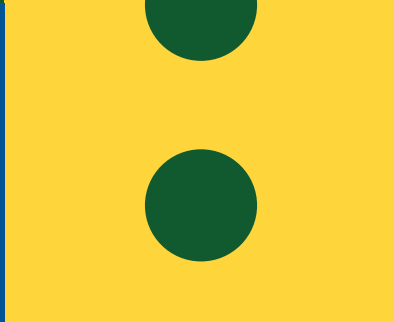
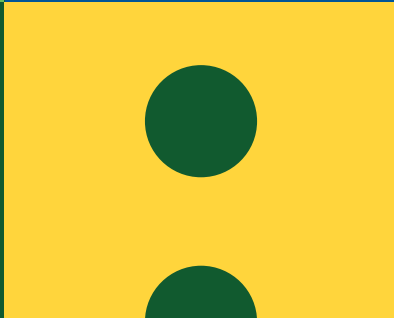
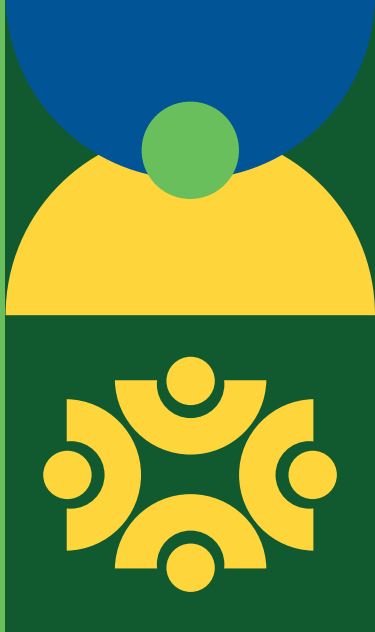


# Manual do Monitoramento

# 2023





# PALAVRA DO PRESIDENTE

## A UNIÃO DE ESFORÇOS POR UMA GESTÃO SÓLIDA

**Por Luiz Vicente Suzin Presidente do SESCOOP/SC**

O monitoramento é um dos três principais eixos de atuação do SESCOOP/SC. O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) tem importância singular no aperfeiçoamento das práticas de gestão nas cooperativas.

Disseminar as boas práticas de governança e gestão é o papel desse programa, que cria um ambiente profissional e sustentável nas cooperativas comprometidas com a melhoria contínua e contribui para a consolidação dessas organizações no mercado.

Nosso desejo é de que as cooperativas sigam essa busca constante pela excelência, tanto na gestão quanto na responsabilidade social. Somente assim, seguiremos levando prosperidade para os locais onde elas atuam e manteremos os bons resultados que diferenciam o cooperativismo catarinense.



# APRESENTAÇÃO

Apresentar as soluções de desenvolvimento organizacional para as cooperativas. Este é o principal objetivo deste Manual do Monitoramento, elaborado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de Santa Catarina (SESCOOP/SC) para servir de instrumento de consulta e de apoio aos gestores das cooperativas catarinenses, tanto em relação às etapas do processo como também quanto à forma de execução.

Com uma linguagem simples e acessível, a publicação detalha as etapas para a **adesão, planejamento, concessão do apoio, execução e reembolso**, demonstrando a aplicabilidade de conceitos, ferramentas e orientações para o efetivo planejamento e implementação das ações.

Pretende-se que, a partir da leitura do Manual do Monitoramento, os gestores sejam capazes de:

- Entender os conceitos do monitoramento nas cooperativas;
- Adotar uma postura proativa para análise dos diagnósticos de governança e gestão, a fim de desenvolver soluções de desenvolvimento humano e organizacional que contribuam para a superação das dificuldades enfrentadas e para a potencialização das oportunidades;
- Compreender a aplicabilidade dos recursos para o desenvolvimento efetivo das atividades.





