

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**JONATHAN ROQUE MENDES DE SOUZA**

**ANÁLISE ESTATÍSTICA DO INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO DO  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS  
(PDGC)**

**CURITIBA**

**2019**

**JONATHAN ROQUE MENDES DE SOUZA**

**ANÁLISE ESTATÍSTICA DO INSTRUMENTO DE MENSURAÇÃO DO  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS  
(PDGC)**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva.

Coorientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira.

**CURITIBA**

**2019**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9 1636

S729a Souza, Jonathan Roque Mendes de  
2019 Análise estatística do instrumento de mensuração do Programa de  
Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) / Jonathan Roque  
Mendes de Souza ; orientador, Eduardo Damião da Silva ; coorientador, Vilmar  
Rodrigues Moreira. -- 2019  
160 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,  
Curitiba, 2019.  
Bibliografia: f. 128-137

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativismo. 3. Serviço Nacional de  
Aprendizagem do Cooperativismo (Brasil). Programa de Desenvolvimento de  
Gestão de Cooperativas. 4. Mensuração. I. Silva, Eduardo Damião da. II.  
Moreira, Vilmar Rodrigues. IV. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. V. Título.

CDD 20. ed. – 658.047

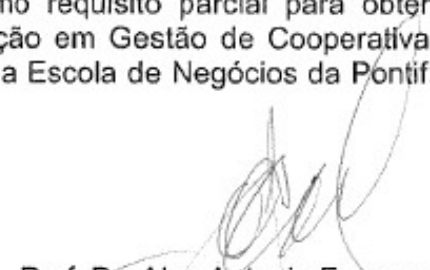
## TERMO DE APROVAÇÃO

### ANÁLISE DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS – PDGC


Por

**Jonathan Roque Mendes de Souza**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



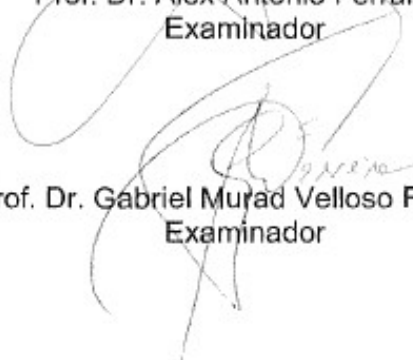
Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva  
Orientador



Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira  
Coorientador



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi  
Examinador



Prof. Dr. Gabriel Murad Velloso Ferreira  
Examinador

*Dedico este trabalho a minha querida mãe Irenice Mendes de Souza (in memoriam), pessoa visionária, à frente de seu tempo, e quem me ensinou que o melhor do futuro é forjado na leitura e na dedicação aos estudos.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela existência, pelas experiências e por mais este aprendizado da vida.

Este trabalho não seria possível sem a colaboração e a participação de inúmeras pessoas.

Em especial, agradeço a minha esposa Cristiane Cordeiro Cruz Mendes, que viveu intensamente comigo estes dois anos de dedicação, por ser minha verdadeira parceira, por ter me apoiado durante todo este período, por seu amor, o qual foi traduzido em paciência, escuta, em palavras e ações de incentivo. Obrigado meu amor, pois sem você eu não teria conseguido. Agora acabou, por enquanto, acabou...

Ao meu amado Pai, Alípio Xavier de Souza, por representar para mim um exemplo de trabalho, desprendimento material e fé.

Ao meu irmão Glauber Marcelo Mendes de Souza, que para mim sempre foi uma referência de persistência e diferenciação.

A minha irmã Sheila Regina Mendes de Souza, pelo apoio e ouvido amigo por tantas vezes.

A minha sogra Joyce Maria Cordeiro Cruz, incentivadora e, por vezes, conselheira neste processo.

Ao Srs. Marco Antonio Do Prado, Mauro Cezar de Faria, Marcio Copacheski e Paulo Alberto Machinski, pelas inúmeras conversas “tira-dúvidas”, de aconselhamento e de incentivo para dar início a este mestrado.

Aos demais familiares e amigos, dos quais tivemos que nos afastar durante este breve período, visto o natural *trade off* envolvido neste processo.

Agradeço ao meu orientador e ao coorientador pelos ensinamentos, pela dedicação, pelo incentivo, pelo tempo, pela paciência e por compartilharem o conhecimento. Professores Damião e Vilmar, obrigado por me apontarem o caminho ao longo do mestrado e pela total disponibilidade, pois sem vocês eu não teria chegado até aqui. Meu muito obrigado!

Agradeço também ao coordenador do PPGCOOP PUCPR, Professor Ferraresi. Obrigado pelas inúmeras discussões orientativas, mesmo antes de iniciar o mestrado. Obrigado!

Obrigado Castrolanda, pelo apoio financeiro e por possibilitar a conciliação deste mestrado com os trabalhos na Cooperativa.

Agradeço ao Sistema Ocepar, em especial à equipe do SESCOOP Paraná, pelo apoio financeiro e pela visão em investir cada vez mais e melhor na formação de profissionais para o cooperativismo.

Obrigado SESCOOP Nacional, nos nomes das profissionais Susan Miyashita Vilela, Giulianna Fardini, Pamella Jerônimo de Lima Brandão e demais colegas do Sistema S das Cooperativas Brasileiras, pela parceria, pelo apoio e pelos dados cedidos para a realização deste trabalho com o PDGC.

Aos demais professores com os quais tive contato durante o Mestrado em Gestão de Cooperativas da PUCPR, obrigado e parabéns por assumirem este dom em compartilhar o conhecimento com maestria e desta forma auxiliar a desenvolver profissionais mais críticos para a sociedade.

Por fim, agradeço aos colegas de turma, os quais compartilharam importantes momentos neste processo de construção.

“Dê-me uma alavanca e um ponto de apoio e eu moverei o mundo.”

*Arquimedes*



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
CFA	Análise Fatorial Confirmatória
CFI	Índice de Ajuste Comparativo
CWQC	<i>Company-Wide Quality Control</i>
EFA	Análise Fatorial Exploratória
EQA	<i>European Quality Award</i>
EQFM	<i>European for Quality Foundation Management</i>
EUA	Estados Unidos da América
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FN PQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GOF	Qualidade de Ajuste do Modelo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISG	Índice SESCOOP de Gestão
ISSC	Índice SESCOOP de Sustentabilidade Cooperativista
IOF	<i>Oriented Investor Firm</i>
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
MEG <sup>®</sup>	Modelo de Excelência na Gestão
MSA	<i>Measures of Sampling Adequacy</i>
NIST	<i>National Institute of Standard and Technology</i>
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Paraná
PDCL	Planejamento, Execução, Controle e Aprendizado
PDGC	Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RATES	Reserva de Assistência Técnica Educacional e Social
RMSEA	Índice de Ajuste Absoluto
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SEM	Modelos de Equações Estruturais
TQM	<i>Total Quality Management</i>

## RESUMO

O cooperativismo vive uma dualidade constante entre satisfazer adequadamente as necessidades de seus cooperados e do mercado, por meio de produtos e serviços competitivos, seja em diferenciação ou em custo, frente a seus concorrentes. Com o crescimento observado nas últimas décadas, constata-se também a necessidade de avançar na qualidade da gestão e da governança na mesma velocidade. Dessa forma, surgiu em 2013 o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), programa promovido pela Organização das Cooperativas Brasileiras em parceria com a Fundação Nacional de Qualidade, visto serem inúmeros os estudos que relacionam adoção de modelos de gestão e melhores resultados. Entretanto, há uma inquietação entre teóricos quanto à escassez de estudos empíricos que embasem teoricamente a construção e a validação de tais modelos. A validade de uma escala tem relação com o grau no qual esta mede verdadeiramente o que se propõe a medir. Assim, esta pesquisa teve como objetivo investigar empiricamente a validade do instrumento de mensuração do PDGC, nível primeiros passos. Analisaram-se via *software* Excel, SPSS® e AMOS® a validade e a confiabilidade estatística do PDGC, nível Primeiros Passos, ciclo 2017 (772 observações). Assim, foi definida a melhor estrutura de fatores e identificado como se distribuem os itens do PDGC. Tratou-se de uma pesquisa descritiva, de processo dedutivo, no qual os métodos utilizados foram quantitativos, de análise multivariada de dados, com uso de análise fatorial, com abordagem exploratória e confirmatória. A melhor estrutura fatorial encontrada explicou 68,482% da variação, com 9 fatores e 43 variáveis observáveis. Observaram-se 12 itens com baixa carga fatorial e um item com carga cruzada, os quais foram excluídos da solução fatorial. Nas medidas de variância extraída, 4 dos 9 construtos não atenderam aos critérios, o que não confirmou a validade convergente. Encontraram-se evidências de que permanece mais erro nos itens do que variância explicada pela estrutura fatorial latente. Na análise da confiabilidade, o construto Sociedade não se apresentou adequado. O resultado de qui-quadrado ( $\chi^2$ ), o índice de ajuste absoluto (RMSEA – confiança 90%) e o índice de ajuste comparativo (CFI) apresentaram valores inadequados. A análise de unidimensionalidade da medida demonstrou problemas, visto que todas as correlações quadráticas entre os construtos se apresentaram superiores aos resultados de variância extraída, portanto, os construtos não se distinguem uns dos outros na solução fatorial, o que não sustenta a validade discriminante. No que tange à validade nomológica, observou-se que há correlações positivas que dão respaldo ao proposto no programa, indicando que há validade nomológica. De acordo com os resultados da CFA, o instrumento de mensuração não está refletindo a estrutura proposta de relacionamentos dos construtos, assim, há evidências que indicam possíveis problemas com os dados coletados, com a teoria ou com ambos, visto que o instrumento de mensuração do PDGC não reflete na prática conforme originalmente proposto. Apesar da conclusão deste trabalho, não se deve interpretar os resultados alcançados como motivo para invalidar o PDGC, visto seu propósito e importância para o desenvolvimento do cooperativismo nacional. Todavia, os resultados da pesquisa constatarem oportunidades metodológicas em uma eventual revisão. O trabalho apresentou um componente de preocupação teórica e prática e espera-se que a conclusão contribua, indiretamente, por meio de provocações, à reflexão para revisão de melhorias na estruturação e aplicação do PDGC, focado no aprimoramento contínuo e necessário do programa, visto que o presente estudo foi baseado em dados oriundos do próprio programa.

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

## ABSTRACT

Cooperativism lives a constant duality between adequately satisfying the needs of its members and the market, through competitive products and services, whether in differentiation or in cost, compared to its competitors. With the growth observed in the last decades, there is also the need to advance the quality of management and governance at the same speed. In this way, the PDGC - Program for the Development of Cooperative Management, a program promoted by the Organization of Brazilian Cooperatives, in partnership with the National Quality Foundation, was born in 2013, since there are many studies that relate the adoption of management models and better results. However, there is concern among theorists about the paucity of empirical studies that theoretically support the construction and validation of such models. The validity of a scale is related to the degree to which it truly measures what it proposes to measure. Thus, this research aimed to investigate empirically the validity of the PDGC measurement instrument, Level First steps. The validity and statistical reliability of the PDGC, level First Steps, cycle 2017 (772 observations) was analyzed through Excel, SPSS® and AMOS® software. Thus, the best factor structure was defined and identified as if the PDGC items were distributed. For that, the best factor structure was defined and how its items were distributed. It was an explanatory research, of deductive process, where the methods used were quantitative of multivariate analysis of data, using factorial analysis, with exploratory and confirmatory approach. The best factor structure found explained 68.482% of the variation, with 9 factors and 43 observable variables. It was observed 12 items with low factor load, an item with crossed load, which were excluded from the factorial solution. In the measures of variance extracted 4 of the 9 constructs did not meet the criteria, which did not confirm the convergent validity. There were indications that more error remains in the items than variance explained by the latent factorial structure. In the reliability analysis, the Society construct was not adequate. The result of chi-square ( $\chi^2$ ), the absolute adjustment index (RMSEA - confidence 90%) and the comparable adjustment index (CFI) presented inadequate values. The unidimensionality analysis of the measurement showed problems, since all quadratic correlations between the constructs were superior to the results of extracted variance, therefore, the constructs are not distinguished from each other in the factorial solution, which does not support the discriminant validity. In relation to nomological validity, it was observed that there are positive correlations that support the proposal in the program, indicating that there is nomological validity. According to the results of the CFA, the measurement instrument is not reflecting the proposed structure of relationships of the constructs, so there is evidence that indicates possible problems with the data collected, with the theory or with both, since the PDGC measurement instrument does not reflect in practice as originally proposed. Despite the conclusion of this work, the results achieved should not be interpreted as grounds for invalidating the PDGC, given its purpose and importance for the development of national cooperativism, however the results of the research note methodological opportunities in an eventual revision. The work presented a component of theoretical and practical concern and it is expected that the conclusion will indirectly contribute, through provocations to the reflection, to the revision for improvements in the structuring and implementation of the PDGC, focused on the continuous and necessary improvement of the program, since the present the study was based on data from the program itself.

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

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Framework MEG <sup>®</sup> 20 <sup>a</sup> edição.....	32
Figura 2 – Ciclo PDCL.....	38
Figura 3 – Gráfico radar .....	42
Figura 4 – Representação visual (diagrama de caminhos) de uma teoria de mensuração.....	58
Figura 5 – Mapa conceitual para a formulação de perguntas .....	59
Figura 6 – Desenvolvimento de uma escala multi-itens.....	63
Figura 7 – Avaliação de uma escala multi-itens.....	65
Figura 8 – Framework PDGC (Primeiros Passos).....	83
Figura 9 – Saída da CFA no AMOS <sup>®</sup> .....	84
Figura 10 – Mapa conceitual para a análise fatorial.....	91
Figura 11 – Teste de KMO e Bartlett .....	98
Figura 12 – Comunalidades .....	100
Figura 13 – Variância Total Explicada.....	101
Figura 14 – Matriz de componente rotativa <sup>a</sup> .....	103
Figura 15 – Relação de indicadores por construtos identificados na EFA.....	107
Figura 16 – CFA PDGC 2017 .....	110
Figura 17 – Valores de variância extraída.....	111
Figura 18 – Valores de confiabilidade de construto .....	111
Figura 19 – Valores de correlação entre construtos .....	112
Figura 20 – Correlação quadrática entre construtos .....	113
Figura 21 – Identificação do modelo/graus de liberdade .....	114
Figura 22 – Índice de ajuste absoluto (RMSEA).....	114
Figura 23 – índice de ajuste comparativo (CFI).....	115

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da adesão das cooperativas em nível nacional .....	20
Quadro 2 – Distribuição dos pesos entre construtos – Governança – PP .....	40
Quadro 3 – Distribuição dos pesos entre os demais construtos PDGC – PP.....	40
Quadro 4 – Distribuição dos pesos entre construtos – Governança – CC .....	40
Quadro 5 – Distribuição dos pesos entre os demais construtos PDGC – CC.....	41
Quadro 6 – Distribuição dos pesos entre construtos – Governança – RE .....	41
Quadro 7 – Distribuição dos pesos entre os demais construtos PDGC – RE.....	41
Quadro 8 – Avaliação da pontuação dos 7 (sete) construtos do bloco “Gestão” .....	43
Quadro 9 – Critérios que fundamentam a pontuação do critério Resultado bloco “Gestão” ...	43
Quadro 10 – Principais escalas de mensuração .....	62
Quadro 11 – Principais escalas de mensuração não comparativas .....	63
Quadro 12 – Codificação dos construtos e variáveis no AMOS® .....	82
Quadro 13 – Conversão e distribuição de pesos do construto Governança.....	86
Quadro 14 – Conversão e distribuição de pesos do construto Liderança.....	87
Quadro 15 – Conversão e distribuição de pesos do construto Estratégias e Planos.....	87
Quadro 16 – Conversão e distribuição de pesos do construto Clientes.....	87
Quadro 17 – Conversão e distribuição de pesos do construto Sociedade .....	88
Quadro 18 – Conversão e distribuição de pesos do construto Informações e conhecimento...	88
Quadro 19 – Conversão e distribuição de pesos do construto Pessoa.....	88
Quadro 20 – Conversão e distribuição de pesos do construto Processos .....	88
Quadro 21 – Conversão e distribuição de pesos do construto Resultados .....	89
Quadro 22 – Cargas fatoriais dos itens excluídos da solução fatorial (1ª extração da EFA) .	103
Quadro 23 – Cargas fatoriais dos itens excluídos da solução fatorial (2ª extração da EFA) .	104
Quadro 24 – Cargas fatoriais dos itens excluídos da solução fatorial (3ª extração da EFA) .	104
Quadro 25 – Lista de comparação entre instrumentos .....	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Característica da amostra ordenada por Ramo de Atuação por Quantidade de Cooperativa.....	93
Tabela 2 – Característica da amostra ordenada por nº de Cooperados por Quantidade de Cooperativa.....	93
Tabela 3 – Característica da amostra ordenada por nº de Colaboradores por Quantidade de Cooperativa.....	94
Tabela 4 – Característica da amostra ordenada por Ingressos/Receitas totais anuais por Quantidade de Cooperativa .....	94
Tabela 5 – Característica da amostra ordenada por Região por Quantidade de Cooperativa ..	94

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	19
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	19
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA DA PESQUISA .....	19
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 COOPERATIVISMO.....	23
2.2 GESTÃO NO COOPERATIVISMO .....	27
2.3 MODELOS DE GESTÃO.....	30
2.4 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS – PDGC .....	35
<b>2.4.1 Objetivo do PDGC</b> .....	36
<b>2.4.2 Origem do PDGC</b> .....	36
<b>2.4.3 Funcionalidades do PDGC</b> .....	37
<b>2.4.4 O Instrumento de mensuração do PDGC</b> .....	38
<b>2.4.5 Construtos do PDGC</b> .....	44
2.4.5.1 Bloco governança .....	45
2.4.5.2 Bloco gestão .....	46
2.4.5.2.1 Construto liderança.....	46
2.4.5.2.2 Construto estratégia e planos.....	46
2.4.5.2.3 Construto clientes .....	47
2.4.5.2.4 Construto sociedade.....	48
2.4.5.2.5 Construto informação e conhecimento .....	48
2.4.5.2.6 Construto pessoas .....	49
2.4.5.2.7 Construto processos.....	50
2.4.5.2.8 Critério resultados .....	51
2.5 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO.....	53
<b>2.5.1 Variáveis latentes (construtos) e observáveis (itens)</b> .....	55
2.5.1.1 Elaboração de itens.....	57

2.5.1.2 Definição de questionário.....	58
<b>2.5.2 Escalas de mensuração.....</b>	<b>60</b>
2.5.2.1 Características das escalas.....	60
2.5.2.2 Purificação de Escalas.....	64
<b>2.5.3 Procedimentos para validade.....</b>	<b>65</b>
2.5.3.1 Confiabilidade.....	67
2.5.3.2 Validade.....	69
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>76</b>
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	76
3.2 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	77
3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	77
3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS.....	78
3.5 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	81
3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	85
3.7 TIPOS E COLETA DE DADOS.....	85
3.8 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	86
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>92</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	92
4.2 ANÁLISE DAS ESCALAS UTILIZADA NO PDGC.....	95
4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (EFA).....	97
4.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA (CFA).....	108
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>117</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	122
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	123
5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	124
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO – PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA – GOVERNANÇA.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO – PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA – GESTÃO DA COOPERATIVA.....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÕES.....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE D – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM.....</b>	<b>160</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo aborda a parte introdutória desta pesquisa, em que se busca apresentar ao leitor a contextualização acerca das seguintes temáticas: a primeira seção trata da apresentação do tema de pesquisa; a segunda seção refere-se à apresentação do problema de pesquisa; a terceira seção traz os objetivos geral e específicos da pesquisa; a quarta seção apresenta a justificativa teórica e prática, bem como a relevância da dissertação; e a quinta seção apresenta a estrutura dos capítulos que se seguem na dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As cooperativas possuem um modelo de negócio único, que as diferenciam de outros tipos de sociedades jurídicas. Definida pela Política Nacional de Cooperativismo (Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971), a qual institui o regime jurídico destas sociedades cooperativas, tais organizações têm o desafio da autogestão, além de outros inúmeros desafios no que tange a atender satisfatoriamente à sua missão. Desafios como o acesso à tecnologia de ponta, políticas governamentais, heterogeneidade de seu quadro associativo, conflito de interesses, profissionalização na gestão, aprimorar sua estrutura de governança, entre outros diversos desafios apresentados em estudos anteriores, os quais fazem do modelo cooperativista e tornam o modelo ainda mais complexo (Engelhardt, 1994, Cook, 1995, Hanel, 1994, Staatz, 1994, Fulton, 1999, Vecchia, 2003, Antonialli & Souki, 2005, Gimenes & Gimenes, 2007, Reynolds, 2013, Reisdorfer, 2014, Zuin & Queiroz, 2015, Lorenzetti, 2015, Marques, 2015, De Carvalho, Soterroni, Mosnier, Gurgel, Buainain, Santana & Navarro, 2016). Neste cenário, dado o desenvolvimento desejado e o crescimento escalar identificado em cooperativas, surge a necessidade de tais organizações buscarem constantemente novas formas de manterem-se atraentes aos olhos de seus associados e serem sustentáveis, visto caracterizarem-se como “empresas” do ponto de vista do mercado e no ambiente em que competem. Assim, é destacada a necessidade de aprimoramento na gestão e governança destas organizações, pois o grau de dificuldade em governança e gestão de cooperativas, em alguns casos, podem ser considerados superiores em grau de dificuldade se comparados às organizações orientadas aos investidores (IOF – *Oriented Investor Firm*), visto sua distinta característica de constituição e forte crescimento, aliado a já natural competitividade do mercado em que operam (Bialoskorski, 2007, Lorenzetti, 2015, Marques, 2015). Em sua grande maioria IOFs visam ao lucro, organizações cooperativas também possuem seus objetivos, alguns comuns a estas organizações, outros

particulares a organizações cooperativas. Para tal, fazem-se necessários boa operação e adequado modelo de gestão, que contemplem as diversas dimensões da gestão, com visão de curto, médio e longo prazo, bem como uma disciplina exímia na execução das estratégias da cooperativa (Barreiros, 2012, Lorenzetti, 2015, Forgiarini, Alves, e Mendina, 2018).

Atenta a esta necessidade, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em parceria com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), por meio de uma de suas “casas”, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), criou em 2013 o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). O PDGC é um dos programas do SESCOOP com foco no desenvolvimento da autogestão e seu principal objetivo é incentivar a adoção de boas práticas de gestão e de governança por parte das cooperativas participantes, visto o nível de profissionalização ainda não uniforme (Antoniali & Souki, 2005, Silva, Sousa & Leite, 2011, Reisdorfer, 2014). Desde a sua constituição, o PDGC é disseminado pela OCB e SESCOOP como sendo um programa referência para organizações cooperativas que buscam a excelência em sua gestão (OCB, 2018). Por meio de autoavaliações e verificações *in loco*, estabelecem-se níveis de maturidade na gestão e de governança das Cooperativas dos diversos ramos de atuação do Cooperativismo Brasileiro, as quais são participantes do programa. Assim, para o SESCOOP, o instrumento funciona como uma ferramenta de comparação de desempenho entre as cooperativas, vide estudo desenvolvido por Figueiredo, Silveira e Drummond (2016).

No que tange a tais referenciais de gestão, diversos autores chamam a atenção para a escassez e a necessidade de mais estudos empíricos que validem os modelos de gestão (Saraph, Benson & Schroeder, 1989, Black & Porter, 1996, Ahire, Golhar & Waller, 1996, Jayamaha, 2008, Franks, 2009, Anastasiadou & Zirinoglou, 2014, Ghosh & Srivastava, 2014, Anil & Satish, 2016, Cohen, 2017), de modo a constatar que os instrumentos cumprem com os objetivos os quais se propõem a medir. Black e Porter (1996) afirmam que os conceitos de *Total Quality Management* (TQM) – Gestão da Qualidade Total, apesar de serem a base dos modelos atualmente conhecidos, são em sua grande maioria baseados em estudos frívolos e prescrições de “gurus” da área. Os autores afirmam não haver consenso quanto aos fatores críticos, destacam poucas tentativas de estudos científicos que se preocuparam em validar empiricamente seus instrumentos e apontam ainda que modelos mundialmente reconhecidos, tal como o Malcolm Baldrige (*Baldrige Performance Excellence Program*, 2015), foram construídos sem a devida preocupação científica de embasar e validar o método empiricamente. De acordo com Hair *et al.* (2009), na construção de instrumentos de mensuração de construtos, deve-se ter uma parte inicial, a qual obrigatoriamente deve ser teórica, seguindo o rigor da

metodologia de pesquisa. Diante do exposto, autores relatam métodos estatísticos, tal como a Análise Fatorial Confirmatória (CFA), por meio dos quais se pode determinar o quão bem as variáveis medidas podem representar construtos.

Este trabalho propõe-se a analisar estatisticamente e promover reflexões acerca deste instrumento que objetiva a mensuração da gestão e governança das organizações cooperativistas brasileiras, visto sua importância, ao passo que são inúmeros os estudos que demonstram relação positiva entre adoção de modelos de gestão e melhores resultados (Al-Damen, 2017, Fernandes, Medeiros, Anez, Danjour e Medeiros 2016, Asif, Raouf & Searcy, 2013, Galbraith, Downey, e Kates, 2011, Hansson & Eriksson, 2002, Wisner & Eakins, 1994), bem como outros tantos estudos que apontam a necessidade de mais estudos empíricos com foco em validações, até mesmo de modelos internacionalmente conhecidos e amplamente utilizados (Saraph, Benson, & Schroeder, 1989, Black & Porter, 1996, Ahire et al., 1996, Jayamaha 2008, Franks, 2009, Anastasiadou & Zirinoglou, 2014, Ghosh & Srivastava, 2014, Anil & Satish, 2016, Cohen, 2017).

Isso posto, o objetivo do estudo foi a analisar a validade estatística do instrumento de mensuração do PDGC, nível Primeiros Passos, objetivando responder se o instrumento é estatisticamente válido.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo propõe-se a analisar a validade do instrumento de mensuração do PDGC, nível Primeiros Passos, objetivando responder à seguinte questão: **“O instrumento de mensuração do PDGC é estatisticamente válido?”**

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste ponto, são apresentados os objetivos da pesquisa, os quais devem ser os norteadores deste trabalho e assim caracterizam-se como o fim pretendido a ser alcançado para o sucesso desta pesquisa. Os objetivos estão sistematicamente dispostos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme descrito a seguir.

### 1.3.1 Objetivo geral

Nesta pesquisa, o objetivo geral foi identificar empiricamente a validade do instrumento de mensuração do PDGC, nível Primeiros Passos.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Avaliar se há aderência empírica aos pressupostos do instrumento de mensuração do PDGC.
- b) Identificar qual a estrutura de fatores que estatisticamente melhor se conforma.
- c) Analisar como se distribuem os itens entre os fatores do PDGC, com base nos dados utilizados no presente trabalho.
- d) Analisar a estrutura de fatores obtida neste estudo, em referência ao proposto no PDGC.

