consumidor, que compra seu produto ou contrata seu serviço. Mas também é a equipe com quem trabalha (empregados, cooperados, fornecedores, terceirizados e parceiros), que produz, comercializa ou distribui o seu negócio. São, ainda, o governo, instituições diversas, a imprensa e, até mesmo, o seu concorrente.

A comunicação corporativa deve ser encarada como um setor estratégico, que vai tratar da parte institucional e mercadológica (marketing). Cooperativas de todos os portes, inclusive as menores, precisam pensar nessa área como investimento para impulsionar o negócio. Mesmo aquelas que dispõem de poucos recursos financeiros poderão encontrar técnicas e ferramentas mais adequadas para o seu bolso e seu propósito, desde que possuam um profissional (ou equipe) capacitado para isso.

Mas veja bem: só informar ou divulgar não é comunicar. Se os dados, o conhecimento, o recado não forem repassados de maneira adequada e estratégica, a mensagem pode não ser compreendida nem causar o efeito esperado. Por isso, uma boa comunicação começa no reconhecimento do seu público. É preciso saber quem é ele, quais suas características, necessidades, hábitos de consumo e preferências para planejar uma abordagem o mais personalizada possível - ou seja: a mensagem deve chegar com a cara desse público que se quer atingir.

Comunicação interna

Esse talvez seja o pontapé para uma comunicação corporativa bem elaborada e executada. É mais fácil construir uma boa imagem de sua cooperativa para um

cliente externo, quando o seu público interno está bem informado, afinal, sua equipe vai estar na linha de frente da execução de suas atividades.

Quando se fala em público interno, via de regra, trata-se dos colaboradores. Mas, no caso das cooperativas, também podem ser os cooperados (dependendo do nível de convivência que eles mantêm com a rotina da cooperativa).

Já de início, um planejamento de comunicação interna deve ter bem definidos os valores e metas de sua cooperativa, para alinhá-los junto ao público interno. Isso é tarefa do Departamento de Comunicação junto com o RH.

A comunicação interna é tão importante que também está diretamente ligada à segurança de sua cooperativa. Os acidentes de trabalho ocorrem, em certo número, porque as pessoas não foram devidamente informadas sobre os riscos e as formas de prevenção.

Outro ponto importante: a comunicação interna tem de ter “a cara” dos colaboradores, não da diretoria. Ela precisa gerar simpatia, afinidade, abertura entre os empregados, para que “consumam” o conteúdo oferecido de forma espontânea. Por isso, os departamentos de Comunicação e/ou Marketing têm de pesquisar os elementos capazes de fazer essa identificação.

Todo esse esforço é um investimento feito pela cooperativa que, posteriormente, deverá ter um retorno em forma de maior qualidade e satisfação da equipe, melhoria do clima organizacional, otimização de processos, mais segurança, agilização do trabalho etc.

Comunicação externa

Todo o público com o qual sua cooperativa se relaciona que não seja de colaboradores e gestores faz parte do seu público externo: clientes/consumidores, fornecedores e revendedores, concorrentes, imprensa, governo, a comunidade em geral, dentre outros. É com ele que sua cooperativa precisa se comunicar e, principalmente, fortalecer sua imagem institucional.

Esse é um passo anterior ao marketing. Antes disso, a comunicação externa faz um trabalho de divulgação da imagem e dos valores da cooperativa. É nesse ponto em que, geralmente, se constrói a identidade de uma organização - aquela que é possível ser reconhecida fora de seus muros. O objetivo é fazer com que o público externo se identifique e sinta confiança na sua marca, de forma que a instituição seja fortalecida.

Todo o trabalho anterior, da comunicação interna, vai auxiliar nessa construção

de imagem e de marca. Além dos pontos fortes da empresa em relação ao seu potencial de mercado, uma cooperativa tem a seu favor a possibilidade de divulgar os valores cooperativistas enquanto diferencial de negócio.

Marketing

O planejamento de marketing vai muito além de estratégias para aumentar as vendas e contratos. A ferramenta ajuda a sua cooperativa a identificar e aproveitar as oportunidades de mercado, com foco sempre no aumento do valor e da lucratividade do seu negócio.

O marketing é responsável por detectar (ou até despertar) as necessidades e desejos do seu público-alvo, para, em seguida, mostrar as soluções que a cooperativa pode oferecer para satisfazê-los. Isso é possível, a partir da análise de números e demandas, avaliação de impactos, adaptação de estratégias e de posicionamento e uma série de outras ações específicas.

O marketing está inserido em praticamente todos os setores e mecanismos da estrutura de uma corporação. Trabalha desde o estudo para o lançamento de novos produtos, sua logística, comercialização até o pós-venda; o reposicionamento da marca, geração de engajamento com o público externo (clientes, consumidores em geral, parceiros e sociedade como um todo) e também interno (colaboradores e cooperados, por meio do endomarketing).