**Com esta publicação,  
o SESCOOP/SC espera  
fortalecer as ações de  
melhoria dos processos  
organizacionais por meio  
de assessoria externa e  
instrução prática assistida  
para as cooperativas.**

# SUMÁRIO

**10 FORTALECIMENTO DO COOPERATIVISMO COMO PROPÓSITO**

**11 MODELO DE ATUAÇÃO SESCOOP/SC**

**12 MONITORAMENTO DAS COOPERATIVAS**

**13 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**14 DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA E GESTÃO**

**16 PROGRAMA PDGC**

**18 CICLO DE DESENVOLVIMENTO**

**19 COMO ADERIR AO PDGC**

**20 AUTOAVALIAÇÃO**

**21 DEVOLUTIVA: ANÁLISE DOS RESULTADOS**

**22 PLANO DE MELHORIAS: IMPLEMENTAÇÃO**



# 23

## APOIO DO SESCOOP/SC

24 DA OFERTA  
DE SOLUÇÕES  
ORGANIZACIONAIS

25 PROPOSTAS

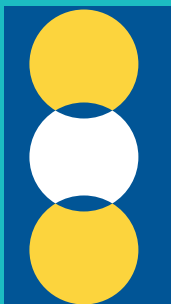
25 ANÁLISE

# 26

## A BUSCA PARA A MELHORIA CONTÍNUA

# 27

## REFERÊNCIAS



# FORTALECIMENTO DO COOPERATIVISMO COMO PROPÓSITO

As cooperativas têm papel fundamental no desenvolvimento da sociedade. Trata-se de organizações geridas por pessoas com interesses comuns baseadas em um modelo socioeconômico, que gera benefícios para os seus membros e para as comunidades onde atuam.


O **Sistema OCB** (Organização das Cooperativas Brasileiras) defende que o movimento cooperativista é capaz de transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos.

Para cumprir o seu papel social, no entanto, a cooperativa deve ser economicamente viável e rentável para seus cooperados, bem como gerar valor para as demais partes interessadas, a partir de um crescimento de forma ambientalmente e socialmente responsável.

Contribuir para o fortalecimento do cooperativismo é justamente o propósito do SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), entidade civil de direito privado sem fins lucrativos criada pela **Medida Provisória n. 1.715** de 3 de setembro de 1998, e suas reedições.

O SESCOOP proporciona o desenvolvimento das cooperativas por meio da implementação da cultura cooperativista e do aperfeiçoamento da governança e da gestão a partir da promoção do aprendizado.

## SAIBA MAIS

 **Portal do Sistema OCB**

 **Medida Provisória n.1.715/98**

# MODELO DE ATUAÇÃO DO SESCOOP/SC

Para o cumprimento de sua missão, a atuação finalística do SESCOOP/SC está regimentalmente estruturada em três áreas complementares:

1. Monitoramento das cooperativas;
2. Formação Profissional; e
3. Promoção Social.

A atuação do **SESCOOP/SC** nestas áreas é ordenada de forma que se possibilite diagnosticar, gerar conhecimento e ofertar soluções de desenvolvimento humano e organizacional que contribuam para o maior equilíbrio econômico e social das cooperativas.

Para tanto, a atuação está pautada em objetivos estratégicos finalísticos que dão suporte ao atendimento das cooperativas. São eles:

- Fortalecer a cultura cooperativista.
- Aprimorar a governança, gestão e desempenho das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional.
- Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano.
- Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental e de qualidade de vida.
- Disseminar conhecimento e fomentar a pesquisa no cooperativismo.

## SAIBA MAIS

### SESCOOP/SC

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

 [sescopsc.org.br](http://sescopsc.org.br)

**Neste manual, abordaremos especificamente a área do Monitoramento das cooperativas.**



# MONITORAMENTO DAS COOPERATIVAS

Conjunto de atividades integradas de **diagnóstico**<sup>1</sup>, acompanhamento e apoio ao desenvolvimento da governança e da gestão para subsidiar o planejamento das ações que visem ao desenvolvimento sustentável das cooperativas.

O desenvolvimento sustentável das **cooperativas monitoradas**<sup>2</sup> está relacionado ao crescimento do negócio e sua viabilidade econômica, de forma ambientalmente e socialmente responsável, gerando valor para as partes interessadas.