## 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA DA PESQUISA

O PDGC coloca-se como uma ferramenta de diagnóstico da qualidade da gestão da cooperativa, ou seja, propõe-se a medir a maturidade em que se encontra a gestão da cooperativa participante do programa (OCB, 2018). O fato de ser um programa específico, de abrangência nacional e ter sido instituído em 2013, é natural após apenas quatro anos de seu lançamento ainda não se observar na academia muitos estudos que abordem o tema em específico. Após ampla pesquisa conduzida em base de dados de trabalhos acadêmicos, de publicações de estudos nacionais e internacionais, com o uso das palavras-chave “PDGC”, “Diagnóstico da Gestão”, “Modelo de Gestão”, “Modelo de Excelência na Gestão” e “Gestão Cooperativas”, encontrou-se apenas o trabalho de Figueiredo *et al.* (2016), o qual aborda o tema PDGC. Todavia, tamanha extensão da adoção ao programa (Quadro 1) e forte promoção por parte do SESCOOP, com conseqüente popularização do uso da ferramenta, parece ser adequado que se conduzam estudos orientados a validar seu instrumento de mensuração, bem como analisar a validade de seus fundamentos e confiabilidade de seus construtos. Conforme afirmam Pedhazur e Schmelkin (1991), a questão básica no que tange à medição assume que “medição constitui

uma combinação de números atribuídos aos aspectos do objeto”, daí a importância da relação entre medição e aspectos, ou seja, refletir a relação entre tais objetos com os aspectos medidos, e identificar tais combinações de modo coerente, o que é conhecido como isoformismo (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Ou seja, não é possível medir um objeto em si, mas aspectos dele. Dessa forma, é correto afirmar que em um instrumento de mensuração em que se propõe a medir a capacidade de gerir de uma organização, tal como o PDGC, o que se mede são os aspectos da gestão em si e não a gestão propriamente dita. Todavia, por meio de tais medições, ou seja, por meio de resultados medidos, pode-se inferir acerca da capacidade de gestão de determinada organização submetida ao referido instrumento. Este trabalho se justifica, pois se propõe a investigar empiricamente e promover discussões acerca desse instrumento que objetiva a mensuração para a melhora na gestão das organizações cooperativistas brasileiras, visto serem inúmeros os estudos que demonstram relação positiva entre a adoção de modelos de gestão e melhores resultados (Wisner & Eakins, 1994, Galbraith & Kates, 2007, Hansson & Eriksson, 2002, Fernandes, Medeiros, Anez, Danjour e Medeiros 2016, Al-Damen, 2017), bem como outros tantos estudos que apontam a necessidade de mais estudos empíricos e validações, até mesmo de modelos internacionalmente conhecidos e amplamente utilizados (Saraph, Benson, & Schroeder, 1989, Black & Porter, 1996, Ahire *et al.*, 1996, Jayamaha 2008, Franks, 2009, Anastasiadou & Zirinoglou, 2014, Ghosh & Srivastava, 2014, Anil & Satish, 2016, Cohen, 2017).

<b>CICLO</b>	<b>PRIMEIROS PASSOS</b>	<b>COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA</b>	<b>RUMO À EXCELÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2013</b>	542	-	-	542
<b>2014</b>	450	-	-	450
<b>2015</b>	645	-	-	645
<b>2016</b>	604	9	1	614
<b>2017</b>	772	25	6	803

Quadro 1 – Evolução da adesão das cooperativas em nível nacional

Fonte: Recuperado de Diagnóstico das Cooperativas – Gestão e Governança 2017, de Sescoop (2017, p. 13).

Assim, o presente trabalho teve a devida atenção ao componente teórico e prático quando faz uso de respaldo em métodos estatísticos, com o intuito de analisar os construtos e variáveis observáveis que compõem o PDGC, bem como apresentar resultados, fruto de um estudo técnico, que provocam a reflexão a órgãos gestores de programas como o PDGC, especificamente no que tange à construção de escalas. Como referencial metodológico, o pesquisador, reconhecendo a importância da validação como parte da construção teórica,

analisou a proposta do modelo PDGC, representado pelo *framework* apresentado na Figura 8. O modelo de mensuração apresentado retrata como as variáveis latentes (medidas) relacionam-se e representam construtos em questão. Malhotra define uma teoria como “um esquema conceitual baseado em afirmações fundamentais, ou axiomas, que se supõe serem verdadeiros”. De acordo com o autor, é de fundamental importância que o desenvolvimento de um modelo seja orientado pela teoria, em que todas as relações devem ser especificadas antes mesmo que o modelo possa ser estimado. O PDGC representa e especifica o pressuposto de que as variáveis observadas para cada construto permitem a avaliação da validade de construto. Dessa forma, o comportamento das variáveis observadas para cada construto permite a avaliação da validade do construto (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Este trabalho visa contribuir com o avanço e o desenvolvimento teórico do programa PDGC, reforçando a relevância de tal iniciativa para o meio cooperativista e na busca de produzir respaldo estatístico para sua aplicação.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Inicialmente, nesta primeira seção da dissertação, é apresentada a introdução do trabalho e, em conjunto, conduziu-se uma contextualização acerca do estudo. Em seguida, é apresentado o problema de pesquisa, destacado seu objetivo, dividido em objetivo geral e objetivos específicos. Buscou-se, na sequência, destacar argumentos que justifiquem tanto teoricamente, quanto de modo prático a referida pesquisa. Por fim, como pode ser observado, neste último item da primeira seção, é apresentada a organização da dissertação.

Já na segunda seção, é descrita a fundamentação teórica da pesquisa, conduziu-se um resgate dos fundamentos do cooperativismo, abordado o tema “a gestão em organizações cooperativistas”, são apresentados os principais modelos de gestão existentes no mundo e, em seguida, apresentados, de modo detalhado, os componentes, a estrutura de mensuração, bem como o modo de funcionamento do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), que é um programa da OCB/Sescoop em parceria com FNQ. Por fim, discutem-se questões teóricas acerca da confiabilidade e da validade de instrumentos de mensuração.

Na terceira seção, destacam-se os procedimentos metodológicos, a especificação do problema de pesquisa, bem como a formulação das hipóteses e as perguntas de pesquisa. Definem-se, constitutiva e operacionalmente, as variáveis da pesquisa e apresentam-se, ainda, neste capítulo, o delineamento da pesquisa, como foi determinada a população do estudo, assim

como os tipos e a coleta de dados. Por fim, são apresentados os métodos de análise de dados utilizados nesta pesquisa.

A análise dos dados e a caracterização da amostra são apresentadas na quarta seção.

A conclusão é trazida no quinto capítulo, que conta ainda com as implicações acadêmicas e gerenciais, limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

Ao final da dissertação, pode-se consultar as referências utilizadas para o estudo e os apêndices A e B, que apresentam, respectivamente, o questionário de autoavaliação do nível “Primeiros Passos para a Excelência – Governança” e “Primeiros Passos para a Excelência – Gestão da Cooperativa”.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a condução deste estudo, as bases teóricas estarão pautadas nos seguintes temas: Cooperativismo, Gestão no Cooperativismo, Modelos de Gestão, Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), seus instrumentos de mensuração e validação de escalas.

### 2.1 COOPERATIVISMO

Ao todo, seis em cada dez pessoas no mundo são associadas a uma cooperativa. As cooperativas estão presentes em 105 países, gerando algo em torno de 250 milhões de empregos e com receita anual de 3 trilhões de dólares. No Brasil, existem 6.655 cooperativas, distribuídas em 13 ramos distintos de cooperação (Anuário Brasileiro do Cooperativismo 2018/2019, 2018). Este modelo diferente de organização societária teve sua origem da necessidade e da insatisfação de um grupo de operários ingleses durante a Revolução Industrial, por ocasião do desemprego e da busca por melhores condições de trabalho e para suas famílias. Assim, surgiu em 1844 a primeira cooperativa, formada inicialmente por 28 membros, os quais ficaram conhecidos como os Tecelões de Rochdale (Holyoake, 2000). Os princípios cooperativistas são cultivados e considerados a base do cooperativismo e segundo a Aliança Internacional Cooperativa (ACI, 2018), eles são sete, sendo:

1. Adesão voluntária e livre.
2. Gestão democrática.
3. Participação econômica dos associados.
4. Autonomia e independência.
5. Educação, formação e informação.
6. Cooperação entre cooperativas.
7. Interesse pela comunidade.

Rochdale representa a pedra angular na construção do cooperativismo e atualmente as cooperativas preservam esta história e mantêm a filosofia de cooperação nestas organizações. Dessa forma, tais organizações viabilizam e auxiliam no desenvolvimento das atividades de diversos outros negócios, propriedades rurais, atividades de profissionais liberais, comunidades e outros, de acordo com ramos de atuação e região do país. De acordo com Trappe (1994), o termo cooperativismo refere-se a “uma coletividade de indivíduos comprometidos com um objetivo comum (econômico)” (Reisdorfer, 2014). Assim, o que mobiliza indivíduos a se



unirem em torno de uma organização formalmente constituída é a possibilidade de auferir ganhos superiores, os quais não alcançariam caso optassem por atuarem de modo independente no mercado (Engelhardt, 1994, Hanel, 1994). Para Bialoskorski (2007), “Deve-se considerar que a organização cooperativa deverá apresentar benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado para que este tenha incentivo econômico para transacionar com a cooperativa e participar”. Dessa forma, o cooperativismo representa mais do que uma ideologia, ou seja, é a oportunidade de desenvolvimento e melhor distribuição de renda para a região em que atua (Silva *et al.*, 2011).

Segundo Puusa, Mönkkönen e Varis (2013), a dualidade é o que faz de uma cooperativa uma organização única, ou seja, ela deve ser dotada de capacidade de competir eficientemente no mercado, mas também de satisfazer às necessidades de seus cooperados (Reynolds, 2013). É importante destacar que ora os cooperados apresentam-se como clientes, ora são fornecedores e, principalmente, em última instância, eles são os próprios donos do empreendimento cooperativa (Boesche, 2005). Diante desse contexto social, essas organizações têm de adaptarem-se constantemente, pois necessidades outrora atendidas passam a integrar o “pacote” básico oferecido em qualquer relação comercial no meio e passam a deixar de ser o fator aglutinador entre os associados. Uma cooperativa é uma sociedade de pessoas (OCEPAR, 2017) e de acordo com Hall (2004), para compreender a sociedade, seu comportamento, suas tendências e as mudanças no ambiente ao seu redor, deve-se estudar as organizações, pois atualmente se vive em um mundo repleto delas. Portanto, a criação, o fomento para o uso e a análise dos resultados provenientes de diagnósticos de modelos de gestão devem ter um olhar atento. Modelos que se colocam como referenciais para essas organizações devem suscitar reflexões do nível de preparo destas para atuarem de modo eficiente e eficaz, não apenas com olhos para o mercado, mas principalmente equilibrando o cuidado com a gestão e tratando da promoção de seu quadro de cooperados, que é sua razão maior de existir (Reisdorfer, 2014, Engelhardt, 1994, Staatz, 1994). Segundo Reynolds (2013), um dos grandes dilemas vividos por organizações com esta característica é manter o associado como o principal beneficiário da organização cooperativa criada por eles mesmos. Para isso, uma adequada governança, que mantenha o equilíbrio com adequado controle entre principal e agente, faz-se necessária (Forgiarini *et al.*, 2018).

De acordo com Hanel (1994), há ainda vários outros autores que relatam o desenvolvimento das cooperativas e o dilema da adaptação ao longo do tempo no que tange a atuar como empresa no mercado e descreve que esse comportamento ficou conhecido como

“economização” das cooperativas, que foi o meio pelo qual as cooperativas tiveram de se adaptar para atender à competitividade exigida no meio em que operam.

Muitas vezes, o que se observa no senso comum de pessoas que não conhecem o meio cooperativista e suas características é a comparação de desempenho das cooperativas com a mesma métrica com as quais medimos o sucesso de organizações privadas, orientadas ao mercado. Todavia, o papel dual das cooperativas preconiza um equilíbrio nos interesses, como relata Reynolds (2013), “As cooperativas bem-sucedidas devem encontrar um equilíbrio entre a maximização do bem-estar atual dos proprietários e manter a sustentabilidade econômica a longo prazo da empresa cooperativa”. Assim, não existe, ou não deveria haver, em cooperativas, modelos de gestão que preconizem um olhar míope, apenas em resultados financeiros, sem considerar a promoção de seu quadro social com fator de desempenho organizacional sustentável, assim como o inverso é verdadeiro (Reisdorfer, 2014, Silva, Sousa & Leite, 2011, FNQ, 2011c, Gimenes & Gimenes, 2007, Antonialli & Souki, 2005, Antonialli, 2000).

Apesar da natural tendência à heterogeneidade em termos de desenvolvimento das Cooperativas ao longo de seu ciclo de vida e em virtude dos diferentes cenários, uma questão é unânime: todas têm de lidar com desafios significativos no que tange ao quadro social. Ações para a atração, a promoção e a fidelização dos membros divergem entre novos cooperados “entrantes” dos atuais, pois os recém-chegados podem não ter o mesmo espírito cooperativista e nem estarem dispostos a correr os mesmos níveis de riscos junto à sociedade cooperativa (Cook, 1995). A gestão no cooperativismo deve primar pelo equilíbrio entre a doutrina cooperativista e o retorno financeiro, como meio de garantir a perenidade do sistema, entretanto, visto que em uma cooperativa a gestão é coletiva, este equilíbrio nem sempre é fácil de se alcançar, seja pelo crescimento e uma conseqüente e crescente orientação para o financeiro, seja pelo olhar focado e prioritário ao membro cooperado, com conseqüente olhar míope para o mercado (Forgiarini *et al.*, 2018). Para Antonialli (2000), o modelo de gestão de cooperativas tem recebido críticas por sua deficiência, que comprometem sua competitividade. Obviamente há no país modelos de gestão exemplares no cooperativismo, referendados por ótimos resultados e índices de valor agregado demonstrados nos estados de São Paulo e Paraná (Londero e Figari, 2018). Todavia, há que se atentar para outros casos em que a profissionalização em cooperativas brasileiras ainda é tímida (da Silva, Moreira, de Freitas, Júnior, e Silva, 2018, Viana, Vaccaro, e Venzke, 2018), e esforços e exemplos de boas práticas infelizmente ainda são localizados no país (Antonialli, 2000, Alencar, Grandi, Andrade & Andrade, 2001). Estudos levantam questionamentos quanto ao preparo das lideranças e, conseqüentemente, o impacto no modelo de gestão e na continuidade das estratégias das

cooperativas agroindustriais para enfrentar a forte concorrência do mercado (Antoniali, 2000, Canassa, e de Moura Costa, 2018). Espera-se que as organizações cooperativas tenham ou desenvolvam orientação pela busca da profissionalização e eficiência, de modo a se tornarem mais competitivas e, como consequência, alcancem competências que garantirão a sobrevivência no mercado (Vecchia, 2003). Tais organizações têm o desafio de responderem ao mercado e corresponderem aos anseios de seus membros a contento e, em alguns casos, até superarem as expectativas, como forma de garantirem seu desenvolvimento de modo sustentável (Gimenes & Gimenes, 2007, Galbraith, Downey, e Kates, 2011, Bello, 2005).

Estudos têm demonstrado que uma gestão profissionalizada tem impacto no desempenho econômico-financeiro em organizações cooperativistas (Bialoskorski, 2007, Magro, Gorla, Kroenke & Hein, 2015), bem como a participação dos cooperados no acompanhamento da gestão (Albino, e Almeida, 2015) tem sido vista como um dos fatores relacionados a melhores resultados, eis que isso influencia e exige uma postura mais eficiente dos órgãos de controle e gestão da Cooperativa (Magro *et al.*, 2015, da Silva, Moreira, de Freitas, Júnior, e Silva, 2018). Bialoskorski (2000) afirma que as cooperativas devem operar como organizações orientadas ao mercado se quiserem manterem-se competitivas, no entanto o autor faz suas ressalvas de que “sem, contudo, abandonar os princípios doutrinários do cooperativismo”, pois sem cooperado não há cooperativa (Vecchia, 2003, Zylbersztajn & Neves, 2000). Diante do cenário, para garantir a sobrevivência dessas complexas organizações, é primordial a adoção de um modelo de gestão que promova a profissionalização das cooperativas (Reisdorfer, 2014). A articulação dos componentes que moldam o modelo de gestão da organização, alinhada à estratégia, visa a entrega efetiva de valor, de acordo com os anseios do planejamento estratégico (Galbraith, Downey, e Kates, 2011, Porter, 1989) e promove maior capacidade de reação diante de cenários de mudança, tornando os processos da organização mais dinâmicos para a consecução da estratégia da organização (Prahalad & Hamel, 2005). Isso exige iniciativas rumo a uma organização atual, inovadora e pronta para responder a novas e urgentes demandas antes nunca vistas, tal qual o programa de desenvolvimento da gestão e governança criado pelo Sescoop, objeto deste estudo.

## 2.2 GESTÃO NO COOPERATIVISMO

A boa gestão é uma constante preocupação e mostra-se relevante, tendo em vista a globalização, a velocidade das informações atualmente, a facilidade de acesso e a disponibilidade de tecnologias a todos, bem como a necessidade de as organizações estruturarem-se para “dar conta do recado”. Cooperativas, em especial, têm uma dupla missão, qual seja, o desafio de responderem ao mercado e corresponderem a contento aos anseios de seus membros e, em alguns casos, até superarem as expectativas como forma de garantirem seu desenvolvimento sustentável (Galbraith, 1999, Bello, 2005, Gimenes & Gimenes, 2007). Nesse sentido, a divisão entre gestão e governança representa uma espécie de marco zero para a profissionalização de organizações cooperativas (Novkovic, 2012). De acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (OCB, 2018), somente com a divisão entre governança e gestão a cooperativa pode plenamente “garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados”. Para Antonialli (2000), o modelo de gestão de cooperativas tem recebido críticas por sua deficiência, que comprometem sua competitividade. A profissionalização em cooperativas brasileiras ainda é tímida e esforços e exemplos de boas práticas infelizmente ainda são localizados no país (Alencar, Grandi, Andrade & Andrade, 2001). Em seus estudos, os autores levantam questionamentos quanto ao preparo das lideranças e, conseqüentemente, ao impacto no modelo de gestão e na continuidade das estratégias das cooperativas agroindustriais para enfrentar a forte concorrência do mercado. Albino, & Almeida (2015) pesquisaram os desafios das cooperativas médicas em despertar o interesse do associado em acompanharem a gestão de suas cooperativas. Os autores apontam como inerente ao modelo de governança e como importante fator ao desenvolvimento da cooperativa a maior e mais efetiva participação dos cooperados. Nas cooperativas de crédito desde 2002, o Banco Central do Brasil e o Sistema OCB têm estreitado o relacionamento e trabalhado em conjunto com o objetivo claro de promover o ambiente para o adequado desenvolvimento das cooperativas de crédito (SESCOOP, 2016). De acordo com o SESCOOP, ações conduzidas entre as instituições facilitaram o entendimento entre os interessados e, dessa forma, promoveram avanços em direção a uma melhor *performance* das cooperativas de crédito. Todavia, apesar de as cooperativas de crédito integrarem um ambiente altamente regulado, ainda se observa dirigentes eleitos em processos democráticos, mas sem as devidas competências técnicas esperadas para ocuparem tais cargos. Isso se dá, no Brasil, em virtude de não haver um consenso a respeito da necessidade, ou mesmo da obrigatoriedade de se estabelecer uma certificação

obrigatória para tal. Estudos têm demonstrado que uma gestão profissionalizada tem impacto no desempenho econômico-financeiro em organizações cooperativistas (Bialoskorski, 2007, Magro, Gorla, Kroenke & Hein, 2015), bem como a participação dos cooperados no acompanhamento da gestão tem sido vista como um dos fatores relacionados a melhores resultados, já que isso influencia e exige uma postura mais eficiente dos órgãos de controle e gestão da Cooperativa (Magro *et al.*, 2015).

Segundo Chiariello e Eid (2010), o modelo de gestão cooperativista pode ser direcionado por duas vertentes: o tradicional, o qual se assemelha a empresas de capital, em que uma cooperativa pode ser considerada como uma entidade empresarial, mais alinhada à lógica de racionalidade econômica de acumulação de capital. Por outro lado, a vertente que busca destacar práticas de gestão cooperativistas alinhadas aos conceitos do princípio do cooperativismo, em que proprietários buscam unirem-se em cooperativa como forma de potencializar sua atuação e garantir melhor distribuição de renda. Bialoskorski (2000) afirma que as cooperativas devem operar como organizações orientadas ao mercado se quiserem manterem-se competitivas, no entanto o autor faz suas ressalvas de que, “sem, contudo, abandonar os princípios doutrinários do cooperativismo”.

Vimos que o cooperado é a razão de ser da cooperativa e que sem cooperado não há cooperativa (Vecchia, 2003, Zylbersztajn & Neves, 2000). Diante desse cenário, seja pelo momento vivido, de grandes mudanças e encurtamento das distâncias, ou em razão dos competitivos mercados alcançados pelas cooperativas, é primordial, do ponto de vista de sobrevivência dessas complexas organizações, a adoção de um modelo de gestão que promova sua profissionalização. Visto seus fundamentos referenciais serem ideológicos e doutrinários, entre outras dimensões, o modelo de gestão em cooperativas prima especialmente pelas dimensões social (quadro de associados) e econômica (competitividade), sendo regido por uma legislação específica, o que confere sua especificidade (Silva *et al.*, 2011).

A articulação dos componentes que moldam o modelo de gestão da organização, alinhada à estratégia, visa a entrega efetiva de valor, de acordo com os anseios do planejamento estratégico (Galbraith, 2011, Porter, 1989) e promove maior capacidade de reação diante de cenários de mudança, tornando os processos da organização mais dinâmicos, fator este tão necessário e crítico para a consecução da estratégia da organização (Prahalad & Hamel, 2005).

Em organizações cooperativas brasileiras, como já dito, com suas particularidades no processo de gestão, o desafio imposto parece ser ainda maior, visto suas características doutrinárias e heterogeneidade em seu quadro associativo, observado em diversos ramos, onde “cada cooperado um voto” e como diria o dito popular “cada cabeça uma sentença”. Esses

associados acabam formando o que Mintzberg (2006) chama de “coalizão externa” à cooperativa, atuando como coalizão externa dividida, definida pelo autor como quando diferentes grupos tentam impor pressões contraditórias à organização. É o caso de produtores rurais que desejam o melhor preço pago na produção entregue na cooperativa e o menor preço pago aos insumos fornecidos por ela, ou no exemplo do médico, que foca na quantidade de procedimentos em benefício de seus ganhos pessoais, sem considerar adequadamente na otimização dos recursos da cooperativa, ou ainda no associado de um cooperativa de crédito que resiste ao arcar com os custos de tarifas de manutenção de sua conta junto à sua cooperativa, bem como outros exemplos de cooperativas de diferentes ramos, em que o olhar individual pode sobrepor o interesse comum. O fato é que sempre haverá o interesse comum e o coletivo, ao passo que nem sempre estes serão convergentes. Dessa forma, a coalizão externa dividida exige maior habilidade dos líderes e da gestão para coordenação dos processos e conciliação de interesses dentro de organizações complexas como cooperativas.

Diante dessas e de outras situações, espera-se que organizações cooperativas, dos distintos ramos presentes no Brasil, tenham ou desenvolvam uma orientação pela busca da profissionalização e eficiência na gestão e governança, seja com vistas a se tornarem mais competitivas e, em decorrência disso, alcancarem competências que garantirão a sobrevivência no mercado (Vecchia, 2003), seja por incentivo de organizações como a OCB ou, ainda, seja por questões legais. Assim, para garantir não apenas a sobrevivência, mas para cumprir seu papel de cooperativa, aliado ao cenário atual já posto, uma gestão profissional é tema primordial nas cooperativas, conforme Reisdorfer (2014), que afirma que sem a adequada profissionalização dos diretores das cooperativas a sobrevivência destas organizações, no presente e no futuro, pode ser comprometida. Diante disso, vale ressaltar que em cooperativas, por sua característica dual (Hanel, 1994), o desafio é potencializado para cumprir sua missão e visão, ou seja, em outras palavras, elas devem equilibrar o interesse de seus associados observando as necessidades de seus clientes e a concorrência nos mercados em que operam (Reisdorfer, 2014, Antonialli & Souki, 2005, Silva, Sousa & Leite, 2011, FNQ, 2011c). Visto hoje a concorrência ir além da questão regional, podendo ser nacional e, em determinados casos, até mundial, isso exige iniciativas rumo a uma organização atual, inovadora e pronta para responder às novas e urgentes demandas antes nunca observadas, haja vista o programa criado no Brasil pelo Secoop Nacional, objeto deste estudo, o PDGC, programa desenvolvido em parceria com a FNQ.

## 2.3 MODELOS DE GESTÃO

Existem diversos modelos de gestão no mundo (Jayamaha, 2008). Segundo Pagliuso (2010), há em torno de 100 países que adotam ao menos um dos 75 modelos relatados, que estão espalhados pelo globo. Além de reunir elementos que juntos integram a gestão sistêmica das organizações (Yang, 2009), o principal objetivo desses modelos é aumentar a competitividade das organizações que os adotam. Esses modelos de gestão compostos por vários e abrangentes construtos apresentam-se com estruturas, termos e componentes distintos, todavia em torno de 80% deles têm em sua essência fundamentos e critérios exatamente iguais em seu conceito (*Global Excellence Model Meeting*, 2006 como citado em Pagliuso, 2010). O entendimento, bem como a relevância atribuída a cada um dos critérios, distribuídos nos modelos, é que muitas vezes difere entre um e outro (Kumar, 2007). Como não há uma unanimidade no que tange à teoria da gestão total da qualidade (TQM), como já citado, diversos modelos foram criados, dentre eles listamos os principais:

**Modelo Americano – Malcolm Baldrige:** Malcolm Baldrige foi secretário de comércio do presidente Ronald Reagan nos anos 80. Baldrige foi um defensor da gestão da qualidade como uma chave para a prosperidade e a sustentabilidade dos EUA, tendo desempenhado um importante papel no desenvolvimento e na implementação da política comercial da Administração. Em meados da década de 1980, os líderes dos EUA perceberam que as empresas americanas precisavam se concentrar na qualidade para competir em um mercado global cada vez maior e exigente. Com sua morte em acidente em 1987, o Congresso nomeou o Prêmio do Modelo em reconhecimento de suas contribuições. O objetivo do *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act* era melhorar a competitividade das empresas dos EUA. O interesse das organizações americanas deu-se pela exímia competitividade Germânica e Japonesa apresentada nas décadas de 80 e 70, o que desencadeou grande interesse e um olhar mais estratégico para a gestão da qualidade. O escopo foi desde então expandido para organizações de cuidados de saúde e educação em 1999 e organizações sem fins lucrativos/governamentais em 2007. O *National Institute of Standard and Technology* (NIST) é quem promove o *Malcolm Baldrige Quality Award* e reconhece organizações consideradas modelos para a excelência (Recuperado em 21 janeiro, 2018, de <https://www.nist.gov>). A estrutura do modelo de gestão Malcolm Baldrige caracteriza-se como um dos modelos de gestão mais difundidos no mundo e este modelo, assim como o modelo Europeu (*European Quality Award*) e o Japonês (*Deming Prize*) foram e continuam sendo utilizados por milhares de empresas em vários países. Seus conceitos influenciaram a criação de outros programas em muitos países, como é o caso do

MEG<sup>®</sup> (Flynn & Saladin, 2001, Miguel, Morini & Pires, 2004). O Baldrige busca capacitar a organização para alcançar seus objetivos e melhorar resultados, de modo a tornar a organização mais competitiva. O modelo Baldrige assessora organizações, independentemente de seu tamanho, do setor em que atua ou mesmo da indústria em que opera, a conduzirem uma autorreflexão em busca da excelência na gestão. Por meio de perguntas que compõem os Critérios de Excelência de Desempenho, o modelo provoca a empresa a avaliar se está, e como está, realizando o que é importante de acordo com sua estratégia. As questões do modelo são divididas em seis temas de “processos”, que são inter-relacionados e um tema que aborda “resultados”. Esses sete temas são tidos pelo Baldrige como críticos no gerenciamento e desempenho de qualquer empresa. São eles: liderança, estratégia, clientes, medição, análise e gestão do conhecimento, força de trabalho, operações e resultados (*Baldrige Performance Excellence Program*, 2015). O modelo Malcolm Baldrige premia empresas que apresentam as melhores práticas de gestão, de acordo com seu modelo, que desde 1987 é atualizado e tornou-se referência em relação a critérios que avaliam a robustez do sistema de gestão da qualidade total (Flynn & Saladin, 2001). Assim como o TQM, há relatos de estudo que apontam a necessidade de se avançar em estudos que validem os construtos do modelo Baldrige, além dos estudos que demonstram a relação de desempenho com seus elementos (Asif, Raouf & Searcy, 2013).

**Modelo Brasileiro – MEG<sup>®</sup> 20ª edição da FNQ:** os componentes são → liderança, estratégias e planos, pessoas, processos, clientes, sociedade, resultados e informações e conhecimento (Figura 1).