Veja alguns tipos de marketing que podem ser realizados por sua cooperativa:

- Direto: Utiliza informações precisas do público-alvo, como nome, telefone, endereço e interesses para criar mensagens diretas ao consumidor. Os canais de contato utilizados são: e-mails, ligações, mensagens e mala direta.
- Indireto: Uma maneira mais sutil de veicular sua marca em momentos inesperados (durante filmes, novelas, jogos e quaisquer outros momentos em que não nos deparamos com um anúncio propriamente dito).
- Social: Usa como estratégias apoio e patrocínio a grandes eventos culturais (shows, filmes, teatro) e a quaisquer outras causas sociais, gerando imagem positiva da marca.
- Endomarketing: Voltado para ações internas nas empresas, cujo objetivo é promover e envolver os próprios colaboradores de uma determinada organização.
- Viral: A principal característica é o baixo custo ou orçamento, mas que

gere um alto impacto. São utilizadas maneiras não convencionais para executar as atividades de marketing.

- Digital: Uma das vertentes mais atuais do Marketing que tem como seu principal canal de atuação o meio digital.
- Marketing de Conteúdo: Gera conteúdos que sejam capazes de educar seus consumidores, com táticas de Inbound Marketing.
- Marketing de Relacionamento: São as ações tomadas pela empresa como forma de criar e manter um relacionamento positivo com os seus clientes.

Ferramentas

Escolher as ferramentas de comunicação não é algo que se faça aleatoriamente. Elas precisam ser usadas a partir de uma análise inicial de quem é o público, em que meio ele será alcançado e a melhor forma de impactá-lo. Veja algumas que podem ser utilizadas na sua cooperativa.

E-mail:

Ferramenta muito utilizada internamente na empresa, por sua eficácia em atingir muitas pessoas de forma instantânea, controlada e sem custos. Prefira usá-la para mensagens mais curtas e objetivas, para não haver problemas de interpretação.

E-mail marketing:

É a utilização do e-mail como ferramenta de marketing, para mostrar novidades, distribuir conteúdo, atrair o público para o site da cooperativa ou estimular o download de materiais (para a captação de e-mails).

Intranet:

O sistema facilita a comunicação e a troca de informações entre os departamentos e áreas, de forma rápida. É uma segurança para a comunicação, caso haja falhas no uso do e-mail. A desvantagem é que possui um custo mais elevado. É muito importante que a intranet mantenha seu conteúdo atualizado.

Jornal Mural:

Não se trata apenas de colar textos e fotos aleatórios no mural da cooperativa.

Ele deve ser planejado, graficamente atrativo e com uma linha editorial coerente; conter textos curtos, linguagem clara, leve e adaptada, com assuntos relevantes para o público interno e maior volume de imagens. É um espaço para assuntos da empresa, mas também do social dos colaboradores. Deve ficar em local de grande fluxo de pessoas, mas que permita que ela possa parar para lê-lo por alguns instantes.

Circular:

Tem formato curto e linguagem mais formal. É utilizada para comunicar sobre alterações de leis, resultados de pesquisas e outros assuntos entre o público interno.

Caixas de sugestões:

Ferramenta simples, baixíssimo custo e que abre um canal direto para o envolvimento dos colaboradores com a empresa por meio de críticas e opiniões. Nesse caso, é essencial garantir o anonimato do usuário, para que a sua utilização não seja inibida.

Guias/Manuais:

Documentos que vão ajudar no envolvimento dos colaboradores com a empresa, e na recepção de novos colaboradores, para situá-los da política interna, e envolvê-los com a empresa.

Boletim:

Veicula informações mais factuais, normalmente em formato de notícias, que sejam de interesse do público a ser atingido. Apresenta agenda de eventos de capacitação, de compromisso profissional e até confraternização. Atualmente, é mais comum no formato digital e deve ter uma identidade visual própria que se identifique com a cooperativa.

Revista/Jornal:

Periódicos impressos ou digitais são ferramentas importantes para a informação do seu público.

Website:

Como todo mundo procura informações na internet, o site é quase um

atestado de existência para a sua cooperativa. Mas ele precisa ser mais do que um cartão de visitas, com nome e contatos e um breve histórico. Tem de estar constantemente atualizada com o portfólio de produtos/serviços, notícias corporativas e de outros assuntos de relevância para o negócio.

Newsletter:

A ferramenta é uma fonte de informação periódica para seus clientes e outros públicos de interesse. É um canal de alcance rápido e com baixo custo, com conteúdo específico, mais informativo e menos publicitário.

Plano de marketing:

É a partir desse plano que sua cooperativa poderá entender melhor o mercado, suas tendências, peculiaridades e perfil de clientes. Esses elementos são essenciais para definir objetivos e estratégias de marketing. Geralmente, é apresentado em três etapas: planejamento, implementação, avaliação e controle. O plano de marketing engloba diversas etapas e outras ferramentas, como pesquisa, promoção, eventos, publicidade, dentre outras.