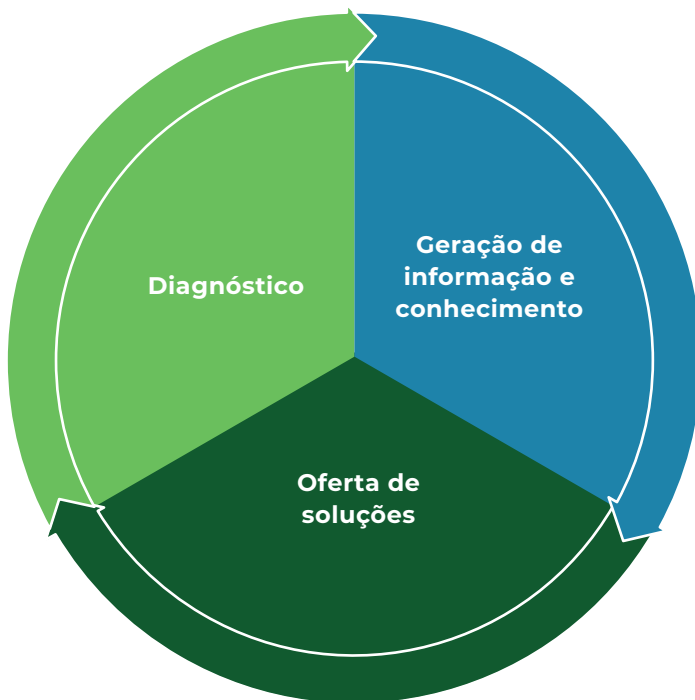


**<sup>1</sup> Diagnóstico:** é realizado por meio de reflexão sobre as práticas, análise documental e evidências, relativas aos processos. Proporciona um aprofundamento do conhecimento sobre cada processo e a forma com que são e deveriam ser executados pela cooperativa. Desta forma, a aplicação dos diagnósticos consolida-se como um processo tanto avaliativo quanto de aprendizado.

**<sup>2</sup> Cooperativas monitoradas:** são as cooperativas acompanhadas nos eixos governança e gestão a partir da análise sistemática da evolução da organização por meio de índices e indicadores específicos.

# DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A contribuição do SESCOOP/SC para o desenvolvimento organizacional das cooperativas monitoradas é sustentada por três processos, integrados e inter-relacionados, que criam um círculo virtuoso e contínuo para o alcance dos resultados esperados. Confira quais são eles no infográfico a seguir:



# DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA E GESTÃO

O SESCOOP/SC promove, por meio do Diagnóstico de Governança e Gestão, o desenvolvimento organizacional das cooperativas catarinenses, pois este instrumento permite o conhecimento da situação das **cooperativas diagnosticadas**<sup>3</sup> em relação ao seu ambiente interno e externo.

O diagnóstico apoia as cooperativas na resolução de problemas e de situações do dia a dia e, também, de situações mais complexas enfrentadas na condução e operação dos negócios.



<sup>3</sup> **Cooperativas diagnosticadas:** são as cooperativas autoavaliadas nos processos de governança e gestão com a utilização dos respectivos instrumentos de avaliação disponíveis na plataforma do SESCOOP/SC.

**SAIBA MAIS**

 **Resolução n.146/2021**

As ações de soluções organizacionais propostas estão voltadas para o desenvolvimento da capacidade e das competências das cooperativas no que diz respeito à/ao:

- Planejamento e implantação de estruturas internas, estratégias, políticas, diretrizes, procedimentos e processos essenciais à efetividade da organização;

- Fortalecimento das equipes e à troca de conhecimento entre elas;
- Habilidade da organização de estabelecer relacionamentos benéficos com diferentes organizações;
- Habilidade de se adaptar as mudanças, tanto em relação à operacionalização como à dinâmica dos negócios;
- Desempenho sustentável do negócio.

Em Santa Catarina, as cooperativas são diagnosticadas e assistidas tomando como base a aplicação dos Diagnósticos de Governança e Gestão no âmbito do **Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas**<sup>4</sup>, o PDGC. Os procedimentos de apoio às cooperativas na melhoria dos processos organizacionais desenvolvidos pelo PDGC estão regulamentados por **normativos emitidos pelo Conselho Administrativo do SESCOOP/SC**. Saiba mais sobre o PDGC nas próximas páginas.



**Cooperativas assistidas:** são aquelas diagnosticadas que receberam assessoria técnica da unidade estadual, ou, ainda, executaram ações de assessoria externa ou de instrução prática assistida.

**<sup>4</sup> Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC):** tem como objetivo a adoção de boas práticas de governança e gestão pelas cooperativas. O propósito é a evolução e o desenvolvimento da autogestão.

**SAIBA MAIS**

 **Normativos SESCOOP/SC**

# PROGRAMA PDGC

O **Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC)** é uma das iniciativas ofertadas pelo SESCOOP/SC voltadas ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas catarinenses.




É uma ferramenta desenvolvida pelo SESCOOP com o apoio da **Fundação Nacional da Qualidade**, o PDGC está baseado nos fundamentos do **Modelo de Excelência de Gestão (MEG)**: adaptabilidade, pensamento sistêmico, geração de valor, liderança transformadora, orientação por processos, compromisso com as partes interessadas e desenvolvimento sustentável. Seu objetivo principal é promover a melhoria contínua das organizações a partir do estímulo à adoção de boas práticas de governança e gestão.