Em 1989, um grupo de estudos foi constituído para analisar os dois maiores prêmios de qualidade no mundo, na época: O Prêmio Deming (*The Deming Prize*) e o americano Malcolm Baldrige. Um ano mais tarde, em 1990, o governo Brasileiro lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Aliado a isso, com a abertura da economia brasileira no início dos anos 90, um grupo formado por 39 empresários detectou a necessidade de alinhar a produção nacional a padrões internacionais, por meio de orientação, avaliação e reconhecimento da gestão, obtendo como consequência mais qualidade e competitividade na indústria brasileira.



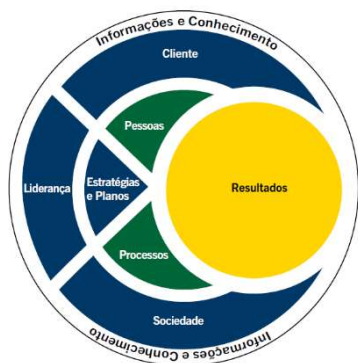


Figura 1 – Framework MEG<sup>®</sup> 20<sup>a</sup> edição  
Fonte: FNQ, 2016.

Assim, em 11 de outubro de 1991, aqueles empresários fundaram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ), atualmente FNQ (FNQ, 2011a, FNQ, 2018). A Fundação instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que teve seu primeiro ciclo em 1992, ano em que a então FNPQ adotou integralmente os Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige, dos EUA, o qual foi escolhido por estabelecer seus critérios de avaliação com base nos referenciais de excelência da Gestão da Qualidade Total (TQM), sem prescrever metodologia de implementação e com ampla bibliografia para aplicação. Nos anos seguintes, a FNPQ estreitou relacionamento com os dirigentes, juízes e examinadores do *National Institute of Standard and Technology* (NIST), que promove o prêmio norte-americano e também com os realizadores EQFM (Prêmio Europeu). Desde então, o modelo vem sendo periodicamente atualizado, com o propósito de manter seus critérios em constante evolução, refletindo o progresso dos sistemas de gestão pelo mundo (Miguel, 2001).

**Modelo Europeu – EFQM *Excellence Model*:** A teoria básica que caracteriza o modelo EFQM refere-se a: “Excelentes resultados comparados com a *performance* da organização, clientes, pessoas e sociedade são atingidos por meio da liderança, políticas corporativas e estratégia, gestão efetiva de recursos humanos, parceiros e processos”. O EFQM é um modelo referencial europeu amplamente conhecido e pode ser aplicado para aquelas organizações que buscam a excelência por meio da adoção dos fundamentos TQM – *Total Quality Management* (Anastasiadou, 2015). Reconhecendo a importância da *performance* em qualidade, as 14 maiores empresas Europeias formaram a *European Foundation for Quality Management* (EFQM) em 1988, com endosso da Comissão Europeia. O Prêmio Europeu de Qualidade (*European Quality Award – EQA*) foi oficialmente lançado em 1991. O propósito principal do prêmio é apoiar, encorajar e reconhecer o desenvolvimento efetivo da gestão da qualidade total (TQM) das empresas europeias. O prêmio está presente em 16 países: Áustria, Bélgica, República Tcheca, Dinamarca, Alemanha, Hungria, Irlanda, Itália, Holanda, Noruega, Portugal, Rússia, Eslovênia, Espanha, Turquia e Inglaterra. Seus critérios dividem-se em

habilitadores e resultados. Os habilitadores de melhoria da qualidade incluem as seguintes categorias: liderança, gestão de pessoas, políticas e estratégia, recursos e processos. Para o EFQM, a efetiva implementação dos habilitadores tem impacto na dimensão dos resultados, que são compostos pelas seguintes categorias: satisfação das pessoas, satisfação dos clientes, impacto na sociedade e resultados nos negócios.

**O modelo TQM – *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total):** Segundo Rashid e Taibb (2016), o TQM dá constante ênfase à satisfação do cliente de modo a garantir a cultura da qualidade utilizando o conceito de melhoria contínua. A Gestão da Qualidade Total cresceu como movimento das empresas em busca da gestão efetiva. Esse modelo de gestão apresenta uma literatura vasta e é tido como uma filosofia (Anil & Satish, 2016), o qual avança por meio das necessidades práticas das empresas e traz na literatura uma orientação prática, muito mais direcionada ao usuário que propriamente pautada por pesquisas analíticas com validade empírica (Ahire, Landeros & Golhar, 1995). O modelo TQM é amplamente utilizado no mundo (Priyanka, Anil & Satish, 2016) e tornou-se uma referência, influenciando instrumentos de mensuração de desempenho e melhoria de resultados (Das, 2017). Apesar de haver muitos trabalhos na academia que relacionam a implementação do TQM com melhor *performance* organizacional, não há um consenso universal quanto a essa relação. Assim como há estudos que apontam relação positiva, também há aqueles que ou não encontraram relação significativa ou a relação é negativa (Anil & Satish, 2016, Rashid & Taibb, 2016). De acordo com Anil e Satish (2016), isso ocorre em virtude de não haver uma abordagem padrão na implementação em organizações. Para o autor, isso ocorre em virtude de pesquisas serem conduzidas nos mais diversos contextos, com inúmeras variáveis, tais como: indústrias, países, uso de diferentes indicadores como referenciais de *performance*, bem como uso de diferentes práticas do TQM. Em sua pesquisa, os autores propõem um modelo conceitual, listando os 18 pontos críticos mais estudados por pesquisadores da área, como modo de corroborar na busca para este alinhamento conceitual na implantação do TQM, ou seja, uma tentativa de contribuir com a busca da universalidade do modelo.

Apesar de o TQM ser amplamente utilizado, identificam-se *gaps* nas estruturas teóricas dos estudos voltados ao modelo. Ahire *et al.* (1995) realizaram um levantamento entre os anos 70 e 93 no qual identificaram a necessidade de transformar o TQM em uma disciplina formal. O fato de abordar estudos pós 70 é pelo fato de a maioria dos estudos antes de 70 focarem apenas no controle de qualidade. Segundo o autor, após este período, começou-se a aceitar que a disciplina de gestão de qualidade era mais abrangente que apenas a engenharia e o controle de qualidade. Para os autores, o TQM necessita de balanceamento entre pesquisas

conceituais/estudos de caso e pesquisas empíricas/analíticas, para que o TQM se torne uma área de estudo formal, de modo a proporcionar ao TQM o *status* de modelo formal, racionalmente avaliado. Os autores revelam que é comum vários estudos que abordam o TQM, todavia de modo algum os autores descartam os resultados obtidos por meio de estudos de caso. Entretanto, tais estudos não podem ser utilizados para generalização de achados e, dessa forma, isso vem a reforçar a importância de estudos empíricos que fortaleçam a teoria em torno do TQM (Ahire *et al.*, 1995, Black & Porter, 1996). Em seus estudos, Ahire *et al.* (1995) relatam apenas um estudo que abordou a medição da eficácia dos construtos do TQM. Os autores reforçam ainda a importância de se identificar os construtos e definir como eles podem ser operacionalizados, de modo a medir o avanço na implementação e consequentes resultados organizacionais trazidos pelo TQM. Dentre as variáveis envolvidas em tais estudos, os autores destacam: ambiente, tamanho da organização, questões culturais e, especialmente, nos dias atuais, mudanças tecnológicas, entre outras variáveis que causem impacto na organização e suas relações com a implementação do TQM.

**Deming Prize Model no Japão:** foi estabelecido pela JUSE – *Japanese Union of Scientists and Engineers* (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros) em 1951, sendo o prêmio mais antigo entre todos no mundo. Seu intuito inicial era contribuir com a reestruturação da nação japonesa por meio da difusão da qualidade, reconhecendo melhorias de desempenho provenientes do uso da metodologia CWQC – *Company-Wide Quality Control* (Controle de Qualidade da Empresa). O Prêmio Deming reconhece empresas privadas, organizações públicas e pessoas que são exímias na adoção de metodologias e conceitos de qualidade e que consequentemente contribuem para a compreensão e a aplicação do CWQC. O prêmio possui outras categorias responsáveis por reconhecer a obtenção da melhoria de desempenho por meio da aplicação de CWQC e métodos estatísticos. O *Deming Application Prize* faz uso de um *check-list* de verificação com dez fatores principais, sendo: políticas, organização, informação, padronização, recursos humanos, garantia de qualidade, manutenção, melhoria, efeitos e planos futuros. Esses mesmos fatores são divididos entre 4 e 11 fatores secundários. Especialistas são responsáveis por julgar o desempenho utilizando esses fatores como requisitos referenciais, os quais são ponderados. Apesar de o modelo do prêmio Deming estabelecer técnicas e abordagens específicas, caracterizando-se como um modelo prescritivo, seus fatores enfatizam valores semelhantes aos dos outros modelos de prêmio descritos anteriormente (Kumar, 2007).

Assim, cada modelo constitui sua estrutura, organizado em temas, em quantidade, tipos e relações distintas, portanto não se observa uma uniformidade nessa abordagem, nem nas práticas utilizadas (Anil & Satish, 2016), entretanto, há entre eles muitos pontos comuns e

convergentes (Black & Porter, 1996). Esses modelos propõem-se a reunir e compartilhar boas práticas que auxiliam as empresas na busca da melhoria contínua na gestão (Miguel *et al.*, 2004). Segundo Pagliuso (2010), Modelos de Gestão “são uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e têm a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos”.

Estudos reforçam que as implementações de modelos de gestão nas empresas repercutem em vantagens e sustentabilidade dos negócios. Sendo assim, esses modelos são uma espécie de referência no tema para empresas com visão de longo prazo (Rashid & Taibb, 2016, Anil & Satish, 2016).

#### 2.4 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS (PDGC)

O PDGC é um programa elaborado tendo como base, inicialmente, a 19ª edição do MEG® – Modelo de Excelência na Gestão da FNQ, o qual foi adaptado tanto em termos, buscando aqueles mais adequados ao cooperativismo brasileiro, quanto em questões referentes a particulares características encontradas apenas em organizações cooperativas. O programa e seu instrumento de avaliação são resultados do esforço de um time multidisciplinar de especialistas da FNQ, consultores conhecedores do MEG® e profissionais com ampla experiência no Cooperativismo Brasileiro. O PDGC é aplicado desde 2013 e está presente em 25 estados brasileiros. Atualmente, o programa conta com 1.402 cooperativas participantes, que conduzem autoavaliações anuais e, destas, 19% são cooperativas vinculadas do ramo agro, sendo o restante vinculado aos outros 12 ramos que compõem os segmentos cobertos pelas cooperativas brasileiras. De acordo com informações do Sescop Nacional, o termo “participantes” aplica-se apenas àquelas cooperativas que finalizaram o preenchimento dos questionários no sistema, pois há uma parcela de cooperativas que se cadastram, iniciam o preenchimento, mas não avançam no processo de melhoria contínua e, dessa forma, não são gerados os relatórios e não se obtêm dados de seus resultados, conseqüentemente, estas cooperativas não estão aptas a concorrerem ao Prêmio Sescop de Excelência em Gestão. Em média, 25% das cooperativas inscritas no programa não finalizam os questionários em cada ciclo (P. J. L. Brandão, comunicação pessoal, 07 dezembro 2017).

### 2.4.1 Objetivo do PDGC

O PDGC é um dos programas do Sescoop com foco no desenvolvimento da autogestão e seu principal objetivo é proporcionar um diagnóstico da gestão e da governança, com consequente promoção e adoção de boas práticas de gestão e de governança por parte das cooperativas participantes. Por meio de seus instrumentos de avaliação, o programa propõe-se a determinar o grau de maturidade da gestão e das práticas de governança, com base no modelo referencial MEG<sup>®</sup> – Modelo de Excelência da Gestão<sup>®</sup> da FNQ, adaptado ao cooperativismo no formato do PDGC (SESCOOP, 2017).

O PDGC, bianualmente, promove o Prêmio Sescoop de Excelência em Gestão, que visa reconhecer publicamente, em âmbito nacional, as cooperativas que demonstram melhor desenvolvimento e adoção de boas práticas de gestão e de governança aos olhos do instrumento de avaliação do PDGC. Ao todo, até 2017, foram 69 cooperativas reconhecidas (P. J. De L. Brandão, comunicação pessoal, 07 dezembro 2017).

Nas últimas décadas, é crescente o uso de reconhecimento por meio de prêmios concedidos a empresas comprometidas com a excelência em gestão. Esse tipo de prática cria uma competição saudável entre os participantes e funciona ainda como uma ferramenta de melhoria da gestão, visto o *benchmarking* natural que ocorre entre as organizações participantes (Miguel *et al.*, 2004).

Segundo Harmon (2004), a ideia básica por trás do conceito de maturidade é que “organizações maduras fazem as coisas sistematicamente, enquanto as organizações imaturas atingem seus resultados em decorrência de esforços heroicos de indivíduos, usando abordagens criadas mais ou menos de forma espontânea”. Dessa forma, por meio de ciclos de autoavaliações dirigidas, seguidas de planos de melhoria executados, o PDGC propõe-se a levar organizações cooperativas, que aderem ao programa, a um patamar de maturidade em gestão superior se comparado a cooperativas que não utilizam instrumentos com este propósito.

### 2.4.2 Origem do PDGC

A origem do programa tem íntima relação por ocasião da construção da Diretriz Nacional de Monitoramento e Desenvolvimento de Cooperativas, estabelecida em 2011, quando o Sescoop Nacional definiu a “gestão” como tema prioritário para sua atuação. Nesse momento, a FNQ foi selecionada como parceira para o desenvolvimento do programa, visto sua consolidada credibilidade no mercado com o MEG<sup>®</sup>. Para a FNQ (2016), o modelo de gestão é

a “maneira como a organização se organiza, em termos de processos e atividades, para realizar o seu Modelo de Negócios”.

Para a consecução do trabalho, foi constituído um Comitê de profissionais que atuam no cooperativismo, orientados tecnicamente pela FNQ, que conduziram uma customização do MEG<sup>®</sup> (que tem seu foco em empresas) para a realidade das organizações cooperativistas. Na ocasião, foi realizada uma aplicação piloto em cooperativas de diversos ramos de atuação, bem como de diferentes portes, as quais retornaram o questionário com contribuições para a melhoria do instrumento de avaliação. Uma vez concluída a parte conceitual, o *software* de coleta de informações foi finalizado e o lançamento do programa ocorreu em 2013. Por ocasião da revisão do MEG<sup>®</sup> para sua 20<sup>a</sup> edição em 2016, ao PDGC foram agregados os outros dois níveis de maturidade da gestão: “Compromisso com a Excelência” e “Rumo à Excelência”, além do já utilizado “Primeiros Passos”, totalizando, assim, três níveis de maturidade da gestão (G. Fardini, comunicação pessoal, 05 dezembro 2017).

### 2.4.3 Funcionalidades do PDGC

Para medir o grau de aderência do sistema de gestão da cooperativa ao modelo de excelência, há um sistema de pontuação desenvolvido em ambiente *Web* que, em linhas gerais, funciona da seguinte forma:

1. os blocos de Governança e Gestão totalizam um percentual de 100% cada;
2. os 100% do bloco Governança são distribuídos entre as questões do PDGC;
3. os 100% do bloco Gestão são distribuídos primeiramente aos oito critérios que o compõem, em seguida o percentual de cada critério é distribuído entre as perguntas que compõem cada critério, de forma igual;
4. a distribuição dos pontos para os critérios varia de acordo com o nível, podendo ser “Primeiros Passos”, “Compromisso com a Excelência” e “Rumo à Excelência”;
5. após a distribuição dos percentuais, cada pergunta passa a representar um número de pontos. Nos casos em que a opção de resposta da cooperativa para determinada pergunta for a letra “D”, ela atinge, na referida questão, o total dos pontos da questão (100%). Caso a resposta seja a opção “C”, a pontuação passa a ser 70%. Em situações em que a escolha for a letra “B”, a cooperativa recebe a pontuação de 30%, o que significa afirmar que o processo está em estágio incipiente, ainda não formalizado. Por fim, caso a opção seja a letra “A”, a cooperativa não pontua na

referida questão, pois informou que não possui o processo em questão desenvolvido (G. Fardini, comunicação pessoal, 05 dezembro 2017).

O Programa é aplicado em ciclos anuais, visando a melhoria contínua a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado (PDCL), conforme Figura 2.

O “L” do PDCL representa o *learn*, do inglês “aprender”. De acordo com MEG (FNQ 2018), o *learn* do PDCL busca, a cada ciclo de avaliação, levar a gestão a uma reflexão, com foco na melhora da maior eficácia e eficiência de seus processos, avaliando e compartilhando o conhecimento e experiências vividas nos ciclos anteriores.

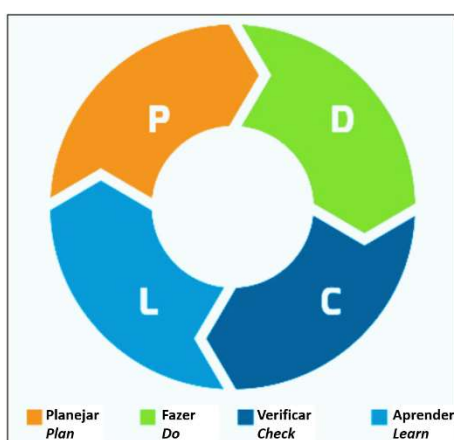


Figura 2 – Ciclo PDCL.  
Fonte: SESCOOP, 2017.

#### 2.4.4 O Instrumento de mensuração do PDGC

O PDGC possui três instrumentos de mensuração, variando os níveis de questionários de autoavaliação e ambos estão divididos em duas partes, sendo: Parte I: composto pelo Questionário de Diagnóstico (comum aos três instrumentos de mensuração) e Parte II: chamada de Questionário de Autoavaliação. Os dois blocos (Governança e Gestão) diferem em profundidade de análise, variando em números e descrição das questões, conforme pode ser consultado nos Apêndice A e B (SESCOOP, sem data a; SESCOOP, sem data b; SESCOOP, sem data c).

A cooperativa deve primeiro responder a Parte I, composta pelo Questionário de Diagnóstico, que verifica a conformidade legal dela frente à Lei do Cooperativismo 5.764/71 e identifica as boas práticas de gestão. Na sequência, responde à Parte II do Questionário de Autoavaliação, que se propõe a avaliar a gestão da cooperativa com base no Modelo de Excelência da Gestão®.

A **Parte I – Questionário de Diagnóstico** está dividida em dois blocos:

**Bloco – Atendimento à Legislação** – é composto por 22 questões com três opções de respostas: “sim”, “não” e “não sabe informar”. Para as questões 16 e 19, é considerada a representação por delegados, que assinam e votam em nome dos cooperados. A questão 20 ressalta o FATES e o Fundo de Reserva, que são fundos obrigatórios pela Lei 5.764/71, e RATES e Reserva Legal, que são contas contábeis nas quais estes fundos devem ser registrados pela Contabilidade.

**Bloco – Boas Práticas de Gestão** – contém dez questões com as seguintes opções de respostas: “sim”, “não” e “não sabe informar”. Na questão 26, é ressaltado que o FATES é o fundo cujo registro na Contabilidade é feito na conta RATES.

De acordo com o Programa, as questões propõem-se a provocar uma reflexão a respeito da situação da cooperativa frente às questões do PDGC, gerando ações de melhoria para a gestão. As cooperativas que se submetem a essa avaliação recebem um *feedback* automático, de acordo com as respostas postadas no *site*, o qual aponta os pontos fortes e as oportunidades de melhoria detectados. De acordo com o programa, tal relatório permite a avaliação de desempenho da cooperativa, possibilitando o aumento de sua competitividade. Para as cooperativas que optam por concorrerem ao Prêmio Sescoop de Excelência na Gestão e atingem a linha de corte mínima (a qual varia de ano para ano, conforme média das autoavaliações das cooperativas inscritas), elas recebem a visita de avaliadores capacitados e independentes da FNQ e do Sescoop, para validação das informações constantes na autoavaliação conduzida pela cooperativa. As melhores colocadas são reconhecidas em cerimônia pública (Sescoop, 2018).

O número de questões avaliadas varia de acordo com o instrumento do programa, conforme apresentado a seguir:

**Primeiros Passos (PP)** – Bloco Governança composto por 11 questões de múltipla escolha. Para as questões 1, 2 e 8, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de Autoavaliação. Já o bloco Gestão é composto por 45 questões de múltipla escolha. Para as questões 12, 14, 19, 20, 21, 26, 31, 32, 33, 38, 39 e 42, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de autoavaliação. Para as questões 48 a 56: se a opção de resposta for “c” ou “d”, os resultados deverão ser apresentados no sistema *web* de autoavaliação (Sescoop, sem data b).

A distribuição dos pesos entre os construtos obedece ao critério estabelecido pelo Sescoop Nacional e pode ser visto nos Quadros 2 e 3, a seguir.



Bloco	Primeiros Passos para a Excelência
Governança	100%

Quadro 2 – Distribuição dos pesos entre construtos – Governança – PP  
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Critério	Primeiros Passos para a Excelência
Liderança	16%
Estratégias e Planos	9,0%
Clientes	9,0%
Sociedade	6,0%
Informações e Conhecimento	6,0%
Pessoas	9,0%
Processos	15%
Resultados	30%

Quadro 3 – Distribuição dos pesos entre os demais construtos PDGC – PP  
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

**Compromisso com a Excelência (CC)** – Bloco Governança composto por 13 questões de múltipla escolha. Para as questões 1, 2, 7, 8 e 11, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de autoavaliação. No Bloco Gestão são um total de 57 questões de múltipla escolha, em que para as questões 14, 16, 23, 25, 30, 36, 37, 38, 40, 47, 48, 52 e 57, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de autoavaliação. Para as questões 59 a 70: se a opção de resposta for “c” ou “d”, os resultados deverão ser apresentados no sistema *web* de autoavaliação (Sescoop, sem data a).

A distribuição dos pesos entre os construtos obedece a ao critério estabelecido pelo Sescoop Nacional e pode ser visto nos Quadros 4 e 5, a seguir.

Bloco	Compromisso com a Excelência	Rumo à Excelência
Governança	100%	100%

Quadro 4 – Distribuição dos pesos entre construtos – Governança – CC  
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

<b>Critério</b>	<b>Compromisso com a Excelência</b>	<b>Rumo à Excelência</b>
Liderança	13,2%	11%
Estratégias e Planos	8,0%	7,0%
Clientes	8,0%	8,0%
Sociedade	4,8%	5,0%
Informações e Conhecimento	4,8%	5,0%
Pessoas	8,0%	9,0%
Processos	13,2%	10%
Resultados	40%	45%

Quadro 5 – Distribuição dos pesos entre os demais construtos PDGC – CC  
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

**Rumo à Excelência (RE)** – Bloco Governança composto por 14 questões de múltipla escolha. Para as questões 1, 2, 7, 9 e 12, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de autoavaliação. No Bloco Gestão são apresentadas 86 questões de múltipla escolha. Para as questões 15, 23, 26, 29, 31, 32, 37, 46, 48, 49, 53, 55, 58, 64, 65, 70, 75, 77 e 79, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de autoavaliação. Para as questões 83, 84, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 98 e 99, se a opção de resposta for “c” ou “d”, os resultados deverão ser apresentados no sistema *web* de autoavaliação (Sescoop, sem data c).

A distribuição dos pesos entre os construtos obedece a ao critério estabelecido pelo Sescoop Nacional e pode ser visto nos Quadros 6 e 7, a seguir.

<b>Bloco</b>	<b>Rumo à Excelência</b>
Governança	100%

Quadro 6 – Distribuição dos pesos entre construtos – Governança – RE  
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

<b>Critério</b>	<b>Rumo à Excelência</b>
Liderança	11%
Estratégias e Planos	7,0%
Clientes	8,0%
Sociedade	5,0%
Informações e Conhecimento	5,0%
Pessoas	9,0%
Processos	10%
Resultados	45%

Quadro 7 – Distribuição dos pesos entre os demais construtos PDGC – RE  
Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Os indicadores de desempenho do programa são gerados automaticamente, com base nas respostas dadas pelas cooperativas, e são apresentados no relatório em três índices:

1. o **Índice Sescop de Governança Cooperativista (ISGC)** – que reflete o desempenho nas questões do Bloco Governança do Questionário de autoavaliação;
2. o **Índice Sescop de Gestão (ISG)** – refere-se ao desempenho nas questões do Bloco Gestão, nos oito critérios do MEG<sup>®</sup>: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados;
3. o **Índice Sescop de Sustentabilidade Cooperativista (ISSC)** – que é resultado da ponderação dos indicadores anteriores, ISGC e ISG, considerado pelo programa um indicativo da capacidade de a cooperativa manter-se no mercado, gerando bons resultados para todas as partes envolvidas.

$$\text{ISSC} = (\text{ISGC} \times 0,25) + (\text{ISG} \times 0,75).$$

O Índice Sescop de Gestão (ISG) é apresentado às cooperativas participantes do PDGC na forma de Gráfico Radar, com as pontuações de cada construto do PDGC (chamado de Critério de Excelência), conforme exemplo apresentado na Figura 3, a seguir.



Figura 3 – Gráfico radar  
Fonte: Sescop, 2017.

A avaliação da pontuação atingida pela cooperativa nos sete construtos que compõem o bloco “Gestão” (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos) são detalhados no Quadro 8.

<b>Maturidade dos Construtos</b> (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos)	<b>Parecer de acordo com maturidade atingida</b>
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 e 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.

Quadro 8 – Avaliação da pontuação dos sete construtos do bloco “Gestão”

Fonte: SESCOOP, 2017.

Já a avaliação que explica a pontuação do construto “Resultados” é detalhada no Quadro 9 a seguir.

<b>Maturidade dos Construtos</b> (Resultados)	<b>Parecer de acordo com maturidade atingida</b>
Inferior ou igual a 40%	A cooperativa ainda não possui resultados capazes de medir o seu desempenho. É importante estabelecer padrões para a coleta dos resultados necessários.
Entre 41% e igual a 75%	A cooperativa controla resultados decorrentes de suas práticas de gestão, entretanto os resultados alcançados ainda não demonstram melhoria contínua ou estabilização em patamares aceitáveis nos últimos três anos.
Acima de 75%	A cooperativa controla resultados decorrentes de suas práticas de gestão e seus resultados alcançados demonstram melhoria contínua ou estabilização em patamares aceitáveis nos últimos três anos.

Quadro 9 – Critérios que fundamentam a pontuação do critério Resultado bloco “Gestão”

Fonte: SESCOOP, 2017.

Caso a cooperativa tenha consolidado seu ISSC acima do marco de 95%, o programa reconhece que a organização está pronta para novos desafios e pode avançar no Caminho para a Excelência, ou seja, se consolidou as práticas do nível “Primeiros Passos” e pode avançar para o nível “Compromisso com a Excelência”, ou no caso de ter se consolidado nas práticas do

“Compromisso com a Excelência” ela estaria apta a avançar para o nível “Rumo à Excelência” (Sescoop, 2018).

As cooperativas são ambientes complexos, seja pela condição particular em termos de participação dos cooperados na gestão, seja pela diversidade de operação, em alguns casos. Um modelo de gestão com referenciais e boas práticas para a gestão de organizações desta natureza representa um desafio, visto os diversos ramos de atuação do cooperativismo e por serem regidas por uma lei de quatro décadas. Dessa forma, compor um programa em um formato de boas práticas para excelência em gestão de cooperativas, que se aplique integralmente e contemple todos os pontos que se pretende um instrumento referencial como este, não representa uma tarefa simples.

#### **2.4.5 Construtos do PDGC**

Neste estudo, para fins de entendimento, os critérios do modelo de gestão também podem ser chamados de “dimensões”, “fator”, “conceito” e “componentes”. Assim, foram denominadas como “construtos” ou “fatores” nesta pesquisa, ou seja, foram tratados os termos critérios, fatores e construtos como sinônimos. De acordo com Malhotra (2012), “construto é um conceito latente ou não observável, que só pode ser definido conceitualmente, mas não pode ser medido diretamente. Um construto é medido por diversos indicadores, conhecidos também como variáveis observáveis ou itens do construto”.