CAPÍTULO 10

Organização do Quadro Social (OQS)



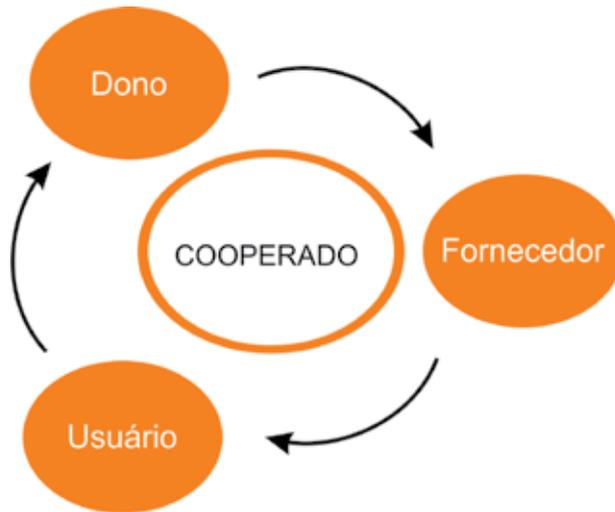
O que é OQS?

É uma prática institucional que visa à melhoria da participação dos cooperados na cooperativa. A OQS destina-se ao cumprimento do 2º princípio do Cooperativismo - Gestão Democrática -, que busca a efetiva aplicação do conceito de autogestão (gestão própria pelos cooperados) nas cooperativas. Além disso, a OQS é uma estratégia para a estruturação de mecanismos institucionais que viabiliza a comunicação e a participação dos membros da cooperativa.

Objetivos e importância

O objetivo principal da OQS é aprimorar a participação dos cooperados, colocando-o em lugar de destaque, mostrando a ele a importância das discussões para o crescimento e desenvolvimento da organização a qual ele é:

- Cooperado
- Dono
- Fornecedor
- Usuário.



Objetivos específicos

- Melhorar a participação do cooperado
- Conhecer o Quadro Social – Identificar problemas e anseios
- Facilitar e dinamizar a comunicação entre a cooperativa e o Quadro Social
- Identificar lideranças cooperativistas que podem contribuir com a cooperativa
- Fortalecer e fidelizar o negócio cooperativo
- Formar o Quadro Social para a cooperação

Modelos de OQS

Mecanismos, Ferramentas e Estruturação da Participação

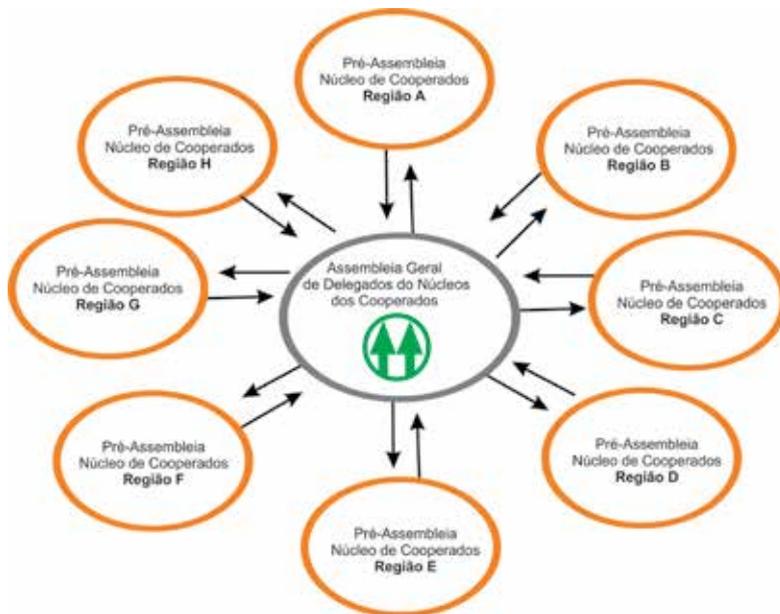
Algumas maneiras de estruturação:

1 - Organização de núcleos de desenvolvimento para tratar assuntos da cooperativa, cujos representantes são eleitos pelos cooperados. Os representantes se reúnem com o Conselho de Administração para tratar de todos os assuntos da cooperativa.

2 - Organização de cooperados por tipo de serviço ou de produto em núcleos, que elegem seus representantes para a formação de Núcleos Regionais. Os representantes respondem junto ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal, para tratar dos respectivos serviços ou produtos da cooperativa.

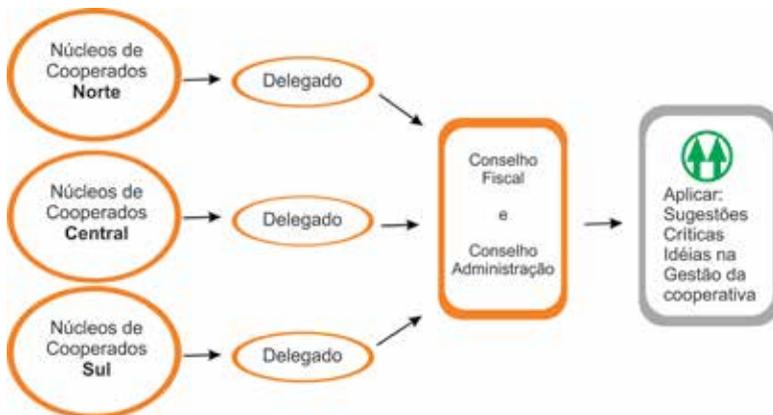
3 - Organização de mulheres ou de jovens para tratar de assuntos específicos e realizar eventos do seu interesse, dentro dos objetivos da cooperativa. Os jovens devem receber especial atenção.