A adesão é espontânea, permitida as cooperativas de qualquer porte e tempo de constituição, desde que tenham sede no estado de Santa Catarina.

O programa é realizado em ciclos anuais, por meio da aplicação dos instrumentos de avaliação que permitem um diagnóstico objetivo da governança e gestão da cooperativa, considerando os quatro diferentes níveis de maturidade:

1. Primeiros Passos para a Excelência;
2. Compromisso para a Excelência;
3. Rumo à Excelência; e
4. Excelência.

## SAIBA MAIS

-  **PDGC - Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas**
-  **Fundação Nacional da Qualidade**
-  **Modelo de Excelência de Gestão**



O processo de evolução das cooperativas passando pelos níveis de maturidade é chamado de Caminho para a Excelência.



# CICLO DE DESENVOLVIMENTO

No PDGC, a cooperativa realiza a autoavaliação e, a partir do diagnóstico, promove o planejamento, a execução das ações necessárias e o controle dos processos, conquistando o aprendizado com os resultados alcançados. Anualmente, a cada novo ciclo, a cooperativa fará a aplicação do diagnóstico do programa, o que permitirá a comparação dos dados para melhoria contínua da gestão da cooperativa. Conheça as etapas do PDGC e saiba mais sobre cada uma delas nas próximas páginas.



# COMO ADERIR AO PDGC

O primeiro passo é encaminhar ao SESCOOP/SC a formalização da solicitação de adesão ao programa em documento assinado pelo representante legal da cooperativa. Nesta etapa, deverão ser indicadas duas pessoas vinculadas à cooperativa as quais responderão como gestor e como agente do programa.

O gestor indicado será o responsável pelo preenchimento da autoavaliação e acompanhamento do desenvolvimento da cooperativa junto ao PDGC. Essa pessoa deve pertencer ao quadro de empregados ou ser o próprio dirigente da cooperativa aderente.

O agente deve estar na condição de empregado ou dirigente, e será responsável por acompanhar e auxiliar no desenvolvimento de ações de soluções organizacionais.

## Adesão concluída, próximos passos...

A partir da formalização da adesão ao PDGC, a cooperativa deve:

- Definir a equipe responsável pelo programa, estabelecer responsabilidades e determinar prazos internos para gestão da informação que dará subsídio à autoavaliação;
- Verificar a necessidade de capacitação da equipe responsável para aplicação da autoavaliação, e, se for o caso, participar dos treinamentos voltados ao desenvolvimento da cooperativa no PDGC realizados ou apoiados pelo SESCOOP/SC.



**A cooperativa é responsável pelas informações inseridas no processo de autoavaliação do programa e pelo gerenciamento dos usuários, e deve manter atualizados os dados da organização junto ao sistema do programa e ao SESCOOP/SC.**



**A cada ano, no mês de fevereiro, o sistema do PDGC é liberado para a autoavaliação, e as cooperativas têm até o dia 31 de agosto para concluir o preenchimento dos questionários.**

# AUTOAVALIAÇÃO

Os instrumentos de **autoavaliação** estão divididos em dois questionários: Governança e Gestão. O quantitativo de questões varia de acordo com o nível de maturidade.

A aplicação da autoavaliação pela cooperativa pode ser realizada utilizando diferentes técnicas, inclusive de forma simultânea, complementando com consulta a documentos e ao banco de dados. São elas:


- **Preenchimento individual dos instrumentos de autoavaliação:** técnica que exige menos recursos e tempo. O gestor distribui os instrumentos de autoavaliação para os colaboradores e/ou dirigentes responsáveis por cada área, estabelecendo um prazo de retorno. Ao final do período, a equipe é reunida para a validação final das informações que serão lançadas no sistema.
- **Entrevistas:** consiste em realizar vários encontros com os colaboradores e/ou dirigentes responsáveis de cada área. Esta técnica permite ao gestor realizar a condução das entrevistas, não apenas questionando o entrevistado como também esclarecendo para ele os conceitos das questões, práticas de gestão e evidenciação adequada das questões. Ao final do período, a equipe é reunida para a validação final das informações que serão lançadas no sistema.
- **Workshop:** técnica que permite a geração de discussões e decisões por parte dos integrantes dos grupos de trabalho, contribuindo para fornecer evidências das práticas aplicadas pela cooperativa, bem como para estabelecer consenso entre os integrantes. Após a finalização do workshop, o gestor responsável pelo processo preenche o sistema de autoavaliação.