Diversos autores destacam a importância de termos a certeza de que os instrumentos de mensuração ou diagnóstico medem o que se propõem a medir. Para isso, os modelos devem ter seus construtos construídos com base em evidências e teoria, com o devido rigor metodológico, ter suas escalas aferidas, apresentando assim a confiabilidade adequada e a validade empírica suficiente para cumprir com o propósito ao qual foram concebidos (Black & Porter, 1996, Cohen, 2017, Anastasiadou & Zirinoglou, 2014, Ghosh & Srivastava, 2014, Ahire *et al.*, 1996, Anil & Satish, 2016).

Dessa forma, os construtos do PDGC são variáveis que não podem ser diretamente medidos, necessitando de outros itens para serem mensurados (Malhotra, 2012), os quais constam no Instrumento de Autoavaliação do PDGC e podem ser consultados no Apêndice A – Construtos do bloco Governança e Apêndice B – Construtos do bloco Gestão. No PDGC, os componentes dos construtos são apresentados e distribuídos ao longo das questões do instrumento de autoavaliação, as quais oferecem a possibilidade de a cooperativa respondente optar por uma das quatro respostas possíveis (opções A, B, C ou D). Conforme explicado

anteriormente, no item 2.5, algumas questões exigem a apresentação de informações adicionais sobre as práticas questionadas, informações estas que são evidências de práticas de gestão e governança que sustentem a escolha da referida cooperativa à determinada resposta.

A seguir, são apresentados os construtos do PDGC, confrontados com o modelo referência (MEG<sup>®</sup>), os quais constituem a base para a elaboração deste programa, exclusivo para Cooperativas. Durante a pesquisa, é conduzida uma revisão teórica para análise quanto à validade e à capacidade de medição dos itens dos construtos frente à teoria dos temas a eles relacionados.

#### 2.4.5.1 Bloco governança

No MEG<sup>®</sup> “Governança”, é considerado um dos itens tratados dentro do construto “Liderança”. Na elaboração do MEG<sup>®</sup>, a FNQ tomou com referência a definição de governança estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), que diz “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” (IBGC, 2018). Os princípios básicos de governança corporativa estabelecidos pelo IBGC e adotados no MEG<sup>®</sup> foram: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (FNQ, 2011b).

Já no PDGC, a governança foi adaptada e dada maior ênfase ao tema, sendo tratada como um pilar do programa (Bloco Governança). Em cooperativas, é constante e sempre eminente a exposição ao chamado “conflito de agência”, que, entre outras questões, configura-se por situações nas quais o agente (gestor) atua em discordância aos desejos do principal (dono), muito característico em modelos de organização deste tipo (Pozzobon & Machado, 2007). De acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB, o conceito de Governança Cooperativa “trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados”. Diferente do MEG<sup>®</sup>, que traz o tema governança como um componente do construto liderança, no PDGC, conforme já explanado anteriormente, foi reservado um bloco para abordar o construto governança, que é um construto complementar ao programa, que aborda: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. Dessa forma, no instrumento de avaliação do

PDGC, a temática governança aborda todas as dimensões trazidas no MEG<sup>®</sup>, porém adaptadas aos termos do cooperativismo, além de agregar outros elementos pertinentes a organizações Cooperativas. Esta adaptação teve participação ativa dos técnicos das unidades nacional e estaduais do SESCOOP, os quais foram orientados por especialistas da FNQ envolvidos em sua elaboração.

#### 2.4.5.2 Bloco gestão

O bloco Gestão congrega todos os demais construtos que compõem o PDGC. São eles: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, Sociedade e Resultados.

##### 2.4.5.2.1 Construto liderança

De acordo com o caderno do PDGC, o construto liderança visa o desenvolvimento da cultura voltada à excelência como fonte de motivação, promoção de relações de qualidade e preocupação com as partes interessadas. Aborda o comprometimento dos dirigentes com os valores e princípios da cooperativa e do fomento do sistema de gestão. São três os temas principais desse construto:

1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão.
2. Levantamento de interesses e exercício da liderança.
3. Análise do desempenho da cooperativa.

Os itens do construto liderança constam nos três níveis dos instrumentos de autoavaliação do PDGC (FNQ, 2011b, FNQ & OCB, 2016a).

##### 2.4.5.2.2 Construto estratégia e planos

Esse construto ressalta a importância das práticas de planejamento, a fim de deixar claras as diretrizes a serem seguidas, bem como buscar detalhar a causa a ser perseguida pela cooperativa. O propósito do construto é dar sentido à ação da Liderança, por ocasião das definições e detalhamentos dos objetivos e metas os quais os líderes devem perseguir. O atendimento das necessidades das partes interessadas, identificadas nos processos dos demais

construtos do PDGC, constitui a principal referência desse construto para a geração de valor com foco em resultados. Assim, o construto aborda duas principais frentes representadas nos seguintes itens:

1. **Formulação das estratégias** – que incentiva a análise do ambiente no qual a cooperativa está inserida e orienta a definição de estratégias adequadas ao macroambiente, seu setor de atuação e o mercado de atuação.
2. **Implementação das estratégias** – provoca reflexões acerca das ações executadas para entregar as estratégias idealizadas, abrangendo indicadores, metas e planos detalhados, de modo que a cooperativa os monitore constantemente (FNQ, 2011c, FNQ & OCB, 2016b).

#### 2.4.5.2.3 Construto clientes

Esse construto busca provocar a cooperativa a refletir sobre seu grau de orientação e interação com clientes e mercados, com foco na satisfação, por meio da entrega de valor. As questões levam à análise do quanto as necessidades e percepções dos clientes da cooperativa orientam as decisões estratégicas na organização. O Construto preconiza que a cooperativa estabeleça formas de relacionar-se com seus clientes, considerando a identificação de suas necessidades e expectativas, sua satisfação com a logística de entrega do serviço e ou produto, bem como a avaliação de sua percepção, de modo a mitigar falhas que levem à insatisfação dele e afetem o seu nível de fidelidade com a marca, seus produtos e ou serviços da cooperativa. Em organizações cooperativas, por vezes, o próprio cooperado exerce o papel de cliente, consumindo produtos e serviços de sua cooperativa, representando este mais um ponto de atenção adicional à gestão da cooperativa. Esta abordagem é dividida em dois temas:

1. **Análise e desenvolvimento de mercado** – como é realizada a segmentação do mercado em que opera, de modo a identificar potencialidades e deficiências.
2. **Relacionamento com clientes** – o qual tem por objetivo desenvolver formas de atendimento às manifestações dos clientes e uso de informações obtidas para melhoria de produtos e serviços, com vistas à fidelização deles (FNQ, 2011d, FNQ & OCB, 2016c).



#### 2.4.5.2.4 Construto sociedade

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o sétimo princípio cooperativista “interesse pela comunidade” estabelece que: “As cooperativas trabalhem para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros” (ACI, 2018). Assim, alinhado a esse princípio, o construto prima pela responsabilidade social e entende-se que a cooperativa deva estar atenta à comunidade do entorno de suas operações, de modo a responder por decisões e eventuais impactos causados por suas atividades na sociedade e no meio ambiente. Portanto, o construto orienta que a cooperativa reconheça a comunidade como parte interessada de sua atuação, contribua para a melhoria das condições de vida do entorno, por meio de comportamento ético, transparente e orientado para o desenvolvimento sustentável. O Critério Sociedade abrange os temas:

1. **Responsabilidade socioambiental** – foco na eliminação ou mitigação de quaisquer impactos negativos causados à sociedade, que tenham relação com seus processos, produtos, serviços e instalações, bem como orienta a conservação de recursos e a preservação de ecossistemas. Considera todo o ciclo de vida dos produtos ou serviços por ela produzidos, desde o projeto até o destino final.
2. **Desenvolvimento social** – alinhar todos os públicos que se relacionam à cooperativa em ações e projetos sociais, de acordo com as necessidades das comunidades, com o objetivo de fortalecer a sociedade organizada (FNQ, 2011e, FNQ & OCB, 2016d).

#### 2.4.5.2.5 Construto informação e conhecimento

O construto aborda a importância da utilização adequada de informações para assegurar a agilidade indispensável no avanço dos negócios e promoção da relação com as partes interessadas. Busca ainda questionar quanto à forma de acesso à informação, como e com que frequência a cooperativa analisa e transforma dados em conhecimento, como estes são geridos, orientados a resultados e se são utilizados para o alcance dos diferenciais competitivos. O programa destaca que a informação e o conhecimento têm relação com o desenvolvimento das pessoas, promoção da criatividade e criação de um ambiente inspirador, que direciona à melhoria contínua de processos, inovação e ao aprendizado organizacional. A tomada de decisão com base em conhecimento, por meio do tratamento de dados obtidos em medições, avaliações e análise de desempenho, dos riscos, de retroalimentações e de experiências passadas, é o quesito abordado por esse construto. O construto provoca a reflexão sobre a

capacidade de a cooperativa prover dispositivos que informem adequadamente a gestão para uma melhor operacionalização e gerenciamento, com o intuito de agregar valor ao negócio do cooperado e aumentar a competitividade por meio do sistema de gestão.

O construto é dividido em dois temas:

1. **Informações da cooperativa** – relativas às informações necessárias para gerir planos de ação capitaneados pelos dirigentes e apoiar a operacionalização da cooperativa. Dado que os envolvidos nos processos são usuários dos sistemas de informação, o construto visa fomentar e identificar como são abastecidos os dados no sistema de informações da cooperativa, analisando a agilidade e a constância dos dados gerados nos processos. Nesse item, são abordadas as formas como a organização trata o *backup* do sistema para garantir que, uma vez tratados, os dados sejam armazenados e mantidos em segurança, como registros organizados para que, em caso de necessidades futuras, possam ser extraídos de forma ágil e que apoiem os usuários.
2. **Conhecimento organizacional** – trata da difusão e da utilização do conhecimento na cooperativa, potencializando, por meio do aumento do conhecimento dos profissionais, a melhoria dos processos, produtos e serviços (FNQ, 2011f, FNQ & OCB, 2016e).

#### 2.4.5.2.6 Construto pessoas

Para o PDGC, o termo “Pessoas” abrange empregados, temporários, terceiros ou mesmo cooperados que possam atuar como funcionários contratados. O objetivo do construto é levantar questões a respeito do quesito “gestão das pessoas” e como a organização busca engajar essa parte interessada fundamental para a consecução dos objetivos da cooperativa. Tem como premissa a criação de um ambiente seguro e adequado para o desenvolvimento de funcionários, com foco em maior desempenho, diversidade e fortalecimento de comportamentos adequados. O construto Pessoas está estruturado em três temas: Sistemas de trabalho, Capacitação e desenvolvimento e Qualidade de vida.

1. **Sistemas de trabalho** – esse tema aborda as relações entre os funcionários, provoca a cooperativa a avaliar seu processo de seleção para novos funcionários e a efetividade na integração dele à sua cultura organizacional. Outro ponto importante abordado por esse item é a avaliação de desempenho, reconhecimento e incentivo dos funcionários, como promotores para obtenção de desempenho superior e de uma cultura voltada à excelência em gestão.

2. **Capacitação e desenvolvimento** – destaca a aprendizagem por meio da capacitação e desenvolvimento dos funcionários (tanto pessoal, quanto profissional), englobando a disciplina educação cooperativista, bem como todas as demais disciplinas relacionadas às suas operações, desde que correlacionada às suas estratégias e às aspirações dos funcionários.
3. **Qualidade de vida** – como o próprio título sugere, prima pela qualidade de vida no trabalho e por garantir um clima organizacional saudável. Para isso, os processos abordados nesse tema visam a preservação da integridade física dos funcionários (saúde ocupacional e segurança no trabalho, bem como condições ergonômicas adequadas). De acordo com o construto, a cooperativa deve monitorar o bem-estar e a satisfação dos funcionários, visando a retenção de talentos e o uso pleno de suas capacidades, assim obtendo os melhores resultados para a cooperativa (FNQ, 2011g, FNQ & OCB, 2016f).

#### 2.4.5.2.7 Construto processos

Para o PDGC, “Processos” são um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas) (FNQ, 2011h). Por meio do PDGC, esse construto orienta que a cooperativa tenha uma visão por processos, de modo a compreender que a identificação e o mapeamento de seus processos auxiliam na compreensão das necessidades e expectativas de todas suas partes interessadas, possibilitando o planejamento adequado de suas atividades, definição das responsabilidades dos funcionários e o uso racional dos recursos. Para o PDGC, os processos devem se planejados com foco na prevenção e solução de desvios, eliminação de redundâncias e aumento da produtividade. O construto é dividido em três temas:

1. **Processos da cadeia de valor** – trata do mapeamento dos processos que geram os produtos e serviços da cooperativa, ou seja, aqueles que entregam produtos e serviços aos cooperados e clientes, bem como dos processos que apoiam sua execução. O objetivo é o mapeamento dos processos de modo a identificar os requisitos dos clientes e cooperados, definição de indicadores e monitoramento deles. Esse item abrange ainda o desenvolvimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento dos cooperados, projeto de processos, padronização e controle dos processos, análise e melhoria dos produtos, serviços e processos da cadeia de valor.
2. **Processos relativos a fornecedores** – trata da etapa anterior aos processos da organização, possui forte interação com o processo de desenvolvimento de novos

produtos ou serviços, qualificação, seleção e avaliação do desempenho de fornecedores externos.

3. **Processos econômico-financeiros** – trata do monitoramento das questões que impactam na sustentabilidade econômica do negócio, gestão de recursos financeiros para atendimento às necessidades operacionais, avaliação dos investimentos para apoiar as estratégias e planos de ação, elaboração e controle do orçamento (FNQ, 2011h, FNQ & OCB, 2016g).

#### 2.4.5.2.8 Critério resultados

Nos construtos anteriores, foram tratados processos gerenciais requeridos no MEG<sup>®</sup> e adotados pelo PDGC. Nesse construto, “resultados”, são abordados os efeitos dos construtos anteriores, por meio de indicadores de desempenho, definidos como adequados para evidenciar dessa forma o benefício de um modelo de gestão implementado e maduro. Anil e Satish (2016) identificaram na literatura diferentes estudos que apontaram diversos tipos de indicadores para medir a *performance* organizacional. Assim, da mesma forma, o PDGC definiu quais são os indicadores comuns considerados mais adequados que representem “resultados” em organizações cooperativas que aderem ao programa. O construto é dividido em dimensões de resultados, sendo: econômico-financeiros; sociais e ambientais; relativos a cooperados, clientes e mercados; relativos às pessoas; e relativos aos processos. O propósito desses indicadores é demonstrar valor agregado às partes interessadas da cooperativa e melhoria constante de seus resultados. Dessa forma, eles constam nos três questionários do PDGC e a cooperativa participante do PDGC deve informar os resultados dos últimos três exercícios no sistema de autoavaliação. A seguir, especificamos quais indicadores foram elencados por dimensão.

##### **Indicadores na dimensão financeira:**

- Percentual de sobras –  $[(\text{sobras antes das destinações para os fundos} / \text{total de ingressos}) \times 100]$ .
- Participação dos atos não cooperativos –  $[\text{receita total dos atos não cooperativos} / (\text{total de ingressos} + \text{receita total dos atos não cooperativos}) \times 100]$ .
- Lucratividade dos atos não cooperativos –  $[(\text{lucro dos atos não cooperativos} / \text{receita total dos atos não cooperativos}) \times 100]$ .
- Índice de Competitividade dos resultados econômico-financeiros – (avaliar se os resultados econômico-financeiros apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade).

**Indicadores referentes à atuação social da cooperativa:**

- Taxa de educação cooperativista dos cooperado – [(número de cooperados participantes nas ações de educação cooperativa/número de cooperados da cooperativa) x 100].
- Taxa de gastos em atuação social junto à comunidade – [(valor gasto em ações e/ou projetos sociais/total de dispêndios e despesas) x 100].
- Índice de Competitividade dos resultados sociais e ambientais – (avaliar se os resultados sociais e ambientais apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade).

**Indicadores voltados para cooperados e clientes:**

- Índice de satisfação dos cooperados – (percentual de cooperados que se declararam muito ou totalmente satisfeitos nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação).
- Índice de satisfação dos clientes – (percentual de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação).
- Índice de reclamações de clientes – (número total de reclamações no ano dividido pelo número total de clientes anual ou pelo número de produtos e serviços entregues, o que for mais pertinente).
- Índice de Competitividade dos resultados de cooperados, clientes e mercados – (avaliar se os resultados de cooperados, clientes e mercados apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade).

**Indicadores destinados ao construto pessoas:**

- Índice de satisfação dos colaboradores – (percentual de colaboradores que se declararam muito ou totalmente satisfeitos nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação).
- Índice de acidentes de trabalho com colaboradores – (número total de acidentes no ano dividido pelo número médio de colaboradores, que consiste na média entre o número de colaboradores em 1º de janeiro e o número de colaboradores em 31 de dezembro).

Os questionários Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, além dos dois indicadores citados acima, solicitam mais um indicador:

- Índice de capacitação dos colaboradores – (calculado pela somatória de homens-hora de treinamentos ministrados, dividido pelo número médio de colaboradores no ano).

- Índice de Competitividade dos resultados de pessoas – (avaliar se os resultados relativos a pessoas apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade).

#### **Indicadores relativo a processos:**

- Ingressos por cooperado – (valor total de ingressos em reais/número de cooperados ativos em 31 de dezembro do ano analisado).

O questionário Rumo à Excelência, além do indicador citado acima, solicita a apresentação dos resultados de mais um indicador:

- Investimento no desenvolvimento dos cooperados – (calculado pelo valor investido em ações para desenvolvimento dos cooperados dividido pelo número de cooperados ativos).
- Índice de Competitividade dos resultados relativos aos processos – (avaliar se os resultados relativos aos processos apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade).

O caderno do construto “resultados” do PDGC lembra que os indicadores listados anteriormente são os mínimos exigidos nos requisitos do programa, todavia não devem ser os únicos utilizados na gestão da cooperativa, podendo variar de acordo com o ramo de atuação, momento vivido e estratégias adotadas. Outros indicadores podem e recomenda-se que sejam utilizados, tais como aqueles sugeridos no próprio caderno que orienta o construto resultados.

Nesse estudo, foram adotados no item “resultados” os mesmos itens que definem o construto resultados no PDGC citados anteriormente, os quais ainda podem ser consultados no Apêndice B (FNQ, 2011i, FNQ & OCB, 2016h).

## 2.5 INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO

Quando o assunto é instrumento de mensuração, faz-se necessário conhecer a definição de três termos-chave: Conceito, Construto, Variável e Definição Operacional. Segundo Cooper e Schindler (2016), conceito trata-se de “conjunto de significados ou características associados a certos fatos, objetos, condições, situações ou comportamentos”; construto é uma “imagem ou ideia abstrata inventada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou construção de teoria”; variável é “um fato, ato, característica, traço ou atributo que pode ser mensurado e para o qual atribuímos numerais ou valores; um sinônimo para o construto ou a propriedade em

estudo” e por fim a definição operacional trata-se de “definição de um construto enunciada em termos de critérios específicos de teste e de mensuração; refere-se a um padrão empírico (devemos ser capazes de contar, mensurar ou reunir as informações sobre o padrão por meio de nossos sentidos)”. Tais definições são úteis para compreendermos o objetivo e como se estrutura uma escala para a mensuração, como, por exemplo, uma escala numeral em centímetros para medição da altura de determinado objeto, ou nas Ciências Sociais Aplicadas, como desafio de se estabelecer escalas capazes de medir comportamentos, como nível de competitividade, liderança, entre outros.

De acordo com Malhotra (2012), mensuração é o ato de atribuir valores ou símbolos a características de objetos, de acordo com regras preestabelecidas. Objeto, nesse caso, representa aquilo que é materializável, tais como: carros, casas, livros, etc.; ou imaterial, tais como: atitude, liderança, estresse e outros. De acordo com Cooper e Schindler (2016), “o objeto de mensuração é um conceito, e conceitos de nível mais alto, que são utilizados para explicações científicas, os quais são chamados de construtos”.

Por meio de medição, o pesquisador ou interessado da pesquisa pode chegar a conclusões mais precisas acerca de determinado fenômeno ou questão levantada, as quais não seriam possíveis sem os benefícios da medição (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Instrumentos de mensuração, como o próprio nome diz, propõem-se a medir algo e são compostos de questões, perguntas ou, como tecnicamente são conhecidos, compostos de itens ou variáveis observáveis. Tais itens podem representar certos conceitos (ou construtos/fatores, como tecnicamente são conhecidos), ou serem representados por estes. Quando são representantes de conceitos, são conhecidos como reflexivos, ou seja, refletem os fatores, e quando são a causa dos fatores, são conhecidos como formativos, ou seja, seus resultados constituem o fator.

A maioria das medições caracteriza-se como indireta, em que o fenômeno de interesse não pode ser medido diretamente. Em vez disso, sua medição é inferida por meio de indicador(es) o(s) qual(is), conseqüentemente, afeta(m) ou é(são) afetado(s) por este. Pedhazur e Schmelkin (1991) lembram ainda que além da relação objeto *versus* aspectos, o conceito o qual se almeja medir deve ser orientado por uma teoria, sendo esta implícita ou explícita ao fenômeno objeto da pesquisa ou de acordo com as ambições da pesquisa. Dessa forma, a medição então está relacionada a uma lista de variáveis que operacionaliza e que esteja relacionada ao fenômeno a ser pesquisado. A teoria, além de ser tomada para embasar quais aspectos e atributos devem ser medidos, para poder medir determinado construto, orienta o “como” eles devem ser medidos.

Segundo Pedhazur e Schmelkin (1991), a “medição é uma fonte de números usados em análises estatísticas, e a estatística são os níveis de medição e os métodos da análise estatística”. Em pesquisa, o intuito de se medir uma ou mais variáveis é com o objetivo de testar hipóteses, descrever fenômenos e estimar parâmetros acerca do fenômeno objeto de investigação, bem como conduzir análises por meio de métodos estatísticos e assim concluir, inferindo sobre tais fenômenos. Portanto, os cuidados com a natureza e a qualidade da medição são primordiais, visto que podem afetar vários aspectos na análise estatística. Assim, a interpretação e os resultados oriundos de uma análise crítica estatística não podem conflitar das propriedades do método utilizado na obtenção dos números, haja vista que um conjunto de números sem sentido submetidos à análise estatística apresentará os mesmos resultados, mesmo que sem sentido (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Assim, como descrevem Pedhazur e Schmelkin (1991), analogamente “a respeito de como foram obtidos e o que significam, os números são como o grão para o moinho da estatística”, portanto, é inquestionável a importância da qualidade da coleta destes dados para os resultados das conclusões. É importante destacar que o método de mensuração pode determinar a qualidade das respostas e conseqüentemente interferir na validade dos resultados, visto possíveis ambigüidades que podem ocorrer. Dessa forma, tais métodos devem ser minuciosamente examinados no contexto pretendido, ou seja, nos quais serão utilizados (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Para Malhotra (2012), a construção de um instrumento de mensuração passa basicamente pelas seguintes etapas: definir conceitualmente o construto, elaborar itens da escala, definir a escala e os procedimentos para validação (confiabilidade e validade da escala). O objetivo não é oferecer um passo a passo rígido na elaboração de modelos de mensuração, mas, sim, estabelecer procedimentos que direcionem, por meio de orientações, e destaquem formas de se elaborar modelos. O tratamento na elaboração de modelos de mensuração foca na análise de um plano de pesquisa bem estabelecido, iniciado por meio de uma estrutura conceitual teórica e empírica, na qual se detalham as relações que se desejam examinar.

### **2.5.1 Variáveis latentes (construtos) e observáveis (itens)**

Segundo Malhotra (2012), os construtos são conceitos com alto nível de abstração, São exemplos de construtos a fidelidade (a uma determinada marca), a proatividade (de um profissional), a satisfação (de um cliente), entre outros. Os autores Pedhazur e Schmelkin (1991) descreveram construtos como sendo o “sinônimo de conceito, são construções teóricas,



abstratas, destinados a organizar e dar sentido a nosso ambiente”. Os construtos não podem ser diretamente medidos e devido a essa característica eles necessitam de indicadores que possam ser mensuráveis e que os representem, ou seja, são as chamadas variáveis observáveis, mensuráveis ou também conhecidas como itens do construto. Segundo Pedhazur e Schmelkin (1991), “a definição do construto implica em domínio do conteúdo”. Importante que a definição do construto não seja superficial ou vaga, pois isso poderá representar problemas durante a análise da validade do construto, em que se recomenda que seja extremamente criteriosa e profunda, em se tratando de definição de construtos. O que se espera da definição é uma proposição analítica que se mantenha constantemente verdadeira e com uma lógica consistente, e do analisador se espera uma postura crítica e conhecimento teórico robusto, pautado por pesquisas acerca do construto em questão (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Assim, e a título de exemplo, sem entrar no mérito da questão, o construto felicidade é um exemplo de construto que não podemos medir diretamente, pois, em situações normais, ninguém afirma “hoje estou duas vezes mais feliz que ontem”. Todavia, por meio de técnicas adequadas, é possível desenvolver instrumentos de mensuração que podem inferir sobre o nível de felicidade, compostos de escalas, com indicadores que nos levem a concluir sobre o nível ou intensidade de felicidade de determinada pessoa, por exemplo, a contagem do número de sorrisos emitidos por dia ou a sensação autodeclarada do indivíduo diante de uma questão com opções de escolha de 0 a 10. Obviamente, para a constituição de tais instrumentos de mensuração e suas escalas, deve-se tomar os devidos cuidados, atentar para os métodos e protocolos adequados, pois há métodos científicos reconhecidos, os quais orientam adequadamente tal construção (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Assim, a mensuração de construtos só é possível por meio de indicadores (variáveis observáveis) que o reflitam (reflexivos) ou que o constituam (formativos).

A definição de variável observável é, segundo Pedhazur e Schmelkin (1991), “qualquer atributo ou propriedade em que organismos (objetos, eventos, pessoas) variam formalmente sobre uma população”. Podemos listar como exemplo que variáveis são altura, peso, sexo, temperatura, raça, opção sexual ou religiosa. Observe que uma variável necessita de um atributo a ser considerado, que possua uma variação de ao menos dois valores, como, por exemplo, masculino e feminino, além de permitir que em qualquer momento se possa atribuir a cada elemento na população apenas um dos valores possíveis da referente variável (exemplo: altura, peso ou idade). Todavia, a um objeto ou a um indivíduo pode ser atribuído mais de um valor ou pontuação concomitantemente, desde que esteja sendo medido em mais de uma variável (exemplo: peso e temperatura). Quando se tratam de variáveis como inteligência, ansiedade e motivação, fala-se em construtos ou variáveis latentes, os quais não são diretamente medidos.

Assim, há que se desenvolver definições teóricas e empíricas destes construtos, visto que um indivíduo pode, invariavelmente, ter-lhe atribuído várias pontuações em inteligência, de acordo com escalas utilizadas e suas propriedades, o que pode levar a conclusões, tais como determinado indivíduo pode ser visto como mais inteligente com base em algumas das escalas e menos inteligente com base em outras (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

#### 2.5.1.1 Elaboração de itens

A maioria dos construtos não pode ser representada por um único item e necessita de mais itens para representá-la, neste ponto os indicadores têm papel preponderante na mensuração dos fatores. Uma única variável tem condições de refletir mais de um construto, visto que determinado comportamento pode ter diversas causas, ou seja, diferentes motivos podem causar a mesma reação no indivíduo, ao passo que, da mesma forma, um único construto tem condições de ser observado em diferentes indicadores, ou seja, um mesmo motivo pode desencadear diferentes comportamentos (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Nas situações em que se utilizam indicadores para indicar construtos, deve-se tomar a devida precaução quanto a não os tratar como atributo dos construtos, pois isso pode levar o pesquisador a conclusões errôneas (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Deve-se considerar o momento, o local e o contexto, pois indicadores podem ter diferentes significados em diferentes lugares, culturas, subculturas e outros (exemplo: percepção dos homens em relação ao direito das mulheres na Dinamarca muito provavelmente deve ser diferente da percepção dos homens árabes dos Emirados Árabes Unidos).