Veja, a seguir, a ilustração de dois modelos de OQS na prática.



A figura acima caracteriza um exemplo da aplicação da OQS, com organização dos cooperados por localização. Dessa forma, a cooperativa pode utilizar a divisão da sua área de admissão de cooperados por regiões. Cada região corresponderá a um Núcleo de Cooperados. Durante o ano, devem ser realizadas reuniões periódicas para discutir assuntos referentes à Gestão da Cooperativa. Após a finalização de cada exercício, são realizadas pré-assembleias para tratar de temas da Assembleia Geral Ordinária (prestação de contas, destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas, eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros).

Cada núcleo realiza sua pré-assembleia e delibera sobre os assuntos determinados. Após todos os núcleos passarem por essa etapa, seus delegados/representantes participam de Assembleia Geral para apresentar as decisões de seu grupo. Isso facilita a participação de mais cooperados que residem, por exemplo, longe da sede da cooperativa. Mas vale lembrar que um delegado expressa apenas o voto daquele determinado núcleo.



Essa nova representação exemplifica o processo de comunicação na OQS, em que os núcleos, divididos por região, reúnem-se para elencar as demandas e repassá-las aos seus respectivos delegados. Estes, por sua vez, transferem as decisões para os conselhos Fiscal ou de Administração, de acordo com o assunto. Os Conselhos ficam responsáveis por aplicar as melhorias sugeridas na Gestão da Cooperativa. Esse modelo também poderá ser adaptado por divisão em núcleos, conforme o produto ou serviço de cada de cooperado. Numa cooperativa agropecuária, por exemplo, os produtores podem ser divididos por categoria de produtos entregues. Já uma cooperativa de saúde pode dividir seus cooperados por especialidade. Assim, o modelo se aplica aos mais variados ramos e atividades cooperativistas.

Requisitos, condições e critérios para implantação

É importante que sejam analisados alguns requisitos básicos para que um cooperado seja eleito como delegado/representante de núcleo, tendo a obrigatoriedade de possuir algumas características: cumprir seus deveres e direitos com a cooperativa; conhecer o sistema cooperativista na teoria e na prática; ter liderança expressiva entre os cooperados do seu convívio. Existem algumas condições indispensáveis para a OQS ter êxito na cooperativa, como, por exemplo: interesse e respaldo dos órgãos eletivos da cooperativa e garantia de continuidade, mediante exigência/previsão estatutária.

Avaliação dos resultados da implantação da OQS

É importante que após o processo de implantação da OQS na cooperativa seja identificado se tem ocorrido melhorias, nos seguintes aspectos:

- Aumento da participação nas reuniões comunitárias
- Surgimento de novas lideranças formais
- Melhoria da qualidade dos produtos/serviços entregues
- Fidelidade de compras de produtos na cooperativa
- Participação em assembleias gerais
- Atendimento às reivindicações dos associados
- Participação de associados nas reuniões
- Participação em eventos promovidos pela cooperativa
- Participação de jovens cooperativistas
- Participação de mulheres cooperativistas
- Participação da família dos Cooperados em eventos promovidos pela cooperativa
- Adesão de novos associados à cooperativa
- Grau de satisfação dos associados com o atendimento da cooperativa
- Aumento do volume de produção/prestação de serviços dos associados que participam das reuniões dos núcleos.

Quem pode ajudar a cooperativa a implantar a OQS?

Considerando que não existe um modelo pronto, pois a realidade de cada cooperativa é distinta, o Sistema OCB/SESCOOP-GO poderá auxiliar a cooperativa interessada no processo de implantação da Organização do Quadro Social – (OQS), por meio de um Projeto de OQS.

CAPÍTULO 11

Governança Cooperativa



Governança Corporativa

Governança Corporativa destaca-se entre os temas atuais do mundo dos negócios. Frente à dinâmica e exigência do mercado, as chamadas boas práticas de governança corporativa passaram a ser desejadas pelas organizações modernas, dentre elas, as sociedades cooperativas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a “governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.” Funciona como um contrato entre os proprietários e o gestor, com regras e normas que objetivam garantir a segurança e a sustentabilidade das organizações.

Ainda conforme o IBGC, “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.”

Trata-se do sistema de governo, gestão e controle, da relação entre os donos do empreendimento cooperativo, os cooperados, e o atendimento de suas diretrizes e necessidades. Todos os agentes de governança estão relacionados no atendimento destas determinações, sejam no planejamento, execução ou na fiscalização das atividades.