# DEVOLUTIVA: ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da conclusão da autoavaliação, de forma automática, o sistema do PDGC gera um relatório para cada questionário do diagnóstico de governança e gestão de forma automática. De maneira bastante visual e didática, são apresentados os resultados obtidos e os critérios com os melhores desempenhos e os que necessitam de desenvolvimento.

Esta etapa propicia a cooperativa a geração de informações e de conhecimento, com resultados consolidados que indicam os pontos fortes e as oportunidades de melhorias.

A partir dos dados gerados nos diagnósticos e com base em seus objetivos estratégicos, as cooperativas analisam seus ambientes interno e externo de modo a identificar as ações a serem desenvolvidas, estabelecendo as prioridades de atuação. Com esse entendimento, são definidas as soluções de desenvolvimento organizacional e humano, visando assim o desenvolvimento econômico e social das cooperativas.



**Como forma de gerar credibilidade ao processo, sugere-se que o resultado seja comunicado a todas as partes interessadas, bem como a toda a organização e, em especial, aos dirigentes.**

# PLANO DE MELHORIAS: IMPLEMENTAÇÃO

Esta etapa compreende a definição e o detalhamento dos projetos ou ações que serão executadas com base no resultado obtido nos relatórios. O **plano de melhorias** é coordenado pelo gestor e pela equipe responsável pela autoavaliação, onde deverão considerar as respostas à essas perguntas, em cada ação que será estabelecida: O que será feito? Por que será desenvolvida? Como e por quem será executada? Quando e onde será realizada? E quanto custará a implementação da ação?

O plano de melhorias deve ser apresentado aos dirigentes da cooperativa, para análise e aprovação das ações. O apoio estratégico é fundamental para a garantia da implementação das ações previstas, isto porque as ações devem provocar mudanças e a adoção de novas práticas pela cooperativa.

Os métodos de implementação devem ser validados também junto aos envolvidos e gestores da cooperativa, como forma de conquistar a otimização de esforços e o monitoramento regular das ações planejadas, ou seja, o acompanhamento dos prazos e das entregas parciais e finais.

## SAIBA MAIS

 **Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias**

# APOIO DO SESCOOP/SC

O SESCOOP/SC apoia as cooperativas aderentes ao Programa PDGC por meio da **oferta de soluções**<sup>5</sup>, as quais devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos finalísticos.

As cooperativas aderentes ao Programa PDGC, poderão ter seus projetos apoiados financeiramente pelo SESCOOP/SC. Os projetos devem ter como objetivo a resolução de problemas que possam comprometer a sustentabilidade e o desenvolvimento da cooperativa, por meio da implementação de soluções que resultem na melhoria de seus processos organizacionais.

Para ser beneficiada a cooperativa deverá atender aos seguintes critérios:

- Ser registrada e estar regular junto à OCESC (Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina) e/ou com as contribuições em dia junto ao SESCOOP/SC;
- Manter seu registro e dados atualizados junto ao Sistema OCESC;
- Não ter dirigente eleito ou contratado com relação de parentesco até segundo grau com membro da diretoria executiva do SESCOOP/SC;
- Ter concluído, pelo menos, um ciclo de preenchimento dos instrumentos de autoavaliação dos diagnósticos de governança e gestão; e
- Firmar o convênio anual com o SESCOOP/SC.



<sup>5</sup> **Oferta de soluções:** trata-se de iniciativas de desenvolvimento organizacional e humano que, subsidiadas pelos conhecimentos gerados nos diagnósticos, contribuem para a profissionalização, autogestão e sustentabilidade das cooperativas.

# DA OFERTA DE SOLUÇÕES ORGANIZACIONAIS

## Da oferta de soluções organizacionais

Para obtenção do apoio financeiro do SESCOOP/SC, a cooperativa deverá analisar os relatórios de autoavaliação e, diante dos critérios deficitários, poderá propor planos de ações para melhoria e desenvolvimento da gestão e governança, por meio da oferta de soluções organizacionais.

As ofertas de soluções organizacionais são divididas em ações de **assessoria externa**<sup>6</sup> e de **instrução da prática assistida**<sup>7</sup>.