O uso de indicadores para medir comportamentos (construtos), como satisfação no trabalho, motivação, agressividade (indicadores reflexivos), ou o uso de uma coluna de mercúrio para representar a temperatura (indicador formativo), são muito utilizados em pesquisas sociocomportamentais. Os indicadores podem ser divididos em reflexivos e formativos. Indicadores reflexivos variam em conjunto, pois são homogêneos. Indicadores heterogêneos não podem medir o mesmo construto devido justamente às suas características, já que não faz sentido combiná-los dentro de um mesmo índice. Os reflexivos refletem os construtos nas questões, ou seja, sofrem o efeito do construto nas questões. Os indicadores formativos são a causa dos construtos nas questões. Obviamente que a escolha do tipo de indicadores não é aleatória e ela está relacionada à teoria de formulação do construto em questão (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Como forma de demonstrar a relação entre construtos e indicadores, muitos autores adotam convenções por meio de notação em forma de diagramas visuais. Hair *et al.* (2009) adotam as notações conforme Figura 4, em que os construtos são representados por elipses ou um círculo ( $\xi = \text{csi}$ ), sendo, nesse exemplo, os construtos “gastos de clientes” e “compromisso de cliente”, os indicadores ( $X$ ), nesse exemplo representados como reflexivo, são representadas por quadrados, em caso de indicadores formativos a direção das setas se inverte e partem dos indicadores para os construtos. As setas unidirecionais demonstram as cargas fatoriais ( $\lambda = \text{lambda}$ ), relações entre construtos e variáveis indicam a direção da causa, sendo sempre em sentido de uma variável independente para uma variável dependente. As correlações entre construtos ( $\Phi = \text{phi}$ ) são indicadas por setas em um formato curvo, com seta bidirecional. Cada caminho representa um caminho de carga fatorial ou relação, a qual deve existir com base na teoria de mensuração. E, por fim, o Erro, que é o grau em que o fator latente não explica a variável medida, que equivale a  $1 - \text{comunalidade}$ , que é representado pelo  $\delta$  (delta).

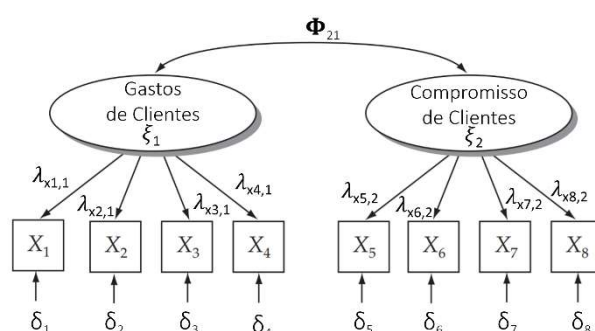


Figura 4 – Representação visual (diagrama de caminhos) de uma teoria de mensuração  
Fonte: Hair *et al.* (2009, p. 591).

A definição do construto é responsável por orientar qual indicador ou indicadores é o mais adequado para representar ou refletir determinado construto, portanto, em pesquisa, é esperada a coerência entre indicador e definição do construto, ou seja, a expectativa é que ele seja consistente com tal definição, bem como se espera a adequação do item à referida escala adotada (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

#### 2.5.1.2 Definição de questionário

Os questionários são amplamente utilizados em pesquisas, sejam acadêmicas ou gerenciais. Nos questionários, os conceitos são operacionalizados por meio de variáveis e medidos pelas escalas. Dessa forma, são compreendidos e, com o apoio de métodos estatísticos,

possibilitam possíveis conclusões acerca de uma dúvida ou hipóteses sobre determinado tema. Na Figura 5, pode-se observar o mapa conceitual para a formulação de perguntas em um questionário.

Segundo Malhotra (2012), “um questionário, seja ele chamado de roteiro, formulário de entrevista ou instrumento de medida, é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados”. O autor destaca que um dos motivos mais frequentes de construção inadequada de questionários é a falta do embasamento teórico em seu processo de elaboração.

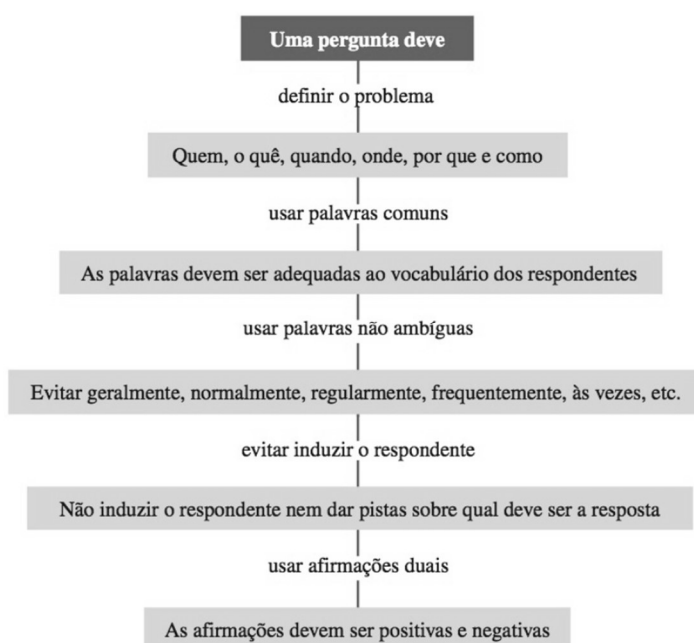


Figura 5 – Mapa conceitual para a formulação de perguntas  
Fonte: Malhotra (2012, p. 262).

Para Malhotra (2012), todo questionário possui ao menos três objetivos específicos, sendo:

1. Deve ser capaz de tornar claro ao respondente o propósito da pesquisa, por meio de perguntas as quais os respondentes consigam responder, pois há formas semelhantes de se estabelecer questões, e uma questão mal formulada pode dar um entendimento dúbio ao entrevistado, gerando, dessa maneira, resultados questionáveis.
2. Deve-se ter um cuidado com a extensão do questionário, pois isso pode ser um fator determinante entre o sucesso e o fracasso no retorno do número de questionários finalizados. Assim, o questionário deve ser estruturado de modo a estimular o

respondente, com o objetivo de envolvê-lo na entrevista, assim obtendo sua cooperação e retorno de questionários com respostas completas, visto que questionários incompletos têm pouca ou nenhuma utilidade na pesquisa. O elaborador do questionário deve-se ater à sua extensão, de modo a minimizar ausências de respostas ou mesmo respostas incompletas.

3. Em terceiro lugar, deve-se ter a preocupação quanto a reduzir o índice de erro das respostas. De acordo com Hair *et al.* (2009), o questionário pode, eventualmente, ser uma importante fonte de erros nas respostas e a mitigação desse tipo de erro é fundamental, o qual pode ser evitado por meio da etapa de planejamento do questionário.

## 2.5.2 Escalas de mensuração

Escalas são compostas de variáveis e, de acordo com Belli (2009), “uma variável é qualquer característica ou atributo que pode diferir entre pessoas ou coisas, e pode assumir valores diferentes”. Em análise quantitativa, essas variáveis podem ser medidas em números e posteriormente utilizadas em métodos estatísticos para análises e conclusões acerca da massa de dados pesquisada, o que pode permitir possíveis inferências sobre a população dos dados. A natureza das escalas define quais serão os métodos adotados na pesquisa, bem como qual deve ser a pergunta de pesquisa a ser respondida (Belli, 2009).

Definir os valores que carregarão sobre as características medidas é uma das questões mais importantes da mensuração (Malhotra, 2012). As convenções adotadas, uma vez definidas, devem ser constantes e válidas para todos os objetos que possuam as mesmas características.

### 2.5.2.1 Características das escalas

De acordo com Malhotra (2012), as escalas podem ser descritas por meio das seguintes características: descrição, ordem, distância e origem, sendo que a “descrição” refere-se aos rótulos utilizados para determinar cada valor da escala. Vale lembrar que são únicos e todas as escalas, obrigatoriamente, possuem-nos. A ordem refere-se ao tamanho ou à localização de posição relativa aos descritores, de acordo com sua posição na escala em virtude do valor que lhe é atribuído, ou seja, o objeto de observação pode ser “maior que”, “menor que” ou “igual a” (Malhotra, 2012), vale destacar que em algumas escalas não há ordem, como é o caso da escala gênero, pois não podemos afirmar que um sexo é “maior ou menor do que o outro”. No

que se refere à “distância”, ela pode ser informada em unidade e indica que as diferenças absolutas entre os descritores da escala são conhecidas. Vale destacar que “distância” implica em “ordem”, mas o inverso não é verdadeiro. Por fim, a característica “origem” indica que a escala conta com um “zero” verdadeiro definido ou início fixo.

Conforme Quadro 10, das técnicas de escalonamento classificadas como comparativas, pode haver quatro escalas principais de mensuração, a nominal, a ordinal, a intervalar e a razão, sendo que:

1. **Escala Nominal** – é uma forma figurativa que utiliza números, letras ou símbolos, os quais passam a serem adotados como rótulos para distinguir e classificar objetos ou um conjunto de objetos. Exemplo: sexo (masculino/feminino) (Pedhazur & Schmelkin, 1991).
2. **Escala Ordinal** – permite distribuir os objetos observados em uma ordem, de acordo com sua grandeza ou atributo em questão. Não permite precisar a dimensão, mas apenas colocar em ordem (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Exemplo: ordenar visualmente alunos de uma sala de aula em linha do maior para o menor, sem exatamente contar com a altura exata de cada aluno.
3. **Escala Intervalar** – caracteriza-se em situações nas quais são utilizados números para pontuar ou classificar objetos. Na escala intervalar, a distância entre os descritores da escala é conhecida, portanto, valores entre pontos adjacentes na escala são constantes, ou seja, são os mesmos em qualquer ponto dessa mesma escala, pois as distâncias são conhecidas e numericamente iguais (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Exemplo: escala de temperatura (°C).
4. **Escala Razão** – de acordo com Malhotra (2012), “As escalas razão permitem apenas transformações proporcionais da forma  $y = bx$ , em que  $b$  é uma constante positiva. Não se pode somar uma constante arbitrária, como no caso da escala intervalar”. Essa escala possui todas as propriedades das escalas anteriores e reflete a quantidade real de uma variável, além de adotar a previsão de um ponto de origem da mensuração (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Exemplos: idade, peso, distância, quantias em dinheiro, índices de retorno, contagem da população e outros.

Principais escalas de mensuração					
Escala	Características básicas	Exemplos comuns	Exemplos em marketing	Estatísticas permitidas	
				Descritiva	Inferencial
Nominal	Números identificam e classificam objetos	Números da Previdência Social, numeração de jogadores de futebol	Números de marcas, tipos de lojas, classificação de gênero	Porcentagens, moda	Qui-quadrado, teste binomial
Ordinal	Números indicam as posições relativas dos objetos, mas não a magnitude das diferenças entre eles	Classificações de qualidade, classificações de times em um campeonato	Classificações de preferência, posição no mercado, classe social	Percentil, mediana	Correlação por ordenação de posto, ANOVA de Friedman
Intervalar	Diferenças entre objetos podem ser comparadas; ponto zero é arbitrário	Temperatura (Fahrenheit, Celsius)	Atitudes, opiniões, números-índice	Intervalo, média, desvio-padrão	Correlação momento-produto, testes <i>t</i> , ANOVA, regressão, análise fatorial
Razão	Ponto zero fixo; podem ser calculadas as razões dos valores da escala	Comprimento, peso	Idade, renda, custos, vendas, participação de mercado	Média geométrica, média harmônica	Coefficiente de variação

Quadro 10 – Principais escalas de mensuração  
 Fonte: Malhotra (2012, p. 202).

Nas técnicas de escalonamento não comparativas, consideram-se as escalas contínuas e itemizadas, dentre as quais as mais conhecidas são a escala Likert, a escala de diferencial semântico e a escala Stapel. Recomenda-se que uma escala seja avaliada de acordo com o Quadro 11. Para Malhotra (2012), “a elaboração de uma escala é um processo iterativo, com várias possibilidades de *feedback* e aprimoramentos” e o produto final desse processo é uma escala confiável, validada e com capacidade de generalização.

Conforme Figura 6, a construção de escalas é um processo, ou seja, é sistemático, composto de diversas etapas e orientado por métodos reconhecidos. Seguir esses protocolos científicos permite ao pesquisador, ou administrador interessado, obter instrumentos de mensuração assertivos, que medem aquilo que se espera medir, com a confiabilidade e a validade adequada. O objetivo de uso de métodos consagrados na construção de escalas dá-se pelo simples fato de se buscar instrumentos de mensuração que sejam capazes de gerar escalas válidas e confiáveis (Malhotra, 2012, Lucian & Dornelas, 2015).

Escala não comparativas básicas				
Escala	Características básicas	Exemplos	Vantagens	Desvantagens
Escala contínua	Marca um ponto em uma linha contínua	Reação a comerciais de TV	Facilidade de construção	Os escores podem ser de difícil manipulação quando não estão computadorizados
<b>Escalas itemizadas</b>				
Escala Likert	Grau de concordância em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)	Mensuração de atitudes	Facilidade de construção, aplicação e compreensão	Mais demorada
Diferencial semântico	Escala de 7 pontos com rótulos bipolares	Imagens de marca, de produto e empresarial	Versatilidade	Há controvérsias sobre os dados serem intervalares
Escala Stapel	Escala unipolar de 10 pontos, - 5 a +5, sem um ponto neutro (zero)	Mensuração de atitudes e imagens	Facilidade de construção; aplicação por telefone	Confusa e difícil de aplicar

Quadro 11 – Principais escalas de mensuração não comparativas  
Fonte: Malhotra (2012, p. 220).

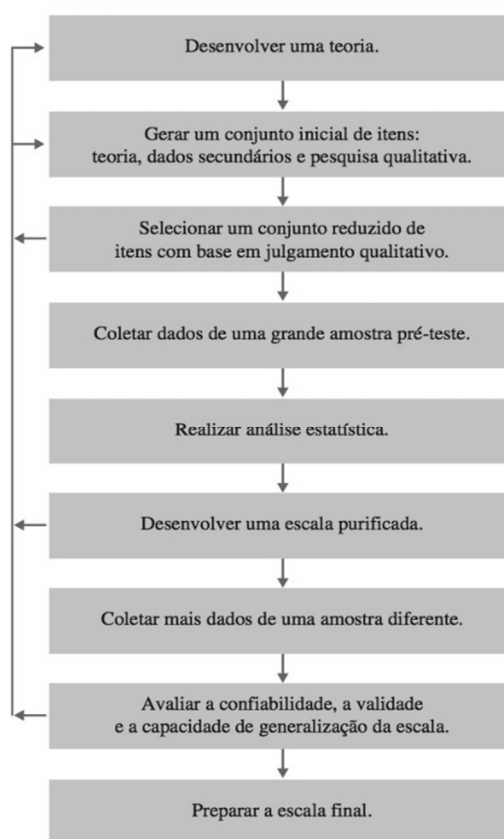


Figura 6 – Desenvolvimento de uma escala multi-itens  
Fonte: Malhotra (2012, p. 228).

Na Figura 6, Malhotra (2012) apresenta o processo para a constituição de uma escala multi-itens. Escalas com esta característica, como o próprio nome já diz, são compostas de vários itens, em que cada questão do instrumento de mensuração ou afirmativa do questionário representa um item a ser avaliado. Os passos apresentados por Malhotra (2012) concatenam um conjunto de técnicas com métodos qualitativos e quantitativos, estabelecimento de construto e



seus itens, com o devido rigor metodológico e embasamento teórico, os quais suportam as definições destes. Mesmo diante do rigor metodológico exigido, o método não deixa de carregar certo grau de subjetividade, apesar de ser controlado, visto que requer o envolvimento de especialistas para análises, além de condução de teste-reteste. A construção de escalas deve obedecer a certos ritos do ponto de vista metodológico, os quais, se corretamente aplicados, tendem, ao final do processo, a entregar um instrumento de mensuração com escala mais confiável e válida, se comparado à elaboração empírica. Diversos são os autores que relatam métodos na elaboração de escalas. Existem passos lógicos recomendados para que se possa garantir e atinja o objetivo desejado na elaboração de instrumentos de mensuração, para que se meça aquilo que se pretende medir, de modo confiável e válido (Lucian & Dornelas, 2015, Rossiter, 2002).

Para Pedhazur & Schmelkin (1991), deve-se dar a devida importância às questões relacionadas à medição, visto que frequentemente o que se observa é “pouca atenção ao tema, descaso, quase que uma negligência”. Os autores, analogamente, comparam que “quando os problemas de medição são ignorados, os efeitos e resultados não são contrários dos que seriam encontrados por astronautas forçados a utilizarem lentes rachadas e não calibradas”.

#### 2.5.2.2 Purificação de Escalas

A purificação da escala, como o próprio nome remete, tem por objetivo auxiliar na busca de uma redação “limpa”, ou seja, que traga o entendimento comum sobre a questão formulada e que o respondente compreenda e responda de acordo com o objetivo inicial idealizado na questão. Espera-se que esta etapa identifique, previamente, eventual dubiedade nos itens formulados, bem como evite que itens avancem para a etapa de coleta de dados, quando problemas de redação ou incongruência com o construto, que se pretende mensurar, possam levar a prejuízos irreparáveis nos levantamentos para a pesquisa (Malhotra, 2012).

Espera-se que parte desse processo seja conduzido por meio do procedimento conhecido como “validação do conteúdo”, visto se tratar de uma análise conduzida por especialistas e que corrobora com os resultados obtidos em estatísticas, bem como tem o objetivo de identificar itens incongruentes ao objeto da escala. A condução de validade de conteúdo tem o papel de auxiliar que se obtenha a efetiva mensuração. Essa técnica tem por objetivo avaliar os itens da escala, de modo a determinar se eles estão claros e adequados do ponto de vista dos especialistas. Apesar de uma aparente falta de objetividade nessa técnica, no que tange a seu julgamento por parte de especialistas, o teste é primordial para o que se chama de “purificação

da escala”, visto que ela pode auxiliar na detecção de eventuais falhas no estabelecimento dos itens, previamente aos cálculos estatísticos. Na validação de conteúdo, pode-se incluir análise de especialistas e sessões pré-teste.

### 2.5.3 Procedimentos para validade

O que se espera de medidas confiáveis é que possuam capacidade de replicação e tenham consistência, portanto devem gerar os mesmos resultados repetidas vezes. Já no que se refere à validade de medidas, o que se espera é a precisão das características as quais se pretende medir (Hair *et al.*, 2009).

Na avaliação de confiabilidade, recomenda-se o uso de teste-reteste, formas alternativas de confiabilidade e consistência interna. Já a validade é avaliada por meio de análise da validade do conteúdo, do critério e do construto (Malhotra, 2012). Todavia, Malhotra (2012) afirma que “antes de examinar a confiabilidade e a validade, é necessário compreender a precisão da mensuração, pois isso é fundamental para a avaliação da escala”. Para avaliar uma escala, faz-se necessário verificar sua precisão e aplicabilidade, conforme Figura 7.

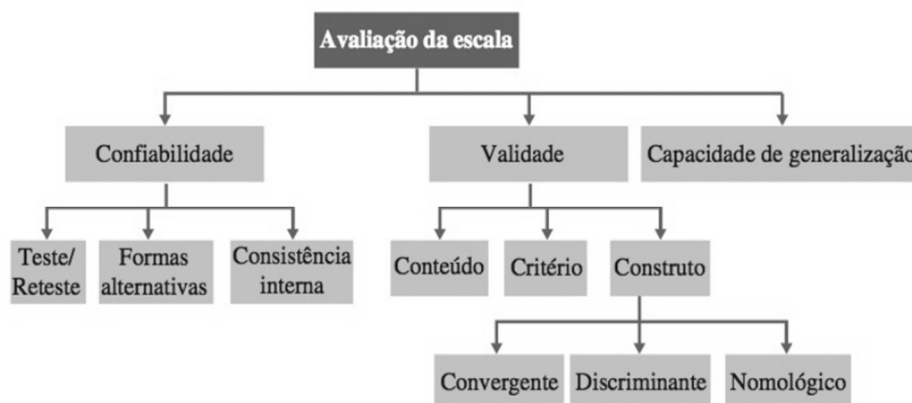


Figura 7 – Avaliação de uma escala multi-itens  
Fonte: Malhotra (2012, p. 229).

A precisão da mensuração é um número de medida que reflete ao menos uma característica do objeto medido e trata-se de uma observação do valor da característica do objeto. A mensuração pode ter seu resultado afetado de acordo com os conhecidos erros de mensuração, que ocorrem quando a mensuração, ou o escore observado, é diferente do valor verdadeiro da característica que está sendo medida. Isso pode ser facilmente observado no seguinte modelo apresentado por Malhotra (2012):

$$X_O = X_V + X_S + X_A$$

em que

$X_O$  = escore ou mensuração observada

$X_V$  = escore verdadeiro da característica

$X_S$  = erro sistemático

$X_A$  = erro aleatório

No modelo anterior, nota-se que o erro total de medida abrange o erro sistemático,  $X_S$ , e o erro aleatório,  $X_A$ . Os erros sistemáticos afetam sempre da mesma forma a mensuração, ou seja, são estáveis, assim influenciam de modo constante o escore observado, toda vez em que se conduz a mensuração. Erros sistemáticos podem ocorrer, por exemplo, quando se utiliza uma balança não calibrada, que inicia a pesagem com marcação de medida em determinado peso a maior, e não no 0 absoluto, como é de se esperar. Esse tipo de erro não irá variar independentemente do número de vezes em que se procede à medição. Portanto, no que se refere a erros sistemáticos, os resultados de suas medições repetidas serão consistentes, o que contribui para a confiabilidade da medição. Todavia, é válido destacar que erros sistemáticos influenciam negativamente a validade. O erro aleatório é um erro de mensuração que tem sua causa aleatória, ou seja, tem origem de variações ou diferenças aleatórias nos respondentes ou em situações de mensuração e são imprevisíveis em medidas repetidas. Um dos exemplos mais comuns de erro aleatório é o uso de uma régua para medir algum objeto em que, para avaliar a precisão, medidas repetidas podem ser tomadas para se observar o quão consistentes elas são. Mesmo que medidas muito próximas sejam esperadas, alguma variabilidade será inevitável, visto que a régua pode não ter sido posicionada da mesma forma em todas as tomadas de medição e assim a leitura tenha variado de uma medida para outra, o que representa um clássico erro aleatório, pois variam de maneira inconsistente e imprevisível em medições repetidas e afetam adversamente a confiabilidade (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Apesar de adotarem outras técnicas para determinar a confiabilidade e a validação de escala, diferentes das utilizadas nessa pesquisa, é válido destacar que Lucian e Dornelas (2015) também chamam a atenção no que se refere à construção de instrumentos de mensuração. Os autores propuseram um protocolo com o passo a passo para a construção de escala, alinhado à exigência científica. Trabalhos como este corroboraram com a importância do uso de método na criação de escalas válidas e confiáveis, os quais atualmente são amplamente conhecidos, no

que tange a protocolos de construção de escalas, capazes de mensurar construtos por meio de variáveis observáveis.

Pedhazur e Schmelkin (1991) destacam que conduzir medições repetidas em determinado objeto possibilita que áreas como a física, por exemplo, obtenha a precisão adequada do referido objeto, de acordo com a precisão com a qual este foi medido. Entretanto, em ciências sociais, o processo de medição torna-se mais complexo, visto que a maioria das variáveis de interesse não são possíveis de serem medidas, além de questões práticas que representam desafios naturais para a realização de tais medições.

### 2.5.3.1 Confiabilidade

Trata-se da capacidade de mensuração do instrumento em repetidamente apresentar os mesmos resultados, sob as mesmas condições, ou seja, está relacionada à repetibilidade. Quando um instrumento é confiável, espera-se que sob as mesmas situações, ou condições semelhantes de medição, o mesmo instrumento apresente consistência nos resultados e tenha condições de reproduzir as mesmas medidas (Malhotra, 2012). Em um instrumento de mensuração confiável, todos os itens que compõem a medida são consistentes entre si, portanto, caso o pesquisador utilize a medida diversas vezes, sob a mesma condição, com os mesmos indivíduos, os itens estariam classificados da mesma forma em todas as aplicações.

Como a confiabilidade está relacionada ao grau ao qual a medição reproduz os mesmos resultados, sob as mesmas condições, ou seja, repetibilidade, portanto os erros, conforme já descrito, têm grande influência sobre o nível de confiabilidade.

Para analisar a confiabilidade, Malhotra (2012) recomenda a adoção de métodos de confiabilidade teste-reteste, formas alternativas de confiabilidade e consistência interna.

#### **Confiabilidade teste-reteste**

O método de confiabilidade teste-reteste consiste em analisar os mesmos itens em diferentes momentos e em mesmas condições (ou mais próximo possível). Segundo Malhotra (2012), o intervalo entre uma e outra análise deve ser entre duas e quatro semanas. O índice que mede a semelhança entre as respostas das duas medidas é apresentado por meio de um coeficiente de correlação, em que resultados maiores, naturalmente, demonstram maior confiabilidade. Vale destacar alguns potenciais problemas nessa técnica. O primeiro é que o intervalo de tempo entre as avaliações pode influenciar o resultado do coeficiente. Dessa forma, preservando-se inalterados os demais fatores, a confiabilidade é cada vez menor quanto maior

for o intervalo de tempo entre uma e outra análise. Os respondentes podem tentar buscar na memória as respostas dadas na primeira mensuração, o que influencia nas mensurações subsequentes. O segundo potencial problema nesse tipo de teste é uma eventual influência da mensuração inicial nas subsequentes, por conta de eventuais questões apresentadas, visto que elas podem influenciar como o respondente se comportará nas rodadas subsequentes, pois podem dar maior atenção a determinado assunto a partir do primeiro questionário, alterando, assim, sua real percepção da característica avaliada. O terceiro ponto de atenção quanto à técnica é a impossibilidade de conduzir reteste sobre percepções de novos produtos. Outro ponto é, por exemplo, informações disponíveis em mídias, as quais o respondente teve contato entre as mensurações, as quais podem influenciar positiva ou negativamente, alterando, assim, sua atitude frente à característica mensurada. Por último, é a superestimativa do coeficiente de confiabilidade teste-reteste em virtude da correlação de cada item com ele próprio. Para isso, Hair *et al.* (2009) recomendam a conjugação com outras abordagens, como as formas alternativas.

### **Confiabilidade de formas alternativas**

Esse tipo de teste demanda a elaboração de duas formas equivalentes da escala, em que os mesmos respondentes participam em momentos diferentes, também mantendo um intervalo de duas a quatro semanas, mas com uma forma da escala sendo aplicada por vez. Na sequência, os escores são correlacionados e avalia-se a sua confiabilidade. Os problemas relacionados a esse tipo de teste são:

1. Demanda de muito tempo e a elaboração da forma equivalente da escala é onerosa.
2. A dificuldade de se elaborar duas formas equivalentes de uma escala, visto que se espera que ambas sejam equivalentes no que tange a conteúdo. Tal questão exige que a relação alternativa de itens da escala apresente as mesmas médias, variâncias e intercorrelações. Esses pontos podem implicar em baixa correlação ou refletir em uma escala não confiável no que diz respeito a formas não equivalentes (Hair *et al.*, 2009).

### **Confiabilidade de consistência interna**

Avalia a confiabilidade de uma escala somatória, em que se obtém o escore total por meio de vários itens que são somados. Nesse caso, cada item mede alguma característica do construto, o qual é medido por toda a escala. Assim, espera-se que ela seja consistente com a

característica que indica. A medida mais simples da consistência interna é a confiabilidade meio a meio (*split-half*), em que os itens da escala são aleatoriamente divididos em duas metades, por exemplo, pares e ímpares, e se correlacionam os meio-escores resultantes. Alta correção entre os meio-escores significa alta consistência interna. Nesse tipo de teste, o problema apontado é que a forma de divisão dos itens da escala influencia os resultados e o uso do coeficiente alfa é comumente adotado para superar o problema.