Quando a Governança Corporativa é aplicada às cooperativas, podemos denominá-la de Governança Cooperativa, a qual está alicerçada no conjunto de valores e princípios cooperativistas, por meio de uma gestão ética, justa, transparente, socialmente responsável, voltada para a educação cooperativista, para a sustentabilidade e autogestão. Aliada à participação efetiva de todos os agentes de governança, a Governança Cooperativa busca atender os interesses dos cooperados promovendo geração de valor e perenidade da Sociedade Cooperativa.

Princípios da Governança Corporativa

A Governança Corporativa está fundamentada em quatro princípios, que se inter-relacionam com os princípios cooperativistas e devem ser perseguidos na manutenção da filosofia cooperativista e na implementação da Governança Cooperativa.

Princípios

Transparência:

Comunicação interna e externa franca e ágil, não somente do desempenho econômico-financeiro.

Equidade:

Tratamento justo e igualitário de todos, sem discriminação.

Responsabilidade corporativa:

Zelo pela sustentabilidade da cooperativa.

Prestação de contas:

Todos os agentes devem prestar contas de suas ações.

Fonte: Adaptado do Guia de Melhores Práticas de Governança para Cooperativas (IBGC 2015)

Agentes de Governança

Os agentes de governança são todos os órgãos e pessoas envolvidos no sistema de governança, em que cada ente tem seu papel definido de forma clara, regulado e segregado, observando sempre a legislação vigente, o estatuto social e regimentos ou normativos da cooperativa. A atribuição de cada agente deve ser sempre respeitada pelo grupo para um bom funcionamento da engrenagem da Governança Cooperativa.

Na cooperativa, os agentes de governança são:

- Cooperados
- Assembleia Geral
- Conselho de Administração/Diretoria
- Conselho Fiscal
- Conselho Consultivo
- Comitês Sociais/Núcleos
- Comitês Técnicos
- Auditoria Independente
- Gestão Executiva

A estruturação dos órgãos de governança das cooperativas apenas por cooperados, por diversas vezes gera conflitos de interesses, visto a relação do cooperado como cliente, fornecedor ou outra posição de parceiro da cooperativa, acentua as possíveis relações de conflito.

A grande possibilidade de conflitos de interesses, inerentes a essa natureza jurídica, exige dos profissionais que ocupam seus órgãos de Governança uma postura enérgica de independência em sua conduta, reflexão permanente sobre sua atuação. Desta forma, é importante que as cooperativas estabeleçam um sistema de governança robusto e adequado às suas necessidades para lidar com estes conflitos.

Aplicação nas cooperativas

O escopo geral de governança corporativa é intrínseco às sociedades cooperativas, visto que a própria filosofia cooperativista já apresenta um direcionamento às boas práticas de governança, e que a legislação do cooperativismo brasileiro rege pontos específicos para o tema, dando suporte para a mitigação dos conflitos, dentre eles a segregação entre conselho de administração/diretoria e conselho fiscal, e a prestação de contas, dentre outros.

Na gestão contemporânea das Sociedades Cooperativas, faz-se necessário a implementação de boas práticas de Governança, considerando a necessidade, aporte financeiro, período de adaptação, segmento, legislação e principalmente o modelo que se adapta melhor à estrutura da cooperativa.

Nota:

Algumas entidades produziram estudos amplos sobre Governança Corporativa, dentre eles destaca-se o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa publicado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o qual trata especificamente da Governança Corporativa com foco nas Sociedades Cooperativas.

A abordagem apresentada nesta cartilha objetiva o despertar dos gestores para a relevância da Governança Corporativa e da necessidade de sua aplicação efetiva nas Sociedades Cooperativas, propiciando o aperfeiçoamento da gestão e geração de valor para os cooperados e parceiros. Mais informações pelo email cooperativismo@ocbgo.coop.br.

CAPÍTULO 12

Planejamento Estratégico



Planejamento estratégico

Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade da sua cooperativa. O planejamento é uma ferramenta gerencial, que estabelece a direção a ser seguida pela organização, buscando maior nível de interação entre as variáveis internas (controláveis) e externas (não controláveis).

Para elaborar o planejamento estratégico da sua cooperativa, é preciso analisá-la sob diversos ângulos, para dar o devido direcionamento, monitorar suas ações e controlar os resultados práticos. É um processo contínuo e organizado, que almeja antecipar informações sobre possibilidades futuras, que possam nortear a tomada de decisões de risco, auxiliar na implantação de ações necessárias a uma boa gestão e medir seus efeitos.