**<sup>6</sup> Assessoria Externa:** é o fornecimento de determinada prestação de serviço a uma cooperativa por empresa qualificada e conhecedora do tema. O objetivo é solucionar um problema identificado ou promover a melhoria de processos existentes.

**<sup>7</sup> Instrução Prática Assistida:** solução que envolve a análise da realidade específica de uma cooperativa e a transferência de conhecimento por especialista em processos organizacionais, por meio de cursos, oficinas, palestras, seminários e workshops, visando a solução de questões que comprometam a sustentabilidade da cooperativa ou impeçam o seu desenvolvimento.



## PROPOSTAS

As propostas de soluções organizacionais estruturadas em projetos que devem ser encaminhadas para análise pelo aplicativo próprio do SESCOOP/SC. Para a análise de soluções de instrução prática assistida, a cooperativa deverá anexar a proposta orçamentária da empresa prestadora de serviço ao cadastro do plano de evento. Para as soluções de assessoria externa, a cooperativa deverá anexar o projeto técnico, além da proposta orçamentária da empresa prestadora de serviço.

## ANÁLISE

A partir deste cadastramento, o SESCOOP/SC iniciará a análise da demanda. Neste período, manterá a cooperativa informada sobre a necessidade de ajuste dos documentos e sobre o andamento no processo de análise do projeto.

Os projetos serão analisados considerando o resultado dos relatórios de autoavaliação, além das condições e limites de atendimentos estabelecidos nos normativos.

Após a execução do projeto, a cooperativa deverá encaminhar ao SESCOOP/SC a documentação de prestação de contas, para análise e reembolso, observando-se os prazos vigentes.

# A BUSCA PELA MELHORIA CONTÍNUA

A cada novo ciclo, a aplicação da autoavaliação, propõe uma análise do desenvolvimento da cooperativa na busca para a excelência. Os resultados gerados pelas soluções organizacionais propostas pelo Programa PDGC contribuem para:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Fortalecer a segurança jurídica da cooperativa;
- O crescimento, a sustentabilidade e a perenidade do modelo cooperativista;
- Praticar a autogestão como forma de aprimorar a participação do cooperado no processo decisório;
- Estimular a oferta e a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social.
- Apoiar as tomadas de decisões assertivas;
- A melhoria do atendimento aos clientes e demais partes interessadas da cooperativa.

Com esse manual espera-se que o processo de desenvolvimento e aplicação do diagnóstico de governança e gestão, se torne viável e que as cooperativas catarinenses possam evoluir no caminho em busca da excelência.

# REFERÊNCIAS

## LEGISLAÇÃO

Medida Provisória n. 1.715/1998

[https://bit.ly/MP1715\\_98](https://bit.ly/MP1715_98)

## PUBLICAÇÕES

Cadernos da Série Caminho para a Excelência

[pdgc.somoscooperativismo.coop.br/serie-caminho-para-a-excelencia](http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/serie-caminho-para-a-excelencia)

Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias

[pdgc.somoscooperativismo.coop.br/manuais](http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/manuais)

Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa

[pdgc.somoscooperativismo.coop.br/manuais](http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/manuais)

## RESOLUÇÕES

Resolução n. 146/2021 - Conselho Administrativo do SESCOOP/SC

[http://admin.ocesc.org.br/padrao\\_itens/arquivos/1003.pdf](http://admin.ocesc.org.br/padrao_itens/arquivos/1003.pdf)

## SITES E PORTAIS

FNQ - Fundação Nacional de Qualidade

[fnq.org.br](http://fnq.org.br)

MEG - Modelo de Excelência da Gestão

[fnq.org.br/sobre-o-meg](http://fnq.org.br/sobre-o-meg)

PDGC - Programa de Desenvolvimento de Gestão de Cooperativas

[pdgc.somoscooperativismo.coop.br](http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br)

Sistema OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

[somoscooperativismo.coop.br](http://somoscooperativismo.coop.br)

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

[somoscooperativismo.coop.br/sescoop](http://somoscooperativismo.coop.br/sescoop)

SESCOOP-SC

[sescoopsc.org.br](http://sescoopsc.org.br)



**SESCOOP/SC**

Serviço Nacional de Aprendizagem do  
Cooperativismo no Estado de Santa Catarina

Avenida Almirante Tamandaré, 633 – Capoeiras  
CEP 88080-161 - Florianópolis/SC  
(48) 38788800

[www.sescoopsc.org.br](http://www.sescoopsc.org.br)



@ocescsescoop



@sistemaocesc



@ocescsescoop



@sistemaocesc