### 2.5.3.2 Validade

Inúmeros modelos de gestão espalhados pelo mundo propõem-se a serem referenciais para organizações que buscam práticas de gestão para elevar sua competitividade frente aos mercados (Jayamaha, 2008, Meetika & Anita, 2014). Na mesma linha desses modelos, o PDGC, que é um programa que utiliza o MEG da FNQ como pano de fundo para sua estrutura, caracteriza-se como um conjunto de construtos, considerados pilares da gestão, que estão organizados em um *framework* para uso de organizações cooperativas que buscam ampliar sua competitividade. A criação, fomento ao uso dos diagnósticos oferecidos por eles, são foco de diversos estudos, que relacionam a adoção desses modelos com desempenho (Feitosa e Pimentel, 2013, Anil & Satish, 2016). Entretanto, observa-se uma inquietação entre os teóricos quanto à confiabilidade e à validade das escalas e tais modelos, visto a escassez de estudos empíricos que embasem sua construção (Saraph, Benson, & Schroeder, 1989, Black & Porter, 1996, Ahire *et al.*, 1996, Jayamaha 2008, Franks, 2009, Anastasiadou & Zirinoglou, 2014, Ghosh & Srivastava, 2014, Anil & Satish, 2016, Cohen, 2017).

Black e Porter (1996) extraíram itens do modelo Baldrige e da literatura disponível, elaboraram um questionário e o submeteram a 200 gerentes, com o objetivo de obter uma escala validada empiricamente. Os resultados identificaram 10 fatores críticos do TQM, os quais, além de terem se mostrado válidos e confiáveis, contribuíram para uma melhor compreensão do TQM e para a construção de um caminho em direção à construção empírica deste modelo. Os autores acreditam que talvez a complexidade envolvida em estudo com estas características é que explica a ausência de uma carga de teoria e conhecimento geral sobre o assunto. Anteriormente a Black e Porter (1996), Saraph *et al.* (1989) já apontavam ausência de estudos sistemáticos com vistas à identificação de fatores críticos e validação de elementos de modelos de gestão da qualidade, mesmo de fatores comumente considerados como críticos, como liderança da gestão ou envolvimento dos funcionários para a qualidade.

Para medir a qualidade do ensino superior, Anastasiadou e Zirinoglou (2014) utilizaram cinco modelos (*Model Alfa Cronbach's*, *The Model Spit Half*, *The Model Guttman*, *The Model Parallel* and *The Model Strict Parallel*), a fim de testar a confiabilidade da escala, então composta por 72 itens do modelo europeu de excelência na gestão (EFQM – *Excellence Model European Framework Quality Management*). Assim, os autores submeteram uma escala Likert de 5 pontos (discordo fortemente a concordo fortemente) a 153 Professores do ensino secundário grego e obtiveram resultados que demonstram forte consistência interna, não encontrando, assim, problemas com a confiabilidade da escala.

De acordo com Pedhazur e Schmelkin (1991), no meio acadêmico observa-se haver maior atenção voltada à confiabilidade em vez da validade na mensuração quando se toma por base a quantidade de pesquisas comparativamente entre ambos, em ciências sociocomportamentais. Para os autores, considerar confiabilidade como sendo o principal problema de mensuração representa um equívoco, pois as consequências podem ser desastrosas e amplas. O que parece haver é uma falsa sensação de segurança na confiabilidade, visto que tal índice se alcança com relativa facilidade, por meio de fórmulas matemáticas, o que não ocorre no caso da validade. Os autores ainda reforçam que “a validação requer esforços sérios, pré-requisitos e sustentados”. Os autores, assim como Malhotra (2012), destacam ainda que a confiabilidade trata-se de uma condição *sine qua non*, ou seja, é um pré-requisito, porém não suficiente para a validade. Ou seja, uma medida não pode ser válida se não for confiável, mas em caso de esta ser confiável não quer dizer, automaticamente, que é válida. É constante o risco de se tratar, erroneamente, coeficientes de alta confiabilidade como evidência de validade (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Apesar disso, os autores destacam que a confiabilidade opera um importante papel na pesquisa, ou seja, ela deve receber a devida atenção, pois auxiliará o pesquisador a obter medidas mais próximas da situação real observada, portanto o alerta se faz importante para que a confiabilidade seja colocada em uma perspectiva apropriada.

Para Malhotra (2012), “a validação é um processo”, ou seja, é um conjunto de atividades inter-relacionadas. Para Pedhazur e Schmelkin (1991), a validade “não se refere à medição em questão, mas sim das inferências concluídas sobre os resultados de medições obtidos”. A validade representa um conceito único e não se deve incorrer no erro de separá-la em “tipos”, porém é útil e possível avaliá-la por meio da análise de conteúdo, de critério e de construto (Malhotra, 2012, Pedhazur & Schmelkin, 1991). Pedhazur e Schmelkin (1991) destacam ainda que “as inferências pautadas pela validade podem ser mais ou menos válidas em termos de apropriada, significativa e útil, de acordo com o propósito, respondentes e circunstâncias as quais ela foi feita”. Dessa forma, deve-se trabalhar no sentido de mitigar eventuais

ambiguidades que possam ocorrer, devido a isso, os autores recomendam que seja especificado aos menos “para quê”, “para quem” e “sob quais circunstâncias” se conduzem tais inferências, em relação ao conjunto de resultados obtidos das medições realizadas.

A validade de uma escala “refere-se ao grau no qual a escala mede verdadeiramente os construtos os quais os mesmos têm a intenção de medir” (Flynn, Schroeder e Sakakibara, 1994), e “validade é o grau em que uma escala ou um conjunto de medidas representa com precisão o conceito de interesse” (Hair *et al.*, 2009). Para Malhotra (2012), a validade da escala é a capacidade de ela medir aquilo para o que foi concebida para medir, ou seja, para ser considerada válida, uma escala tem que medir aquilo a que se propõe originalmente a medir, caso contrário a escala não é válida para o fim idealizado. Atribui-se “validade de escala” a um conjunto de métodos estatísticos que são concebidos para buscar maior credibilidade a medições em uma determinada pesquisa (Lucian & Dornelas, 2015). São três os tipos de validação: validade do conteúdo, validade de critério e validade do construto.

#### **Validade de conteúdo** (validade nominal ou validade de face)

Visa identificar se a escala construída contém todos os itens necessários para representar o construto pretendido. É considerada subjetiva, pois é conduzida por meio da análise de um especialista ou pelo próprio pesquisador. Sendo assim, recomenda-se ser complementada com a validade de critério (Malhotra, 2012). O autor define validade de conteúdo como “uma avaliação subjetiva, porém sistemática, da representatividade do conteúdo de uma escala para o trabalho de mensuração em questão”. Conforme já mencionado, de modo geral, a validade está relacionada à capacidade de assumir como verdadeira a inferência com base nos resultados, entretanto não se pode ignorar, ou tratar como irrelevante, o conteúdo do instrumento de coleta de dados, pois este é o papel da validade de conteúdo. Obviamente apenas o conteúdo não representa requisito único e determinante para a validade, porém, claramente isso é primordial, visto que não se constitui validade de determinado instrumento sem o domínio de seu conteúdo. Hair *et al.* (2009) destacam a importância da validade de expressão ser conduzida previamente aos testes teóricos, no caso de se aplicar CFA, visto que a ausência de entendimento a respeito do conteúdo ou significado de cada indicador não permite expressar ou mesmo especificar adequadamente a teoria de mensuração. Para Hair *et al.* (2009), “a validade de expressão é o mais importante teste de validade”.



### **Validade de critério**

A maioria de nós concordaria que, independentemente da profissão, todos esperamos que profissionais sejam solícitos, comprometidos, produtivos e competentes, porém muito provavelmente a maioria de nós discordaria quanto às definições de tais adjetivos usados para definir bons profissionais. Observa-se pouca atenção dada a esta questão, talvez pela dificuldade em defini-los, visto que muitas pesquisas afirmam não alcançarem seus objetivos em virtude da capacidade de predição, ao passo que quando se analisa mais a fundo, tais pesquisas estão embasadas em definições de critérios com termos vagos e gerais. Assim, e ao mesmo tempo em se busca por preditores que predirão otimamente, observam-se atitudes incongruentes com esta, onde não se definem critérios adequadamente e se afirma que a falha está na capacidade de predição (Pedhazur & Schmelkin, 1991). O critério precisa ser definido, previamente à pesquisa, pois cada profissional pode ter sua opinião a respeito de determinado tema, ao mesmo tempo concordando com certas afirmações e discordando em outras. A partir de questões como as explicitadas anteriormente, reside-se a dificuldade de definir e quantificar o critério para se poder medir, já que eles reforçam ainda mais a importância da definição dos critérios. Obviamente algumas questões são mais simples e por padrão mais fáceis de se observar e quantificar, como o número de carros em um estacionamento, ou o número de ingressos vendidos para um concerto, entre outros, porém, nas ciências sociais, é frequente a necessidade de definições muito mais desafiadoras do que as exemplificadas e mais, sem um consenso.

A validade de critério verifica se a escala apresenta resultados conforme o esperado em relação a outras variáveis tidas como critério, pois ela pode tomar duas formas, concomitante e preditiva. Na validade concomitante, os dados são coletados ao mesmo tempo, tanto dados acerca da escala avaliada, quanto os dados das variáveis de critério utilizadas. Já na validade preditiva, a coleta de dados dá-se em dois momentos distintos, sendo que os dados acerca da escala em um dado no momento presente e os dados sobre as variáveis de critério em um momento futuro, podendo as relações observadas servir como indicativos de predição no que se refere a comportamento futuro, determinando-se, assim, a validade preditiva da escala (Malhotra, 2012).

### **Validade do construto**

A validade do construto verifica qual construto ou característica a escala está efetivamente medindo. Malhotra (2012) afirma que “um construto que não é confiável não é válido, mas ele pode ser perfeitamente confiável e não válido, ou seja, a confiabilidade é uma

condição necessária, mas não suficiente, para a validade”. Segundo Pedhazur e Schmelkin (1991), “a validade do construto é carregada de dificuldades, ambiguidades e até mesmo circularidades, ela refere-se à preocupação da validade da inferência sobre variáveis não observáveis com base em variáveis observáveis”. Assim, ela exige uma robusta busca por conceitos teóricos por traz do construto medido e sua relação com outros construtos. Esta dimensão da validade inclui a validade convergente, discriminante e nomológica.

### **Validade convergente**

A validade convergente avalia a convergência entre os itens do mesmo construto, ou seja, ela analisa se os indicadores de um mesmo construto compartilham uma proporção elevada de variância comum (Malhotra, 2012). A forma de se mensurar a proporção relativa à validade convergente entre indicadores pode ser por meio da análise do tamanho e suas cargas fatoriais, em que altas cargas sobre o fator incorreriam em alta validade convergente de seus itens e, conseqüentemente, indicariam convergência comum. Para uma boa convergência, todas as cargas fatoriais devem apresentar-se estatisticamente significativas. Hair *et al.* (2009) recomendam que estimativas de cargas padronizadas devam apresentar no mínimo 0,5 ou mais, sendo o ideal 0,7 acima, visto que é o fator que explica parte da variação do item, com outra parte correspondendo à variância de erro.

A fórmula a seguir é recomendada por Hair *et al.* (2009) para proceder ao cálculo de variância extraída, a qual apresenta o valor para cada construto.

$$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Em que:

VE = variância extraída;

$\lambda_i$  = carga fatorial padronizada;

n = quantidade de variáveis medidas do construto.

Por meio do percentual médio, a variância extraída na análise fatorial confirmatória em um conjunto de indicadores dos construtos representa o indicador resumido de convergência. Para se obter a variância extraída adequada, Hair *et al.* (2009) recomendam resultados iguais ou superiores a 0,5, pois valores menores que 0,5 indicam mais erro nos itens do que na

variância explicada em média. A confiabilidade, apesar de não haver unanimidade quanto à melhor forma de determiná-la, é outro indicador de validade convergente. Uma das formas de avaliá-la é por meio do coeficiente alfa, uma estimativa normalmente aplicada apesar de este subestimar a confiabilidade. Outro valor de confiabilidade de construto que é frequentemente utilizado com o modelo das equações estruturais pode ser obtido por meio do quadrado da soma de cargas fatoriais e da soma dos termos de variância de erro, ambos para cada construto, o qual é possível ser calculado facilmente pela equação a seguir.

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n (1 - \lambda_i^2)}$$

Em que:

CR = confiabilidade de construto;

$\lambda_i$  = carga fatorial padronizada;

n = quantidade de variáveis medidas do construto;

$(1 - \lambda_i^2) = \delta_i$  (termos de variância de erro).

Segundo Hair *et al.* (2009), valores iguais ou superiores a 0,7 indicam bom valor para confiabilidade, ao passo que valores entre 0,6 e 0,7 podem ser aceitáveis, de acordo com os resultados dos outros indicadores de validade de construto. Uma confiabilidade de construto elevada atesta a consistência interna, o que demonstra que as medidas representam o mesmo construto latente em questão, de modo consistente.

### **Validade discriminante**

Representa um índice que demonstra o quanto uma medida de determinado construto não se relaciona e, portanto, difere dos demais construtos. Na validade discriminante, a diferenciação entre construtos é o que se pesquisa, bem como, em caso de validade, significa esperar encontrar indicadores que representem apenas um construto latente. Ela demonstra a falta de correlação entre os construtos diferentes (Malhotra, 2012). Espera-se que os construtos sejam únicos e assim possuam suas próprias características, que capturem fenômenos que outras medidas não o fazem. De acordo com Malhotra (2012), na CFA há duas maneiras de se analisar a validade discriminante. A primeira por meio da correlação entre os construtos, já que se especifica a correlação entre dois construtos como sendo o resultado 1 (um)  $r$  na prática este tipo de teste nem sempre oferece forte evidência de validade discriminante, visto que

correlações iguais ou superiores a 0,9 têm condições de apresentar diferenças significantes no ajuste. Diante do exposto, a segunda forma de analisar a validade discriminante e corroborada por Hair *et al.* (2009) é calcular o quadrado do resultado de estimativa de correlação entre dois construtos quaisquer e compará-lo aos percentuais de variância extraída. Para se obter a validade, espera-se que as estimativas da variância extraída sejam superiores às estimativas quadráticas de correlação apresentadas. Assim, espera-se que o construto latente possa explicar melhor suas medidas de itens do que as de outro construto. Nesse tipo de análise, cargas cruzadas indicam problema de validade discriminante e, quando ocorrem, o ajuste em CFA não é adequado.

### **Validade nomológica**

Esta dimensão da validade visa verificar se a escala comporta-se de acordo com a teoria da mensuração prevista, avaliando os diferentes construtos e suas relações (Malhotra, 2012).

Segundo Hair *et al.* (2009), os construtos devem apresentar validade de expressão e validade nomológica. Na nomológica analisa-se o sentido das correlações entre os construtos e a teoria em questão, a qual pode ser consultada na matriz de correlação.

O conteúdo abordado neste referencial teórico buscou destacar algumas das principais diferenças do modelo cooperativo em comparação a organizações orientadas ao investidor. Demonstrou ainda, por meio de estudos citados ao longo do capítulo, a necessidade de aprimoramento da governança e gestão nestas organizações, pois apesar de suas diferenças, é inegável que as cooperativas operam em ambientes competitivos nos quais há diversos tipos de organizações, em se tratando de níveis de profissionalização. O capítulo apresentou em detalhes o PDGC, instrumento que se propõe a corroborar com o desenvolvimento do cooperativismo, por meio da condução de um autodiagnóstico que identifica o nível de governança e a gestão das cooperativas brasileiras. Na sequência, discorreu-se a respeito dos principais e mais utilizados modelos de gestão no mundo, sendo estes referências para o MEG<sup>®</sup> da FNQ, o qual é a referência para o PDGC. Por fim, o capítulo encerrou-se com a abordagem sobre conceitos e métodos indispensáveis à elaboração de instrumentos de mensuração, os quais são citados nesta pesquisa.

No próximo capítulo, é apresentado um levantamento dos aspectos metodológicos adotados nessa pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa determina como o pesquisador conduzirá seus estudos rumo às respostas as quais busca, ou seja, em direção ao seu objetivo de pesquisa, que por consequência é suportado pelos objetivos específicos. Para cumprir com maestria o compromisso assumido, o pesquisador tem de estudar para conhecer acerca dos assuntos que envolvem o tema da pesquisa, todavia esse estudo deve ser orientado por “regras”, métodos comuns e aceitos no meio acadêmico, os quais serão detalhados neste capítulo (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As cooperativas vêm ao longo do tempo adaptando-se a cada dia e este movimento tem sido relacionado ao desafio de manterem-se relevantes ao produtor associado, à necessidade de manutenção das margens, atendimento aos clientes e oferta de tecnologia para dentro das propriedades de seus cooperados. Para isso, a profissionalização da gestão das Cooperativas, com foco na sustentabilidade, é pré-requisito para transpor estes e muitos outros desafios, advindos do crescimento, rumo ao seu desenvolvimento sustentável. Alinhado a essa necessidade, a OCB, em parceria com a FNQ, lançou o PDGC, que se propõe elevar o nível de maturidade da governança e gestão das cooperativas brasileiras. Programas como este, além de disseminar e fomentar a adoção de boas práticas de gestão, promovem um ambiente propício ao *benchmarking* entre organizações participantes (Wisner & Eakins, 1994). Apesar da relevância de tais instrumentos de mensuração, tanto o MEG<sup>®</sup>, modelo que serviu de base para a elaboração do PDGC, assim como o próprio PDGC, não se encontraram nesta pesquisa estudos que se debruçassem sobre sua elaboração, confiabilidade e validade de seus instrumentos de mensuração. Apesar do tempo de existência e grande disseminação em seu uso, a produção acadêmica acerca desses instrumentos é extremamente tímida ou nula, como se observou mesmo após ampla pesquisa, tanto nas bases de dados nacionais quanto internacionais, no que se refere ao PDGC e MEG<sup>®</sup>. Em consulta aos profissionais responsáveis pela adaptação do MEG<sup>®</sup> para construção do PDGC, estes relataram desconhecer a aplicação de métodos estatísticos ou estudos aprofundados acerca de validade dos construtos e confiabilidade das escalas, tanto em relação ao MEG<sup>®</sup>, quanto ao PDGC. Isso posto, este trabalho propõe-se provocar tais reflexões acerca do PDGC, todavia não há pretensão de se esgotar o assunto, mas, sim, corroborar com a pesquisa acadêmica teórica a respeito de modelos

nacionais de gestão, tais como estudos identificados em outros inúmeros trabalhos internacionais referentes a modelos de gestão em outros países, conforme já elencado.

Isso posto, o presente trabalho buscará aprofundar o entendimento sobre conceitos teóricos basais do programa e discutir seu instrumento de mensuração. Ao final do estudo, pretende-se encontrar a resposta para o seguinte questionamento:

**“O instrumento de mensuração do PDGC é estatisticamente válido?”.**

### 3.2 FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Nessa pesquisa, pretende-se analisar o instrumento de mensuração da gestão das cooperativas brasileiras, o PDGC. Dessa forma, as seguintes hipóteses foram sugeridas:

**H0:** o instrumento de mensuração do PDGC é estatisticamente válido.

**H1:** o instrumento de mensuração do PDGC **NÃO** é estatisticamente válido.

### 3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

As variáveis não observáveis (também chamadas de construtos) utilizadas na pesquisa são embasadas na proposta do PDGC, portanto o uso desses construtos foi indispensável à condução dos estudos. Assim, construtos envolvidos neste estudo foram:

1. Governança.
2. Liderança.
3. Estratégias e Planos.
4. Clientes.
5. Sociedade.
6. Informações e Conhecimento.
7. Pessoas.
8. Processos.
9. Resultado.

### 3.4 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

As definições constitutivas são compostas por outros conceitos que auxiliam na definição do conceito em questão. No caso deste estudo, auxiliarão a definir os construtos do PDGC. Já a definição operacional do construto, que é suportada pela definição constitutiva (Mattar, 2012), é a forma como tal conceito tomará forma e será identificado, ou seja, será medido na referida pesquisa. Uma das estratégias deste estudo é o uso do PDGC tal qual ele é atualmente aplicado pelo SESCOOP Nacional, sendo assim, as definições operacionais dos construtos do PDGC terão como referência as definições constantes nos cadernos de excelência do próprio programa, conforme detalhado no referencial teórico deste trabalho e sintetizado a seguir.

#### **Governança**

**Definição constitutiva:** de acordo com Silva *et al.* (2011), a adoção de boas práticas de governança possibilita à organização cooperativa prevenir diversas problemáticas em torno da governança, tais como: o efeito do oportunista, informação limitada, conflito de agência entre gestores e cooperados, entre cooperados em posições de conselho e demais cooperados ou entre gestores com os diretores em detrimento dos demais cooperados. Alinhar os objetivos da gestão da cooperativa às necessidades e aos desejos de seus cooperados é um dos principais objetivos da governança. Os autores destacam os itens a serem considerados para o sucesso da governança: prestação de contas, transparência e equidade entre os associados.

**Definição operacional:** são considerados itens do construto a Autogestão, a Igualdade e Equidade, a Transparência, a Educação e a Sustentabilidade (Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB).

#### **Liderança**

**Definição constitutiva:** o papel do líder está intimamente ligado à efetividade da implementação do modelo de gestão de qualquer organização. A liderança é apontada como um dos elementos críticos em modelos de gestão como TQM e EFQM, sendo medido por Escrig e Menezes (2016) por meio dos seguintes itens:

1. os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e princípios éticos e funcionam como um modelo de referência de uma cultura de excelência;
2. os líderes envolvem-se pessoalmente para garantir o desenvolvimento, a introdução e a melhoria contínua do sistema de gestão da organização;

3. os líderes interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade;
4. os líderes reforçam uma cultura de excelência entre as pessoas da organização;
5. os líderes definem e impulsionam mudanças na Organização.

**Definição operacional:** para o construto liderança, pressupõem-se práticas e ações em todas as posições da organização, com base nos valores e princípios, de modo a engajar os funcionários. Espera-se que a liderança alavanque o crescimento da cooperativa, trazendo melhores resultados, de modo sustentável e primando pelos interesses dos cooperados e das demais partes interessadas (FNQ & OCB, 2016a).

### **Estratégias e Planos**

**Definição constitutiva:** a etapa de formulação das estratégias e a sua implementação por meio de planos estão intimamente relacionados, mas são analisados separadamente (Andrews, 1980). De acordo com Andrews (1980), estratégia “é o conjunto dos objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

**Definição operacional:** estratégias e planos compreendem as práticas de planejamento, de modo a tornar claras as diretrizes da cooperativa, definindo e detalhando objetivos e metas a serem perseguidos, os quais são orientados pelas necessidades das partes interessadas. São considerados elementos relacionados à Formulação e Implementação das Estratégias (FNQ & OCB, 2016b).

### **Clientes**

**Definição constitutiva:** o construto Cliente está relacionado ao significado de valor e obrigatoriamente exige a identificação de expectativas e, proativamente, de necessidades, traduzindo-as em estratégias e execução de operações a serem entregues em forma de serviços e produtos reconhecidamente de qualidade (Ikeda, & Veludo-De-Oliveira, 2005).

**Definição operacional:** a abordagem será dividida em dois temas, sendo Análise e Desenvolvimento de Mercado e o Relacionamento com Clientes (FNQ & OCB, 2016c).



### **Sociedade**

**Definição constitutiva:** pode ser compreendida como “construção social”, definida por meio de cinco construtos que, por consequência, definem a Responsabilidade Social Corporativa, compostos pelas dimensões: ambiental, social, econômica, das partes interessadas e voluntária (Dahlsrud, 2008).

**Definição operacional:** o construto está relacionado a dois temas, Responsabilidade Socioambiental e Desenvolvimento Social (FNQ & OCB, 2016d).

### **Informações e Conhecimento**

**Definição constitutiva:** para Omotayo (2015), “se a informação é a moeda da economia do conhecimento, a expertise humana é o banco onde é mantido, investido e trocado”, assim a informação é insumo que leva ao conhecimento. Conhecimento é um dos quatro componentes que compõem a Gestão do Conhecimento. Entende-se por conhecimento como o conjunto de informações que podem estar contidas em sistemas, teorias e processos, podendo ainda se manifestar de diversas formas, tais como: em opiniões, ideias, práticas, rotinas organizacionais, processos, normas, culturas e análises, ou seja, é mais do que simplesmente dados ou documentos (Omotayo, 2015).

**Definição operacional:** o referido construto abrange dois temas, sendo Informações da Cooperativa e Conhecimento Organizacional (FNQ & OCB, 2016e).

### **Pessoas**

**Definição constitutiva:** em um estudo seminal, Walton (1973) estabelece os critérios para qualidade de vida no trabalho, os quais são fatores que impactam diretamente as pessoas no ambiente de trabalho. São eles: compensação justa e adequada, condições de trabalho segura e saudável, oportunidade imediata para uso e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade futura para crescimento e segurança continuados, integração social na organização do trabalho, constitucionalismo na organização do trabalho, trabalho e espaço total de vida, relevância social do trabalho na vida.

**Definição operacional:** o construto está estruturado em três temas, Sistemas de Trabalho, Capacitação e Desenvolvimento e Qualidade de Vida no Trabalho (FNQ & OCB, 2016f).

### **Processos**

**Definição constitutiva:** Zairi (1997) define processo como “uma abordagem para converter entradas em saídas”. De modo geral, qualquer processo possui quatro características-chave: (1) entradas previsíveis; (2) uma sequência; (3) um conjunto de atividades; e (4) um resultado (Bulletpoint, 1996 apud Zairi, 1997).

**Definição operacional:** compreende Processos da Cadeia de Valor, Processos Relativos a Fornecedores e os Processos Econômico-Financeiros da Cooperativa (FNQ & OCB, 2016g).

### **Resultado**

**Definição constitutiva:** para Kaplan e Norton (1997), o construto Resultado tem íntima relação com indicadores, os quais, conseqüentemente, estão vinculados ao conceito de metas, que determinam as expectativas em relação ao desempenho desejado.

**Definição operacional:** Diante da definição teórica, faz-se necessário delimitar a extensão de “resultados”. Sendo assim, para esta pesquisa, convencionou-se como sendo as respostas apresentadas pelas cooperativas participantes no construto “Resultados” do PDGC.

## **3.5 DELINEAMENTO DE PESQUISA**

No que se refere à sua natureza de análise, o cunho da pesquisa é quantitativo, além de ser caracterizada como descritiva, característica de pesquisa marcada pela formulação prévia de hipóteses específicas (Gray, 2012). Foram testadas hipóteses acerca do problema da pesquisa e fazendo o uso do processo dedutivo, essa pesquisa procurou quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente (Malhotra, 2012). O trabalho foi conduzido por meio de levantamento de dados quantitativos e, além disso, o estudo trata-se de não experimental, característica de estudos conduzidos por meio de variáveis não manipuláveis por parte do pesquisador, visto já estarem postas (Belli, 2009). Dessa forma, o trabalho foi conduzido com dados do modo que são apresentados pelo PDGC, por meio de informações provenientes das autoavaliações das cooperativas participantes do programa.

Para a coleta de dados, foi conduzido um levantamento junto à OCB, que forneceu os dados provenientes de autoavaliações das cooperativas participantes do PDGC, optantes pelo nível Primeiros Passos, ano 2017. De acordo com os instrumentos disponibilizados pelo Sescop Nacional, ao todo foram nove construtos do PDGC (incluindo o bloco Governança e os outros 8 do bloco gestão). Tais construtos foram operacionalizados por meio das questões contidas neste mesmo instrumento de avaliação do programa e assim foram considerados nessa

pesquisa. Analisaram-se as variáveis observáveis do PDGC de modo a determinar a validade de seu instrumento de mensuração. De acordo com a literatura, independentemente da maneira que esta seja construída, um instrumento de mensuração deve ser validado para garantir que mede aquilo a que se propõe medir (Ahire *et al.*, 1996, Black & Porter, 1896, Ghosh & Srivastava, 2014, Anastasiadou & Zirinoglou, 2014, Cohen, 2017, Das, 2017, Flynn *et al.*, 1994).