O início de todo Planejamento Estratégico passa por algumas definições que a cooperativa precisa estabelecer:

- Quem somos? É a definição de missão, análise dos valores e crenças compartilhadas, e análise das competências essenciais da organização.
- Onde estamos? Análises de pontos fortes e fracos, de ameaças e oportunidades, do ambiente político, econômico, social e tecnológico (PEST), de fatores críticos de sucesso, da cadeia de valor, de recursos e capacidades.
- Aonde vamos? Definição do negócio e visão de futuro, intenção estratégica, definição de metas-chave ou estratégicas e competências complementares necessárias ao desenvolvimento dessas metas.
- Como vamos? Definição de estratégias, estabelecimento de políticas, controle estratégico, medição do desempenho da empresa, dentre outros.

Importância do Planejamento e Gestão Estratégica

Importante e necessário a todas as organizações, o Planejamento Estratégico tem um peso ainda maior no contexto do cooperativismo, pois, nesse caso, a propriedade é compartilhada pelos diversos cooperados e, portanto, a busca de resultados comuns apresenta um cenário mais amplo. Trata-se da definição da diretriz organizacional, que engloba a missão, a visão e os objetivos da cooperativa.

Já a execução da estratégia diz respeito às mudanças feitas nas ações para alcançar os objetivos propostos, a partir da execução de projetos e processos. Há ainda o acompanhamento estratégico, cujo objetivo é monitorar e avaliar a Gestão Estratégica, visando melhorá-la e assegurar, de forma concreta, que tudo ocorra conforme planejado.

Logo, Gestão Estratégica é o trabalho de aplicar eficientemente os recursos disponíveis ou aproveitar as condições favoráveis, visando alcançar os objetivos previamente estabelecidos. Nela, o grande desafio está na eficácia dos gestores para conquistar os objetivos organizacionais, ou seja, na capacidade de alinhar a organização de forma adaptável, no mesmo sentido da direção proposta pelo plano estratégico.

O Planejamento Estratégico deve ser praticado e ajustado com a missão e valores da cooperativa. É de grande importância, também, que os gestores, administradores e conselheiros participem do processo da criação e vigilância deste planejamento. A empresa que elabora um bom plano estratégico consegue ver além do que é posto no dia a dia de operação. Pode definir de forma eficiente e mais acertada o caminho do crescimento e tem mais propriedade para ganhar espaço no mercado em que atua. Aliado à gestão estratégica, o planejamento pode auxiliar a cooperativa a antever o seu possível futuro e definir quais e de que forma as ações devem ser executadas para o alcance do sucesso.

Metodologias e técnicas para a elaboração do Planejamento Empresarial

Direcionamento estratégico

Na elaboração do Planejamento Estratégico, deve-se primeiramente definir o direcionamento estratégico, alinhar as informações e objetivos entre a organização e as pessoas envolvidas no processo. É nesse momento que são definidos os valores organizacionais, como visão e missão, que consistem em tornar explícitas as crenças nas quais a organização irá se apoiar e pautar suas ações. No caso das cooperativas, seus valores universais são os princípios cooperativistas.

A visão da organização precisa estar ancorada no futuro, para saber como agir no presente; o lugar que a organização pretende ocupar futuramente e ser o foco dos esforços dos colaboradores. A visão deve ser viável e desafiadora.

Enquanto a visão estabelece onde a organização quer chegar, a missão delimita sua ação no espaço de negócio escolhido, isto é, como quer ser vista. Deve ser desenvolvida ao longo do tempo, e proporcionar a criação de novas demandas, o ingresso em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos. É o que a organização deve cumprir.

Análise estratégica

Definido o direcionamento estratégico, a próxima etapa é a análise estratégica. É neste momento que se realiza a análise dos fatores ambientais externos e internos. Procurando diagnosticar quais são as oportunidades e ameaças (externos) e identificar quais são as forças e fraquezas (internos) da organização. Existem diversas metodologias para realizar essa etapa e a mais utilizada é a Matriz FOFA (Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça):

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	Forças	Oportunidades
Pontos fracos	Fraquezas	Ameaças

É relevante que as informações levantadas sejam extremamente honestas. O foco deve estar na realidade e, não, no “negócio ideal”. Não seja muito otimista, nem muito pessimista.

Ainda na análise estratégica, é importante definir quais são os Fatores Críticos de Sucesso ou Fatores Estratégicos, que são as condições ou áreas fundamentais nas quais um resultado satisfatório irá assegurar o sucesso competitivo da organização no mercado. Como sofrem extrema influência das mudanças nas variáveis ambientais, devem ser revistos periodicamente.

Posicionamento Estratégico

Nesse momento, deve-se definir qual o Posicionamento Estratégico. Para isso, a definição do Negócio da organização é fundamental, deixando claro qual é o público que se deseja atingir, considerando suas necessidades. Essa definição deve ser executada pelo consenso dos responsáveis pelo destino da organização. O Negócio da organização pode ser restrito, quando se tende a negligenciar o consumidor, concentrando-se apenas no produto; ou amplo, quando o produto ou serviço se torna alternativa para a satisfação de necessidades de mercado, porém pode-se perder o foco.