Em seguida à revisão teórica, buscou-se analisar a validade do instrumento de mensuração do PDGC. Anil e Satish (2016), em seus estudos, propõem a construção de um modelo conceitual que auxilie a relacionar a implementação do TQM e *performance* organizacional no contexto indiano. Em seus achados, os autores destacam a importância de adaptar o modelo ao contexto, visto não haver um modelo universalmente aceito. Da mesma forma, o instrumento de mensuração desenvolvido para o PDGC foi elaborado com base no instrumento de avaliação do MEG<sup>®</sup> e adaptado para a realidade das cooperativas. Esse trabalho recebeu contribuições de especialistas do cooperativismo (G. Fardini, comunicação pessoal, 05 dezembro 2017). Assim, espera-se que sejam de grande valia as pesquisas e análises originadas desse estudo, como forma de fortalecer a relevância do programa e apresentar uma visão metodológica sobre a construção de instrumentos de mensuração.

No AMOS<sup>®</sup>, os construtos foram codificados de acordo com a Quadro 12 a seguir.

CÓDIGO CONSTRUCTO	CONSTRUCTO	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	CÓDIGO CONSTRUCTO	CONSTRUCTO	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS
GOV	Governança	GV1	SOC	Sociedade	SC30
		GV2			SC31
		GV3			SC32
		GV4	IEC	Informações e Conhecimento	IF33
		GV5			IF34
		GV6			IF35
		GV7			PS36
		GV8	PES	Pessoas	PS37
		GV9			PS38
		GV10			PS39
		GV11			PS40
LID	Liderança	LD12	PRO	Processos	PS41
		LD13			PC42
		LD14			PC43
		LD15			PC44
		LD16			PC45
		LD17			PC46
		LD18			PC47
EEP	Estratégias e Planos	EP19	RES	Resultados	RS48
		EP20			RS49
		EP21			RS50
		EP22			RS51
		EP23			RS52
EP24	RS53				
CLI	Clientes	CL25			RS54
		CL26			RS55
		CL27			
		CL28			
		CL29			RS56

Quadro 12 – Codificação dos construtos e variáveis no AMOS<sup>®</sup>

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Na Figura 8, é exibido o diagrama visual que descreve o instrumento de mensuração PDGC, o qual é composto por 9 construtos latentes e 56 variáveis observáveis indicadoras de medidas.

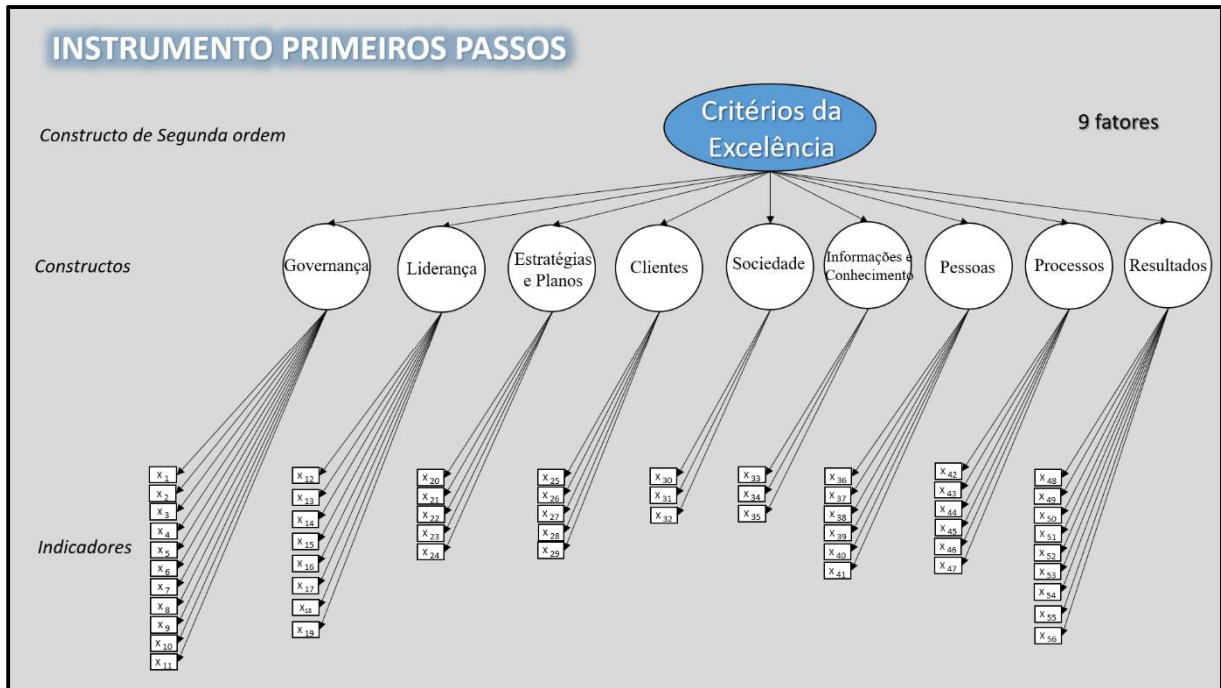


Figura 8 – *Framework* PDGC (Primeiros Passos)  
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

No AMOS<sup>®</sup>, todos os construtos do PDGC foram relacionados entre si, conforme Figura 9, e na sequência foram testados quanto à teoria de mensuração pela comparação do instrumento de mensuração teórico com a realidade, de acordo com a amostra utilizada nesse trabalho. Foram examinados o ajuste do modelo geral quanto aos critérios para validade de construto.

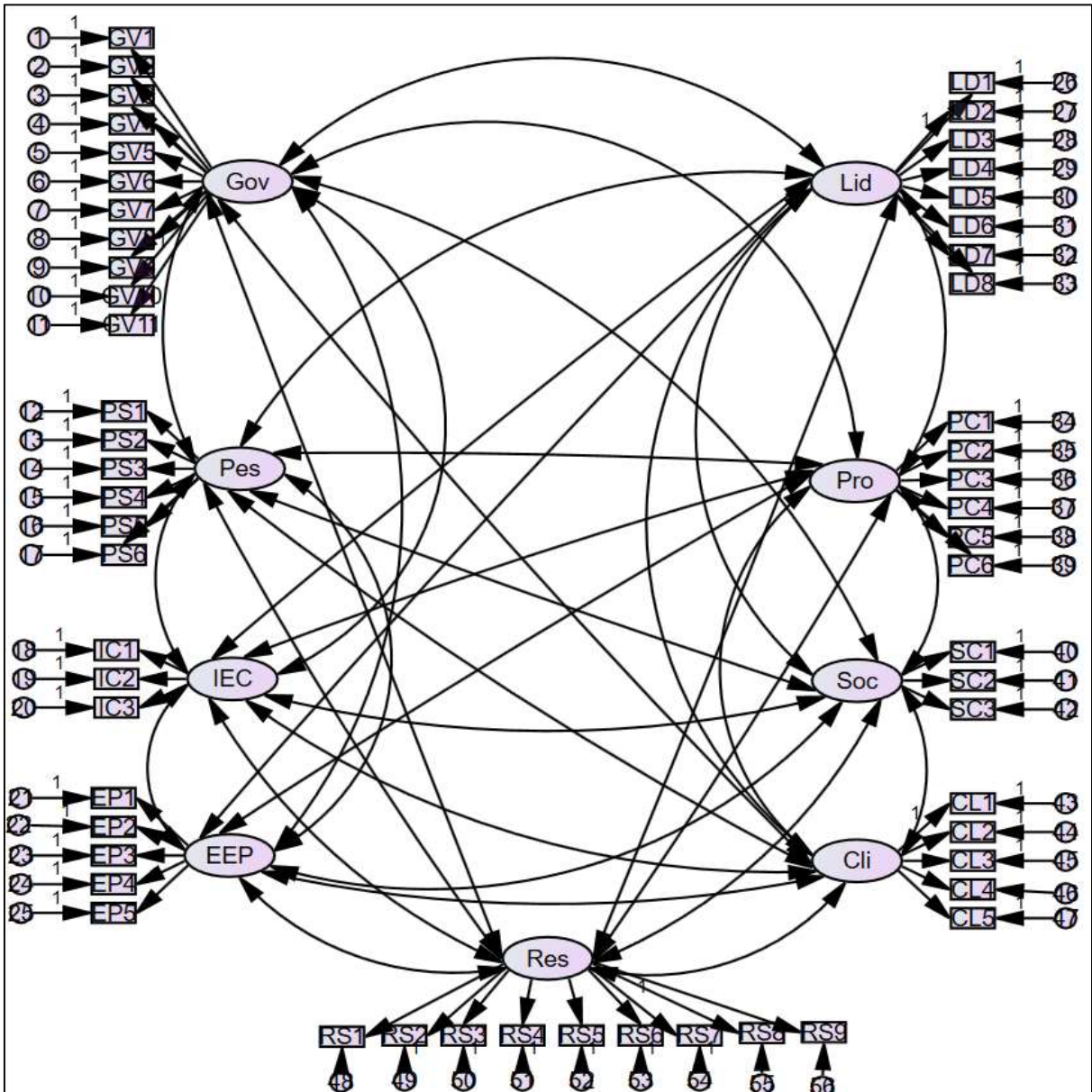


Figura 9 – Saída da CFA no AMOS®  
 Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Todos os construtos são indicados por ao menos três variáveis observáveis, conforme recomenda a literatura (Hair *et al.*, 2009). O construto Informação e Conhecimento é indicado por três variáveis observáveis, Estratégias e Planos, e Clientes por cinco variáveis observáveis, Pessoas e Processos por seis variáveis observáveis, Liderança por oito variáveis observáveis, Resultados por nove variáveis observáveis e Governança por 11 variáveis observáveis.

No modelo, objeto desse estudo, todas as medidas apresentam-se com reflexivas. Dessa forma, conforme destaca Hair (2009), a causalidade é do construto latente para as variáveis observáveis.

### 3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população objeto do estudo foram as cooperativas brasileiras participantes do PDGC. Em virtude de os critérios estipulados pelo pesquisador, nesse trabalho não houve amostragem e foram utilizados todos os dados das autoavaliações das cooperativas participantes do programa, considerando todas aquelas cooperativas optantes do nível “Primeiros Passos” do PDGC, ciclo ano 2017. O total de observações, ou seja, autoavaliações das cooperativas que integraram o estudo, naquele ano, foram 772, o que representa um número mais que adequado para estudos com este propósito (Hair *et al.*, 2009). Nessa pesquisa, obteve-se uma relação de 13,8 observações por variável do PDGC, o que representa um valor superior ao ideal proposto por Hair *et al.* (2009), que considera ideal 10 participantes por variável e amostras superiores a 100 casos para assegurar resultados mais robustos (Hair *et al.*, 2005). “A razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis deve exceder cinco para um ou mais” (Hair *et al.*, 2005).

### 3.7 TIPOS E COLETA DE DADOS

Ao longo da pesquisa, foram coletados dados secundários. Utilizaram-se informações provenientes do relatório de autoavaliações das cooperativas e tais informações são fornecidas anualmente pelas cooperativas participantes do PDGC via *web*, diretamente no endereço <http://sispdgc.brasilcooperativo.coop.br/login>, com acesso restrito reservado apenas ao Sescoop. Os dados foram fornecidos pelo Sescoop Nacional em planilha Excel, os quais trouxeram a relação de cooperativas, com os resultados em forma de pontuações obtidas por meio do instrumento de mensuração do PDGC. Os dados foram apresentados em escala nominal, conforme preconiza o programa e, na sequência, foram convertidos conforme valores de referência fornecidos pelo próprio Sescoop (Quadros 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21 apresentados neste capítulo). Os nomes das cooperativas foram codificados pelo próprio Sescoop como forma de garantir o anonimato e preservar a identidade delas.

Outros dados de caráter secundário foram coletados por meio de documentos relacionados ao tema pesquisado e informações disponíveis em *sites* relacionados.

### 3.8 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Como pressuposto, esse trabalho dedicou-se a analisar a validade estatística do instrumento de mensuração do PDGC. A base teórica acerca de validade de instrumentos de mensuração baseou-se em literatura especializada no tema (Pedhazur & Schmelkin, 1991, Hair *et al.*, 2009, Malhotra, 2012). Dessa forma, trata-se de uma pesquisa exclusivamente quantitativa, a qual analisou o instrumento de mensuração em questão, conforme o mesmo está posto, objetivando avaliar e responder se o instrumento de mensuração do PDGC é estatisticamente válido. Para tanto, foram aplicados métodos quantitativos sobre os dados provenientes das autoavaliações das cooperativas participantes do PDGC, optantes pelo nível Primeiros Passos do PDGC, ciclo ano 2017. A opção de escolha deste nível deve-se a representar o nível com o maior número de cooperativas participantes.

Os dados de medição fornecidos pelo Sescop foram tabulados em planilha Excel, sendo que na sequência tiveram as respostas das autoavaliações (A, B, C ou D) convertidas conforme critérios utilizados pelo Sescop no referido programa. Essas conversões podem ser observadas nos Quadros 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21 a seguir.

O construto Governança conta com peso total igual a 100 e a distribuição da pontuação foi feita diretamente nas perguntas, conforme apresentado no Quadro 13. As questões de 2 a 11 apresentam mesmo peso. A primeira questão aborda a educação cooperativista e, de acordo com o programa, possui peso superior.

Bloco	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Bloco
		A	B	C	D		
Governança	1	0,0	3,3	7,5	10,0	10,0	100%
	2	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	3	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	4	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	5	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	6	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	7	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	8	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	9	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	10	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	
	11	0,0	2,7	6,75	9,0	9,0	

Quadro 13 – Conversão e distribuição de pesos do construto Governança  
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Liderança é apresentada no Quadro 14, no qual todas as questões possuem pesos iguais.

Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Liderança	12	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	16%
	13	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	
	14	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	
	15	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	
	16	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	
	17	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	
	18	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	
	19	0,0	0,6	1,5	2,0	2,0	

Quadro 14 – Conversão e distribuição de pesos do construto Liderança  
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Estratégias e Planos é apresentada no Quadro 15 e todas as questões possuem mesmo peso.

Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Estratégias e Planos	20	0,0	0,54	1,35	1,8	1,8	9%
	21	0,0	0,54	1,35	1,8	1,8	
	22	0,0	0,54	1,35	1,8	1,8	
	23	0,0	0,54	1,35	1,8	1,8	
	24	0,0	0,54	1,35	1,8	1,8	

Quadro 15 – Conversão e distribuição de pesos do construto Estratégias e Planos  
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Clientes é apresentada no Quadro 16, no qual todas as questões possuem pesos iguais.

Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Clientes	25	0,0	0,54	1,26	1,8	1,8	9%
	26	0,0	0,54	1,26	1,8	1,8	
	27	0,0	0,54	1,26	1,8	1,8	
	28	0,0	0,54	1,26	1,8	1,8	
	29	0,0	0,54	1,26	1,8	1,8	

Quadro 16 – Conversão e distribuição de pesos do construto Clientes  
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Sociedade é apresentada no Quadro 17, no qual todas as três questões possuem o mesmo peso.



Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Sociedade	30	0,0	0,6	1,4	2,0	2,0	6%
	31	0,0	0,6	1,4	2,0	2,0	
	32	0,0	0,6	1,4	2,0	2,0	

Quadro 17 – Conversão e distribuição de pesos do construto Sociedade

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Informações e conhecimento é apresentada no Quadro 18, no qual todas as questões possuem pesos iguais.

Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Informações e conhecimento	33	0,0	0,6	1,4	2,0	2,0	6%
	34	0,0	0,6	1,4	2,0	2,0	
	35	0,0	0,6	1,4	2,0	2,0	

Quadro 18 – Conversão e distribuição de pesos do construto Informações e conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Pessoas é apresentada no Quadro 19, no qual todas as questões possuem pesos iguais.

Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Pessoas	36	0,0	0,45	1,05	1,5	1,5	9%
	37	0,0	0,45	1,05	1,5	1,5	
	38	0,0	0,45	1,05	1,5	1,5	
	39	0,0	0,45	1,05	1,5	1,5	
	40	0,0	0,45	1,05	1,5	1,5	
	41	0,0	0,45	1,05	1,5	1,5	

Quadro 19 – Conversão e distribuição de pesos do construto Pessoa

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Processos é apresentada no Quadro 20, no qual todas as questões possuem pesos iguais.

Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Processos	42	0,0	0,75	1,875	2,5	2,5	15%
	43	0,0	0,75	1,875	2,5	2,5	
	44	0,0	0,75	1,875	2,5	2,5	
	45	0,0	0,75	1,875	2,5	2,5	
	46	0,0	0,75	1,875	2,5	2,5	
	47	0,0	0,75	1,875	2,5	2,5	

Quadro 20 – Conversão e distribuição de pesos do construto Processos

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A distribuição no construto Resultados é apresentada no Quadro 21, no qual todas as questões possuem pesos iguais, exceto a 52, que possui um peso ligeiramente superior às demais questões do referido construto. Vale reforçar que todos os dados convertidos, de acordo com os critérios dispostos nos quadros anteriores, foram fornecidos e são os mesmos utilizados pelo Sescop Nacional.

Critério	Questão	Alternativas				Total da questão	Total do Critério
		A	B	C	D		
Resultados	48	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	30%
	49	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	
	50	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	
	51	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	
	52	0,0	1,02	2,38	3,4	3,4	
	53	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	
	54	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	
	55	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	
	56	0,0	0,9975	2,3275	3,3250	3,3250	

Quadro 21 – Conversão e distribuição de pesos do construto Resultados

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Na sequência, com os dados convertidos, estes foram tratados via *software* SPSS®.

Foram utilizadas técnicas de análise multivariada de dados, visto que tais técnicas estatísticas são recomendadas em estudos que contenham duas ou mais medidas para cada elemento e que tais técnicas permitem analisar variáveis simultaneamente (Hair *et al.*, 2009, Malhotra, 2012).

A análise fatorial foi uma das técnicas aplicada, pois se trata de uma técnica muito utilizada em pesquisa para identificar dimensões por meio da análise das relações entre um conjunto de indicadores (Hair *et al.*, 2009). No método de análise fatorial, a carga fatorial é a correlação entre o indicador e o construto, em que carga fatorial varia do número 0 (onde não há relação entre indicador e o construto) para mais ou menos 1 (quando há uma relação perfeita entre o indicador e o construto), já que quanto mais alta a carga fatorial, mais significativa ela é, ou maior é o impacto no fator do indicador (Pedhazur & Schmelkin, 1991). O propósito da análise fatorial é identificar fatores ou dimensões com base em indicadores ou variáveis observáveis (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Visto se tratar de uma técnica de interdependência, que possibilita a melhor análise dos dados, ela dispõe de ferramentas para analisar simultaneamente a estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis, independentemente se são variáveis independentes ou dependentes (Hair *et al.*, 2009).

Analisou-se a massa de dados sob o ponto de vista exploratório e, para isso, adotou-se a análise fatorial exploratória (EFA), por meio da qual se buscou identificar sobre qual fator cada variável observável carrega, pois como afirma Hair *et al.* (2009), “A técnica não designa previamente variáveis a fatores”. A EFA tem como principal função reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas a um número reduzido de fatores, de modo que o resultado da EFA obtenha a estrutura fatorial que melhor representa os dados (Hair *et al.*, 2009). Dessa forma, é possível determinar quantos fatores são necessários para explicar as relações entre um conjunto de indicadores por meio da estimação das cargas fatoriais (Pedhazur & Schmelkin, 1991). O intuito dessa etapa (EFA) foi fazer uma purificação dos indicadores, identificando aqueles que não se relacionam a uma estrutura fatorial.

Nesse estudo, foi adotada também a técnica da análise fatorial confirmatória (CFA), técnica utilizada para testar hipóteses, que avalia a validade do modelo de mensuração em relação aos construtos propostos, ou seja, parte de uma estrutura de dados com número de fatores já predefinidos e avalia o número de fatores em uma relação entre um conjunto de indicadores (Pedhazur & Schmelkin, 1991). A técnica identifica estruturas fatoriais de acordo com a variação do conjunto de dados, assim a análise fatorial é comumente utilizada como meio de validação e construção de escalas (Aranha e Zambaldi, 2008).

A análise fatorial foi conduzida conforme mapa conceitual da Figura 10. Os fatores representam as dimensões latentes (construtos) que resumem ou explicam o conjunto de variáveis observadas (Hair *et al.*, 2009).

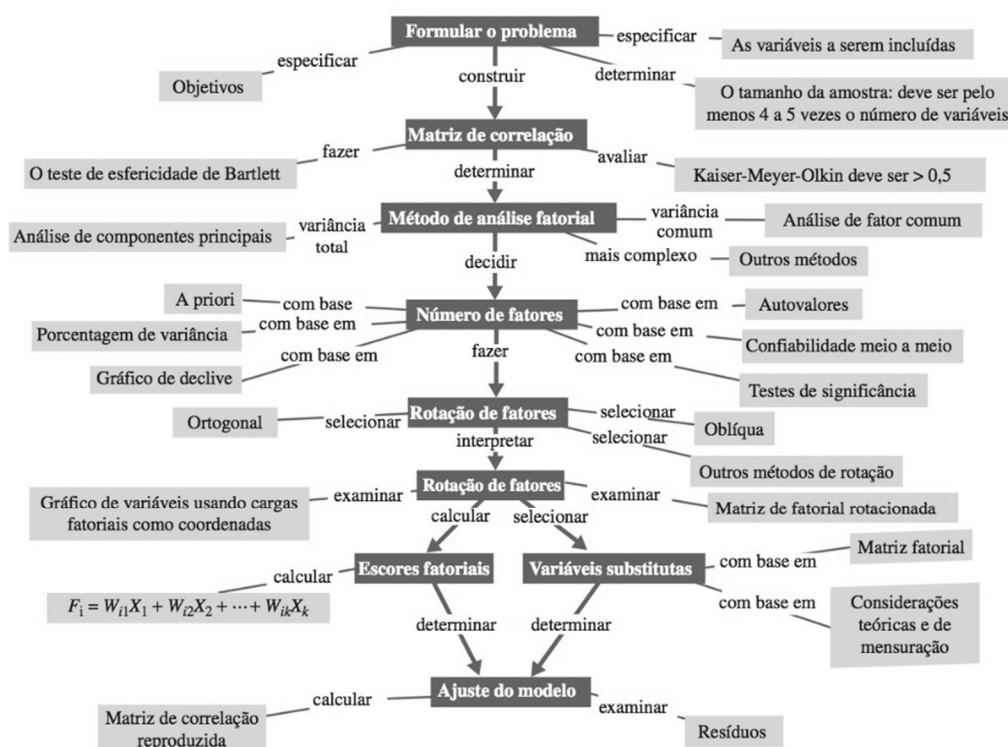


Figura 10 – Mapa conceitual para a análise fatorial  
 Fonte: Malhotra (2012, p. 495).

A partir da base conceitual do PDGC, foi aplicada a técnica estatística de CFA, de modo a compreender as relações entre as variáveis da estrutura desenhada no programa (Figura 9).

Assim, conduziu-se uma análise global do PDGC referente aos construtos que compõem seu instrumento de mensuração quanto à acurácia de suas escalas utilizadas para medir, pois inúmeras cooperativas participantes referenciam seu nível excelência em gestão em função do programa. Como já colocado, buscou-se verificar se de fato os construtos do PDGC medem o que se propõem medir. Para isso, esse estudo propôs-se a conduzir uma análise crítica sobre o PDGC, por meio da análise estatística de seu instrumento de mensuração e sua estrutura de construtos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O referido capítulo discorre acerca da análise de dados conduzida sobre a população desta pesquisa, bem como, concomitantemente, apresenta a discussão dos resultados obtidos. Inicialmente, é apresentada a caracterização da população deste estudo, com base nas informações fornecidas pelo Sescop via relatório “Diagnóstico das Cooperativas Gestão e Governança 2017” e, na sequência, é explicitado o resultado do uso das técnicas das análises estatísticas multivariadas de dados utilizadas nesse trabalho, que foram: Análise Fatorial Exploratória (EFA) e Confirmatória (CFA).

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Com base nas informações disponibilizadas pelo Sescop Nacional, com as faixas predefinidas de acordo com o relatório do “Diagnóstico das Cooperativas Gestão e Governança 2017”, disponibilizado pelo Sescop Nacional, conduziu-se a caracterização da população de estudo dessa pesquisa. A análise conduzida foi no sentido de organizar os dados, distinguindo as cooperativas e as variáveis de controle, as quais foram preestabelecidas pela própria organização do programa. Dessa forma, a população pode ser caracterizada apenas de acordo com as seguintes variáveis:

1. Ramo de atuação.
2. Número de Cooperados.
3. Número de Colaboradores.
4. Valor de receita em reais (R\$).
5. Localização geográfica, dividida de acordo com as regiões do Brasil.

O total de observações da população foram 772, sendo que estas constituem as autoavaliações das cooperativas participantes, as quais se candidataram para participar do PDGC e forneceram informações de autoavaliação no ano de 2017. Esse número representou, em 2017, 96% do total de cooperativas participantes do programa, sendo que os 4% restantes distribuíram-se entre os outros dois níveis existentes no PDGC.

A distribuição das cooperativas por ramo de atividade empresarial é apresentada na Tabela 1, na qual se observa aderência de 10 dos 11 ramos existentes no país.

Tabela 1 – Característica da amostra ordenada por ramo de atuação por quantidade de cooperativas

<b>Ramo de atuação</b>	<b>Quant.</b>	<b>%</b>
Crédito	272	35,2
Agropecuário	147	19,0
Saúde	145	18,8
Educacional	45	5,8
Infraestrutura	45	5,8
Transporte	44	5,7
Trabalho	40	5,2
Consumo	17	2,2
Mineral	7	0,9
Habitacional	4	0,5
Produção	4	0,5
Especial	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>772</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Dos ramos participantes, 73% são representados pelos ramos Crédito, Agropecuário e Saúde.

Na Tabela 2, são apresentadas as cooperativas distribuídas por número de cooperados, em que se observa maior participação de cooperativas com quadro associativo entre 1.001 e 5.000 cooperados (27,03%), seguida de cooperativas que se encontram na faixa 0 e 100 de cooperados (21,5%) e cooperativas que se enquadrarem na faixa 11 e 500 (20,9%).

Tabela 2 – Característica da amostra ordenada por nº de cooperados por quantidade de cooperativas

<b>Nº de Cooperados</b>	<b>Quant. Cooperativas</b>	<b>%</b>
0 - 100	166	21,5
101 - 500	161	20,9
501 - 1.000	55	7,1
1.001 - 5.000	211	27,3
5.001 - 10.000	78	10,1
10.001 - 100.000	97	12,6
100.001 - 400.000	4	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>772</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Na Tabela 3, observa-se a distribuição das cooperativas por número de colaboradores, sendo que a predominância (70,9%) é por cooperativas que possuem entre 0 e 100 colaboradores.

Tabela 3 – Característica da amostra ordenada por nº de colaboradores por quantidade de cooperativas

<b>Nº de Colaboradores</b>	<b>Quant. Cooperativas</b>	<b>%</b>
0 - 100	547	70,9
101 - 500	171	22,2
501 - 1.000	25	3,2
1.001 - 2.000	19	2,5
2.001 - 3.000	7	0,9
3.001 - 7.000	3	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>772</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Na Tabela 4, são apresentadas as faixas de Ingressos/Receitas totais anuais por Cooperativa, o que demonstra que aproximadamente 1/3 das cooperativas participantes (31,1%) encontrava-se na faixa entre R\$ 3.600.000 e R\$ 48.000.000.

Tabela 4 – Característica da amostra ordenada por ingressos/receitas totais anuais por quantidade de cooperativas

<b>Nº de Cooperados</b>	<b>Quant. Cooperativas</b>	<b>%</b>
Até R\$ 360.000	143	18,5
Entre R\$ 360.000 e R\$ 2.400.000	108	14,0
Entre R\$ 2.400.000 e R\$ 3.600.000	36	4,7
Entre R\$ 3.600.000 e R\$ 48.000.000	240	31,1
Entre R\$ 48.000.000 e R\$ 300.000.000	113	14,6
Entre R\$ 300.000.000 e R\$ 1.000.000.000	44	5,7
<b>TOTAL</b>	<b>772</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

No que se refere à região que originam as cooperativas participantes no ano de 2017 do PDGC, 65,4% referem-se às organizações com filiais na Região Sul e Sudeste, como se observa na Tabela 5.