Para a definição do Posicionamento Estratégico, são fundamentais as seguintes análises:

- **Análise da Competitividade:** a concorrência em uma empresa/cooperativa vai além do simples comportamento dos atuais concorrentes e tem raízes na sua estrutura econômica básica. Com base nisso, foi criado um estudo do grau de concorrência (Michael Porter, 2005). Ele define cinco forças competitivas básicas, que devem ser observadas: (1) ameaça de novos competidores (entrantes); (2) ameaça de produtos/serviços substitutos; (3) poder de negociação dos fornecedores; (4) poder de negociação dos compradores; e (5) grau de rivalidade entre as empresas existentes;

- **Análise da Estratégia:** no nível do negócio, três estratégias são possíveis - ter os menores custos, ter produtos/serviços diferenciados e estar focado em um mercado específico.

- **Análise da Estrutura:** define em qual estrutura a organização irá se enquadrar

melhor - estrutura funcional, com base na similaridade das funções exercidas; estrutura multidivisional, baseada em suas atividades por grupos distintos de produtos/serviços, de mercados ou áreas geográficas; e estrutura matricial, baseada em projetos de natureza similar, utilizando os mesmos recursos humanos.

- Análise das Vantagens Competitivas: analisa as vantagens relacionadas ao ambiente em que a cooperativa atua, à sua situação geral e à postura de atuação da alta administração.

Diretrizes Estratégicas

Somente após essas várias análises, deve-se definir as Diretrizes Estratégicas, que representam o “centro nervoso” do processo de planejamento estratégico. É quando se estabelece os objetivos, metas, estratégias e políticas do planejamento estratégico como um todo.

- Objetivo: é o alvo que se pretende alcançar. Deve ser quantificado, definido no tempo e identificado os responsáveis, para ser acompanhado e avaliado ao longo do processo.

- Metas: são as etapas para se alcançar o objetivo. Também devem ser quantificadas, com prazos e responsáveis definidos. O método S.M.A.R.T. pode ajudar na definição das metas (depois que o objetivo já estiver delimitado). Consiste em separar as metas em Específicas (S), Mensuráveis (M), Alcançáveis (A), Relevantes (R) e sua Temporalidade (T).

- Estratégia: é a ação mais adequada para alcançar os objetivos e metas. Deve ser definida, porém, com possibilidades de ajustes no decorrer do processo.

- Política: é a definição dos níveis de delegação, faixa de valores, quantidades-limites e de abrangência de estratégias para alcance dos objetivos e metas da organização

Operacionalização do planejamento estratégico

A sequência de todo esse processo é determinar a operacionalização do planejamento estratégico. A ferramenta mais utilizada é o plano de ação chamado 5W3H, que tem uma série de etapas divididas em três níveis. Entenda cada uma na representação a seguir:

Etapas do 5W3H

O que fazer? (What)

Que ações serão desenvolvidas?
O será necessário realizar?



Por que fazer? (Why)

Qual a justificativa da ação?
Qual o resultado/benefício esperado?

Nível estratégico

Como será feito? (How)

Como a ação será implementada?
Qual o passo a passo?
Qual a metodologia a ser utilizada?



Quando fazer? (When)

Quando será realizado?
Qual prazo, datas para início e término da ação?
Qual o cronograma?

Nível tático

Onde fazer? (Where)

Onde a ação será desenvolvida?
Qual a abrangência?
Em que setor ou departamento?



Quem irá fazer? (Who)

Quem é o responsável pela implementação?
Quem/que equipe conduzirá as ações?

Nível operacional

Quanto representa? (How many)

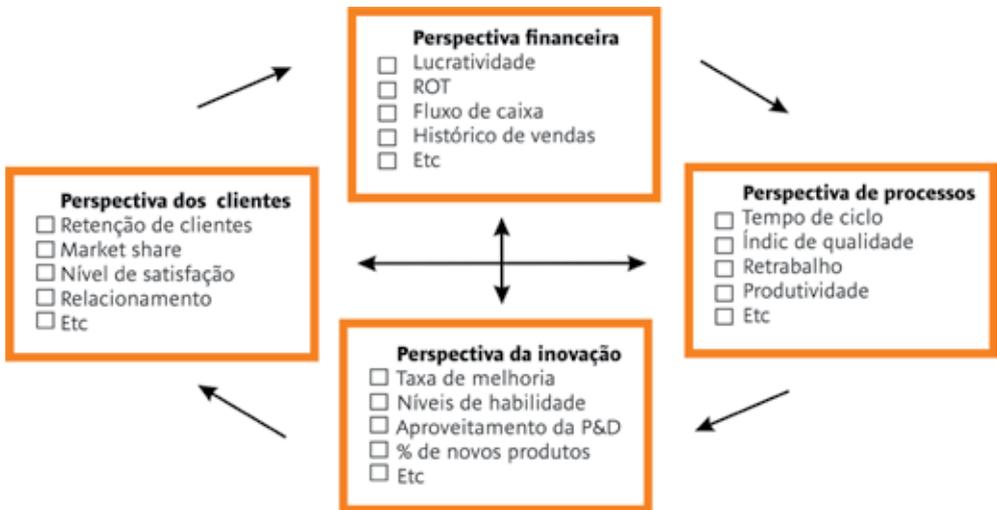
Quanto de recursos serão utilizados?
Qual o escopo da ação?

Quanto custará? (How much)

Quanto será investido para realizar a ação?
Qual é o custo da ação?

Além dos objetivos e metas traçados no plano de ação e dos fatores críticos de sucesso, outros indicadores podem ser definidos e acompanhados para assegurar o sucesso da estratégia, e conseqüentemente do alcance das metas. Uma das metodologias mais difundidas hoje é a do balaced scorecard. Nela, a organização tem suas metas e estratégias definidas claramente, para medir o desempenho corporativo, usando indicadores quantificáveis e verificáveis.

Essa ferramenta inclui, além da dimensão financeira tradicional, outras três dimensões: clientes, processos internos, inovação e aprendizagem. A partir da visão da organização e da estratégia escolhida, indicadores seriam traçados para cada uma das dimensões. A principal utilidade do balaced scorecard é ultrapassar a visão de mera eficiência, permitindo acompanhar também a eficácia e a efetividade do plano de ação traçado.



Realizadas todas as ações, é extremamente importante a obtenção do feedback e controle, onde os responsáveis verificam os resultados do planejamento estratégico. Esse processo de controle e acompanhamento deve ser constante e permanente.

Tão importante quanto um bom planejamento estratégico, é o seu processo de elaboração, que deve necessariamente provocar uma discussão crítica na organização, sobre o seu papel para os stakeholders (parceiros), seu projeto de futuro e sua trajetória. Mas acima de tudo, deve-se promover uma ação efetiva, eficaz e eficiente, para sua aplicação integral, o que certamente consiste no principal objetivo da ferramenta de planejamento.

Portanto, o planejamento estratégico nunca deve ser visto como uma ferramenta hermética e engessada. Ao contrário, deve ter a flexibilidade necessária para incorporar revisões e alterações provenientes das mudanças nas forças competitivas, no mercado, nas tecnologias, nas ações governamentais etc.

BIBLIOGRAFIA

- AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P.; ALIMONDA, H. (Orgs) Ruralidades: capacitação e desenvolvimento. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p.151-176.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 23 jan. 2017.
- _____. Decreto Lei nº. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em 23 jan. 2017.
- _____. Decreto Nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002. Regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4073.htm>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- _____. Lei Complementar nº. 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp130.htm>. Acesso em 23 jan. 2017.
- _____. Lei Nº 8159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acesso em: 11 ago. 2016.
- _____. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o HYPERLINK "http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm#art442p"parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm>. Acesso em 23 jan. 2017.
- _____. Lei nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em 18 jan. 2017.
- _____. Recomendações para construção de arquivos. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/images/publicacoes_textos/recomendaes_para_construo_de_arquivos.pdf>. Acesso em 11 ago. 2016.
- _____. Regimento interno do CONARQ. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/regimento-interno.html>>. Acesso em: 11 ago. 2016.
- Código das melhores práticas de governança corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 1.013/05. Aprova a NBC T 10.8 – IT – 01 – Entidades Cooperativas. 21 jan. 2005. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1013.pdf>. Acesso em 23 jan.2017.
- CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVO. Coletânea da legislação arquivística e correlata. Disponível em: <<http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/legislacao/coletanea-da-legislacao.html>>. Acesso em: 11 ago. 2016.
- DRUCKER, Peter F. Prática da Administração de Empresas. Livraria Pioneira, 1981.
- Guia das melhores práticas de governança para cooperativas. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- PIMENTEL, Mauri Alex. Governança corporativa: gestão e direção de cooperativismo de crédito. Rio de Janeiro: FGV, 2016. 31 p. Apostila.
- PINHO, Diva Benevides (Organizadora). Administração de cooperativas. São Paulo: CNPQ, 1982. (Manual de Cooperativismo, v. 3)
- Portal - Administração. O que é planejamento e gestão estratégica? Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html>>. Acesso em 17 ago. 2016.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- VALADARES, J. H. Estratégias de educação para a cooperação. Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.
- VALADARES, J. H. Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. Dissertação de Mestrado. Lavras: UFLA, 1995.
- VALADARES, J.H. A prática de organização do quadro social nas cooperativas mineiras. Viçosa: UFV, 1996.



OCB-GO
SESCOOP-GO
A Casa do Cooperativismo

O objetivo desta cartilha é orientar as cooperativas para a **prática da boa gestão**. São elencadas uma série de orientações e direcionamentos sobre obrigações legais, normas contábeis e jurídicas, governança, Organização do Quadro Social entre outros recursos que a cooperativa pode dispor para **melhorar a sua administração**.



www.goiascooperativo.coop.br



www.facebook.com/OCBGO



[twitter.com/@ocbsescoopgo](https://twitter.com/ocbsescoopgo)