Tabela 5 – Característica da amostra ordenada por região por quantidade de cooperativas

<b>Nº de Cooperados</b>	<b>Quant. Cooperativas</b>	<b>%</b>
Sudeste	347	44,9
Sul	158	20,5
Nordeste	119	15,4
Centro Oeste	100	13,0
Norte	48	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>772</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

A análise sobre a caracterização apresentada nesta seção permite afirmar que a população participante dessa pesquisa é heterogênea, nas diversas dimensões apresentadas. A amostra é constituída por cooperativas de 12 ramos distintos, sendo que há representantes das

cinco regiões do Brasil, bem como com há variação entre número de cooperado, colaboradores e valores de Ingressos/Receitas.

#### 4.2 ANÁLISE DAS ESCALAS UTILIZADA NO PDGC

Por se colocar como um instrumento de mensuração do nível de gestão das organizações cooperativas brasileiras, o PDGC é composto por construtos relacionados a questões de gestão, os quais, por natureza de conceito, não podem ser diretamente medidos (Malhotra, 2012). Assim, o PDGC estabeleceu indicadores para cada constructo (Figura 8) como forma de, uma vez tendo o resultado das autoavaliações, inferir sobre a condição de gestão das organizações participantes do programa (Pedhazur & Schmelkin, 1991). Os indicadores do PDGC são reflexivos, ou seja, propõem-se a refletir os fatores aos quais estão relacionados (Hair *et al.*, 2009). Por ocasião da constituição do instrumento de mensuração, não se utilizou nos indicadores dos construtos escala de pontos, pois esta foi estruturada em formato ordinal, por meio de quatro possíveis respostas e, dessa forma, operacionalizaram-se os construtos do PDGC.

Atualmente, o instrumento de mensuração do PDGC é aplicado em uma ampla variedade de distintas realidades, haja vista os diferentes ambientes encontrados nos diversos ramos do cooperativismo, regiões do Brasil, grande variação entre número de cooperados, colaboradores e valores de ingressos, como anteriormente apresentado no item 4.1. O uso de escalas em diferentes ocasiões é ponto de preocupação de pesquisadores, especialmente quando o uso da referida escala, mesmo tendo sido validada, dá-se em ambientes distintos de onde ela foi validada. Diversos estudos dedicam-se a aplicar, validar e analisar instrumentos de mensuração compostos de fatores de gestão em ambientes diversos (Zhang, Waszink, & Wijngaard, 2000, Abdulla Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, & Abdulla, 2006, Das, Paul, & Swierczek, 2008, Jayamaha, Grigg, & Mann, 2008, Jayamaha, Grigg, & Mann, 2009, He, Hill, Wang, & Yue, 2011, Anastasiadou, & Zirinoglou, 2014). Segundo Pedhazur e Schmelkin (1991), o método de mensuração tem grande influência na qualidade das respostas e pode atuar como provável fonte de interferência na validade das inferências por meio dos resultados obtidos, pois pode haver ambiguidades ao longo desse processo, portanto, a coleta é fator de atenção primordial para a qualidade da medição. O PDGC adotou uma escala própria, a qual possibilita, em todas as suas 56 questões, quatro opções de respostas, em que é determinado ao respondente optar pela resposta que melhor representa a realidade de sua



cooperativa, de acordo com a questão formulada. Na sequência, as respostas são convertidas em uma escala numeral, conforme detalhado no capítulo item 2.4 deste trabalho, para em seguida comporem o índice de gestão da cooperativa respondente dentro do programa PDGC. Dessa forma, uma das reflexões refere-se à estrutura da escala de mensuração, a qual deve ser validada e suficientemente capaz de avaliar cooperativas distintas, de acordo com suas realidades e pautadas por método em sua estruturação (Malhotra, 2012). Referenciando a preocupação de Pedhazur & Schmelkin (1991) quanto à escala, visto que ela tem papel fundamental e de acordo com sua característica pode interferir na qualidade da mensuração das características que se deseja medir, a mensuração é realizada por meio de atribuição de símbolos ou números (Malhotra, 2012) e, no PDGC, a escala é ordinal, sendo *a posteriori* convertida em escala numérica. Esses símbolos são direcionados a quantificar ou classificar as características de interesse do instrumento (Júnior, & Costa, 2014), de onde reside a reflexão quanto ao formato da escala de quatro pontos do PDGC, ao passo que a abrangência do instrumento cobre realidades tão distintas.

Além das questões levantadas, o PDGC não recomenda ou orienta o perfil, experiência, área de atuação ou mesmo nível de instrução do respondente nas cooperativas, como normalmente se adota em estudos, de acordo com seus objetivos (He, Yang, Wang, & Zhang, 2017, Ghosh & Srivastava, 2014, Ahire *et al.*, 1996). Assim, em uma mesma organização, divergências quanto ao entendimento das mesmas perguntas conduzidas a diferentes pessoas pode levar a respostas distintas. O fato de o PDGC tratar-se de um instrumento extenso e contemplar nove construtos que abrangem temas tão distintos, os quais são operacionalizados por meio de 56 indicadores, reforça ainda mais tal preocupação.

Destaca-se como ponto positivo no instrumento de mensuração do PDGC a prática de exigir exemplos de ações, documentos ou descrição dos programas que materializam a aderência da cooperativa respondente a determinadas questões do instrumento, questões essas que são verificadas por especialistas de mercado e do próprio SESCOOP, caso a cooperativa seja selecionada para a visita.

Outro ponto observado nas questões do instrumento de mensuração do PDGC é o uso de palavras, tais como: “eventualmente”, “regularmente” e “periodicamente”, que, apesar de terem sua definição consensada no glossário, segundo alguns autores, devem ser evitadas (Malhotra, 2012), visto a possibilidade de originarem respostas distintas em virtude de entendimento dubio, seja de acordo com o respondente, experiência, compreensão sobre o instrumento ou mesmo pelo entendimento sobre os termos citados.

### 4.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (EFA)

No presente estudo, conduziu-se a técnica estatística da Análise Fatorial Exploratória (EFA) do tipo R, com vistas a simplificar e identificar a estrutura básica do instrumento de mensuração. Dessa forma, o diagnóstico foi conduzido com o objetivo de identificar a melhor estrutura fatorial possível de mensuração, de acordo com os dados utilizados no presente trabalho.

Ao longo da EFA buscou-se determinar qual o número ideal de fatores para o instrumento de mensuração, da forma que está estruturado, bem como se buscou também identificar quais itens apresentam alta carga fatorial sobre quais fatores. Dessa forma, o objetivo final foi identificar se as variáveis compartilham de uma estrutura de covariância, ou seja, fatorial. O que se espera é que se possa manter o número de variáveis minimamente suficientes, mas que ainda possa representar de modo adequado o conjunto completo de variáveis (Hair *et al.*, 2009). Para essa análise de EFA, utilizou-se o *software* IBM® SPSS® *Statistics*.

Ao se proceder com a EFA, primeiramente, para identificar os fatores, optou-se pelo método de análise de componentes principais e normalização kaiser, “por se tratar de uma técnica onde as conclusões estão restritas às amostras coletadas e a generalização pode ser feita somente se uma análise usando diferentes amostras revelar a mesma estrutura de fatores” (Field, 2009). O método de rotação utilizado foi ortogonal, optou-se pela Varimax, e a rotação fez-se necessária visto que o objetivo foi a interpretação fatorial e analisando as cargas fatoriais na matriz não rotacionada identificou-se pouca contribuição para se identificar qualquer forma de estrutura simples em termos fatoriais.

Dado o tamanho da amostra, 772 observações, foram suprimidas cargas fatoriais inferiores a 0,30. Hair *et al.* (2009) recomendam que a análise fatorial deva ser conduzida com extrema criticidade, considerando níveis mais restritivos no que se refere a cargas fatoriais dos itens dos fatores. De acordo com o autor, o tamanho da amostra na pesquisa é fator determinante para a significância da carga fatorial e cargas fatoriais superiores a 0,30 podem ser consideradas minimamente aceitáveis, desde que o tamanho da amostra em questão seja superior a 350 observações. Todavia, são valores superiores a 0,5 que geralmente são considerados necessários para se obter a significância prática (Hair *et al.*, 2009). Dessa forma, nessa pesquisa, consideraram-se significantes resultados superiores a 0,45 para fins de interpretação.

No que tange à determinação do número de fatores a serem mantidos, conforme recomenda Hair *et al.* (2009), diversos critérios devem ser ponderados. Inicialmente, nessa pesquisa, optou-se por extrair com base no autovalor superiores a 1 para a primeira extração,

porém variações em métodos de rotação e números de fatores extraídos foram conduzidos, de modo a determinar a melhor solução de acordo com o critério de parcimônia. Assim, a estrutura melhor encontrada foi a representada em 9 fatores, os quais foram suficientes para atender a um percentual de 68,482% especificado como variância explicada, melhores resultados de comunalidades (superiores a 0,5), altas cargas que melhor representam os fatores estabelecidos e, após extrações de variáveis, ausência de cargas cruzadas.

Visto que o sistema de autoavaliação do PDGC não permite ao respondente avançar sem responder a uma das opções dispostas, não houve *missings*, portanto, os dados foram tratados pelo procedimento *listwise*, no qual apenas se consideram os registros que têm informação sobre todas as variáveis.

No teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), conforme Figura 11, obteve-se uma medida de 0,961, o que representa excelente adequação, superior ao patamar crítico de 0,60 (Hair *et al.*, 2009). Na mesma Figura, observa-se um resultado de 0,000 para o teste de *Bartlett*, o qual se espera que tenha nível de significância inferior a 0,05 (Sig. < 0,05). Assim, o teste demonstra se há relação suficiente entre as variáveis observáveis, condição necessária para a condução da análise fatorial.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,968
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	22715,418
	gl	903
	Sig.	,000

Figura 11 – Teste de KMO e Bartlett  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Verifica-se no Apêndice C a matriz de correlação, a qual, segundo Hair *et al.* (2009), “determina se a escala demonstra as relações mostradas como existentes, com base em pressupostos, teoria ou pesquisa prévia”. Ainda, segundo os mesmos autores, a matriz pode ser útil na análise da existência ou ausência de validade nomológica, ou seja, examina a coerência das correlações entre construtos.

Em seguida, observou-se a Matriz Anti-Imagem (MSA – *Measures of Sampling Adequacy*), a qual foi analisada por meio da observação dos resultados em sua diagonal, em que se indica o grau de ajuste de cada variável observável à análise fatorial em questão. A diagonal apresenta valores normalizados entre 0 e 1,0. Na referida análise, as variáveis com valores abaixo de 0,5 devem ser excluídas, visto que elas não apresentam quantidade significativa de variância comum (Hair *et al.*, 2009). Pode-se verificar a diagonal da MSA (Apêndice D) que contém as medidas de adequação da amostra para cada variável, bem como

traz os demais valores que representam as correlações parciais entre variáveis. Observa-se que todas as inter-relações entre as variáveis encontram-se acima de 0,9, índice considerado elevado e adequado para uma EFA (Hair *et al.*, 2009).

As comunalidades indicam a variância explicada da variável na solução fatorial em relação a todas as demais variáveis, as quais são apresentadas na Figura 12. No total, 43 variáveis, das 56 iniciais, remanesceram na estrutura fatorial final com comunalidade superiores a 0,5, índice adotado como mínimo nessa pesquisa (Hair *et al.*, 2009). Os parâmetros para condução da EFA foram:

1. Método de Extração de Análise de Componente Principal.
2. Método de Rotação Varimax com Normalização de Kaiser.
3. Suprimiram-se coeficientes com valores absolutos inferiores a 0,3.
4. Adotaram-se como carga fatorial significativa valores superiores a 0,45.
5. Para determinar o número de fatores extraídos, inicialmente utilizou-se teste *scree*, em seguida *a priori*, e autovalores maior que 1, na sequência adicionaram-se e extraíram-se fatores com vistas a encontrar uma solução estatística ótima.

Para se garantir que a melhor estrutura fatorial fosse identificada, adotaram-se os critérios definidos anteriormente, conduziram-se diferentes métodos de rotação na extração e análises, variando-se a quantidade extraída de fatores (testados fatores a maior e a menor, de acordo com a solução inicialmente proposta). Na sequência da condução da EFA, conduziu-se a interpretação da matriz fatorial obtida, de modo a chegar a uma matriz “ótima”. Para isso, ao longo desse processo de análise, verificaram-se cargas fatoriais item a item, excluíram-se variáveis que apresentaram cargas cruzadas, visto que na prática o que se observou foram ou variáveis que não apresentavam cargas fatoriais significativas ( $> 0,45$ ) ou cargas potencialmente significativas, carregando sobre mais de um fator na matriz fatorial. A saída da EFA apresentou um modelo fatorial contendo 9 fatores e 43 variáveis observáveis. A solução fatorial apresentou valor superior a 60% de uma variância explicada, o que representa um percentual satisfatório segundo Hair *et al.* (2009), conforme pode-se observar na Figura 14.

Como cargas fatoriais são o meio de interpretar os fatores, ou seja, o papel que cada variável tem na definição de cada fator, buscou-se uma análise sobre cada variável para nomear os referidos fatores. Na etapa de interpretação de fatores não há processos ou orientações únicas e inquestionáveis, assim, buscou-se suporte na fundamentação conceitual para a estrutura proposta. O processo foi repetidamente realizado, com inevitáveis julgamentos subjetivos em

decisões, pela própria natureza do método utilizado na análise e não por opção no estudo, e também foram conduzidas análises críticas sobre quais relações são suficientes para garantir que as variáveis reflitam os construtos e como estes poderiam ser identificados. Como reforça Hair *et al.* (2009), “a interpretação fatorial é circular por natureza”, para o autor o pesquisador tem o papel de avaliar os resultados obtidos e conduzir julgamentos, desta maneira a ir afunilando as soluções com base nos resultados e conclusões extraídas da base de dados das saídas das análises, com constante e eminente risco de que a própria conclusão possa ser revista e levada novamente a refazer de análise.

Comunalidades		
	Inicial	Extração
GV1	1,000	,745
GV2	1,000	,712
GV3	1,000	,613
GV5	1,000	,615
GV7	1,000	,643
GV10	1,000	,715
GV11	1,000	,697
LD12	1,000	,584
LD13	1,000	,612
LD14	1,000	,637
LD17	1,000	,640
LD18	1,000	,611
EP21	1,000	,775
EP22	1,000	,850
EP23	1,000	,868
EP24	1,000	,834
CL25	1,000	,582
CL27	1,000	,632
CL28	1,000	,783
CL29	1,000	,696
SC30	1,000	,528
SC31	1,000	,732
IF33	1,000	,636
IF34	1,000	,616
IF35	1,000	,595
PS36	1,000	,642
PS37	1,000	,666
PS39	1,000	,642
PS40	1,000	,581
PS41	1,000	,661
PC42	1,000	,712
PC43	1,000	,710
PC44	1,000	,657
PC45	1,000	,812
PC46	1,000	,772
RS48	1,000	,741
RS50	1,000	,728
RS51	1,000	,545
RS52	1,000	,774
RS53	1,000	,604
RS54	1,000	,676
RS55	1,000	,816
RS56	1,000	,755

Figura 12 – Comunalidades  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

No que se refere à capacidade explicativa do modelo, deve-se voltar a atenção para o Total de Variância Explicada, a qual pode ser consultada na Figura 13. No referido estudo, identificou-se que a melhor organização do instrumento de mensuração encontrado na EFA tem capacidade de explicação de 68,482%. O total da variação explicada da estrutura fatorial final encontrada é superior ao 61,140%, valor encontrado na primeira rodada da EFA, quando o SPSS entregou uma saída sem os ajustes e as considerações desatacadas anteriormente nesse capítulo.

**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	19,090	44,396	44,396	19,090	44,396	44,396	6,522	15,168	15,168
2	2,203	5,123	49,519	2,203	5,123	49,519	4,516	10,503	25,671
3	1,900	4,419	53,938	1,900	4,419	53,938	3,672	8,540	34,211
4	1,401	3,259	57,197	1,401	3,259	57,197	3,467	8,062	42,273
5	1,190	2,767	59,964	1,190	2,767	59,964	3,371	7,840	50,113
6	1,081	2,515	62,479	1,081	2,515	62,479	2,839	6,137	56,250
7	,953	2,217	64,696	,953	2,217	64,696	2,124	4,939	61,189
8	,860	2,000	66,695	,860	2,000	66,695	1,843	4,285	65,474
9	,768	1,786	68,482	,768	1,786	68,482	1,293	3,007	68,482
10	,715	1,662	70,144						
11	,704	1,637	71,781						
12	,678	1,577	73,359						
13	,628	1,480	74,819						
14	,618	1,436	76,255						
15	,611	1,421	77,676						
16	,574	1,334	79,010						
17	,541	1,258	80,268						
18	,524	1,219	81,487						
19	,498	1,159	82,646						
20	,483	1,122	83,768						
21	,457	1,063	84,831						
22	,451	1,049	85,879						
23	,430	,999	86,878						
24	,421	,980	87,858						
25	,399	,928	88,787						
26	,386	,898	89,684						
27	,372	,865	90,549						
28	,363	,844	91,394						
29	,352	,818	92,212						
30	,335	,779	92,992						
31	,319	,742	93,733						
32	,301	,699	94,433						
33	,289	,673	95,106						
34	,281	,653	95,759						
35	,265	,615	96,374						
36	,249	,579	96,953						
37	,245	,570	97,523						
38	,226	,526	98,049						
39	,206	,479	98,528						
40	,193	,449	98,977						
41	,176	,409	99,385						
42	,154	,358	99,743						
43	,110	,257	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 13 – Variância Total Explicada

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

De acordo com Hair *et al.* (2009), dificilmente o pesquisador irá fazer uso apenas de um método para determinar o número de fatores, pois o teste *scree* é uma das formas em um momento inicial no EFA, o qual se altera naturalmente em virtude dos métodos de análise em EFA. Visualmente, de acordo com o resultado do teste *scree*, não ficou claro em que ponto é a linha de corte antes de a distribuição dos fatores ficar horizontal, dessa forma utilizou-se o critério autovalor para iniciar a análise da quantidade de fatores para a solução fatorial. De acordo com Aranha e Zambaldi (2008), o resultado do gráfico *scree* costuma ser coerente com o autovalor, mas isso não deve ser encarado como regra, visto que nem sempre o ponto de corte para determinar o número de fatores é nítido.

Ao se observar as comunalidades das variáveis da estrutura fatorial, assumiu-se que itens com comunalidades inferiores a 0,5 deveriam ser considerados insuficientes para

explicarem a solução fatorial prática (Hair *et al.*, 2009), portanto devem ser excluídas. Ao se conduzir a EFA, apenas o item PC47 apresentou comunalidade abaixo do ideal e ao mesmo tempo carga fatorial não significativa, portanto foi excluída da solução fatorial.

Ao longo das etapas de condução da EFA, foram eliminadas todas as variáveis observáveis que apresentaram cargas cruzadas na matriz rotativa, comunalidades inferiores a 0,5 e ou cargas fatoriais inferiores a 0,450. Ao todo, desse processo exploratório, foi extraído um total de 13 variáveis observáveis (GV4; GV6; GV8; GV9; LD15; LD16; LD19; EP20; CL26; SC32; PS38; PC47; RS49) das 56 originais que compõem o instrumento de mensuração original do PDGC. A melhor estrutura fatorial encontrada na EFA carregou as variáveis remanescentes sobre nove fatores, conforme observa-se na Figura 15.

De acordo com Hair *et al.* (2009), as cargas das variáveis que possuem maior carga sobre os fatores da solução fatorial são as que possuem maior influência sobre a determinação do nome dos fatores. Dessa forma, analisando as variáveis com as maiores cargas sobre cada um dos nove fatores encontrados no modelo estrutural da saída da EFA, os fatores foram nomeados conforme a seguir:

Fator 1 → Processos.

Fator 2 → Satisfação de Cooperados, Clientes e Colaboradores.

Fator 3 → Resultados.

Fator 4 → Estratégia e Planos.

Fator 5 → Liderança.

Fator 6 → Clientes.

Fator 7 → Sociedade.

Fator 8 → Fornecedores.

Fator 9 → Governança.

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PC42	,702								
IF33	,701								
IF34	,682								
PC43	,628								
LD17	,602			,332					
IF35	,601								
PS36	,590								,322
PS37	,541								,414
LD14	,525			,349					
LD18	,522			,307					
SC30	,499					,423			
PS40	,483						,469		
LD13	,472				,338				,350
LD12	,465			,389	,364				
RS52		,805							
RS48		,780							
RS50		,744							
GV11		,635			,307				
CL29		,628				,337			
PS41		,600							
RS55			,848						
RS56			,811						
RS54	,301		,698						
RS53			,630						
RS51			,545						
EP23	,344			,730					
EP22	,376			,730					
EP24	,363			,662					
EP21	,326			,640	,302				
GV1					,749				
GV2					,698				
GV3					,665				
PC44					,518		,353		
PS39	,314				,456				,321
CL28	,336					,729			
GV10						,680			
CL27	,354					,503	,337		
CL25		,306				,491	,340		
SC31							,759		
GV7					,304		,607		
PC45								,736	
PC46		,326						,704	
GV5				,314					,572

Método de Extração: Análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.  
a. Rotação convergida em 8 iterações.

Figura 14 – Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Como citado anteriormente, 13 itens contidos originalmente na estrutura do PDGC foram excluídos ao longo da aplicação do método para busca da solução fatorial ideal. Nos Quadros 22, 23 e 24, pode-se observar gradualmente, ao passo que as extrações foram sendo conduzidas, como os itens carregaram sobre os nove fatores, de acordo com o resultado de suas cargas fatoriais, até a melhor solução fatorial tida como ideal estabelecida nesse trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>GV4</b>	,337		,375				,324		
<b>GV6</b>	,339		,419						
<b>LD16</b>	,429		,416			,323			
<b>CL26</b>	,365	,427					,411		
<b>SC32</b>			,366					,331	
<b>RS49</b>	,324	,441		,350					

Quadro 22 – Cargas fatoriais dos itens excluídos da solução fatorial (1<sup>a</sup> extração da EFA)  
Fonte: elaborado pelo autor (2019).



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>GV8</b>		,397		,400		,308	,352		
<b>GV9</b>				,398		,301	,417		
<b>LD15</b>	,427					,440			
<b>EP20</b>	,507				,340				,507
<b>LD19</b>			,340	,332	,313	,407			
<b>PC47</b>	,406								,337

Quadro 23 – Cargas fatoriais dos itens excluídos da solução fatorial (2ª extração da EFA)

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>PS38</b>	,441								,334

Quadro 24 – Cargas fatoriais dos itens excluídos da solução fatorial (3ª extração da EFA)

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A seguir, foram destacadas as variáveis observáveis que não se adequaram à solução fatorial final apontada nesse estudo. Como não foi objetivo dessa pesquisa identificar as possíveis causas dos itens não carregarem conforme se preconiza no PDGC, o estudo limitou-se a listá-las e analisá-las sob uma perspectiva estatística, de acordo com sua exclusão. Se analisarmos os itens excluídos de acordo com o instrumento de mensuração original do PDGC, foram excluídas questões das dimensões Governança, Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Pessoas, Processos e Resultados. A seguir, cada uma dessas questões foram discutidas, de acordo com o seu comportamento na EFA conduzida e sua atual posição no PDGC. Para a devida discussão dos itens excluídos, foram abordadas as questões por bloco, de acordo com a estrutura original no PDGC.

Variáveis observáveis excluídas do fator Governança:

- ✓ GV4 → “O órgão de administração presta contas de sua atuação para os cooperados?”
- ✓ GV6 → “As informações que impactam a condução do negócio são disponibilizadas aos cooperados?”
- ✓ GV8 → “Os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas?”
- ✓ GV 9 → “A cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos?”

Todas as questões citadas anteriormente fazem parte do construto Governança pelo instrumento de mensuração do PDGC e na prática ao longo a EFA as questões apresentaram carga fatorial entre 0,301 e 0,419, portanto não significativas do ponto de vista estatístico. Apesar de haver na solução fatorial apresentada nesse trabalho um fator nomeado com

Governança, os itens carregaram sobre fatores distintos. Portanto, de modo geral, o fato de os itens não terem variado em conjunto e não terem carregado sobre o mesmo fator indicam demonstrar problemas de validade de conteúdo (ou expressão).

Variáveis observáveis excluídas do fator Liderança:

- ✓ LD15 → “Os dirigentes interagem com os colaboradores visando a promover o seu engajamento com os valores, princípios, objetivos e metas da cooperativa?”
- ✓ LD16 → “A cooperativa investe no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores?”
- ✓ LD19 → “São realizadas ações de intercooperação?”

Assim como o tema anterior, as questões de Liderança do PDGC não carregaram sobre o fator nomeado com Liderança na solução fatorial encontrada nessa pesquisa. Ao longo da EFA as questões LD15 e LD16 apresentaram cargas cruzadas e LD19 carga fatorial inferior a 0,450, portanto, foram excluídas, conforme premissas adotadas nesse estudo. Assim, os itens apresentaram evidências estatísticas de limitação quanto à validade de conteúdo e/ou critério.

Variáveis observáveis excluídas do fator Estratégias e Planos:

- ✓ EP20 → “A visão da cooperativa está definida e é comunicada aos colaboradores e cooperados?”

Dentre os itens excluídos, apenas a questão EP20 apresentou carga superior ao mínimo estabelecido para ser considerada significativa ( $> 0,450$ ), porém ela carregou significativamente sobre 2 fatores, 1 – Processos e 2 – Governança, portanto, não reflete de modo conclusivo apenas um dos fatores, o que caracteriza carga cruzada. Dessa forma, isso motivou sua exclusão na solução fatorial final. Todas as demais variáveis observáveis, apesar de terem apresentado resultados muito próximos uns dos outros, foram excluídas da solução fatorial em virtude de suas baixas cargas fatoriais, consideradas não significantes nesse estudo para compor a solução fatorial.

Variáveis observáveis excluídas do fator Cliente:

- ✓ CL26 → “As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas e utilizadas?”

A questão apresentou cargas entre 0,365 e 0,427 sobre três fatores, cargas entre 0,300 e 0,500 podem não serem consideradas significativas, todavia, podem ser utilizadas para interpretação (Hair *et al.*, 2009). O que se constata é que o resultado demonstra evidências de uma possível deficiência em validade de conteúdo e/ou critério.

Variáveis observáveis excluídas do fator Sociedade:

- ✓ SC32 → "A cooperativa apoia ou realiza ações ou projetos sociais?"

A referida variável apresentou cargas entre 0,331 e 0,336, portanto, foi excluída por carga fatorial não significativa.

Variáveis observáveis excluídas do fator Pessoas:

- ✓ PS38 → "São realizadas ações para capacitação dos colaboradores?"

Ao longo das três primeiras extrações para EFA no SPSS<sup>®</sup>, o referido item refletiu o fator 1 (Processos), visto provavelmente sua característica de questão. Na 3<sup>a</sup> extração, quando após fora excluído por carga fatorial não significativa, o referido item apresentou as cargas fatoriais de 0,441 e 0,334, respectivamente, sobre os fatores 1 e 9 (Processos e Governança).

Variáveis observáveis excluídas do fator Processos:

- ✓ PC47 → "As finanças da cooperativa são controladas?"

A variável apresentou cargas entre 0,406 e 0,337, refletindo respectivamente os fatores 1 e 9. O fato de padrões de controles estarem relacionados à disciplina de processos pode explicar o fato de a variável em questão refletir, nas três primeiras extrações da EFA, o construto processos. Porém, com o avanço da EFA, a carga fatorial deixou de ser significativa e na solução apresentada a variável tornou-se inconclusiva por carga fatorial inferior ao mínimo necessário para ser considerada significativa, segundo premissas adotadas na pesquisa.

Variáveis observáveis excluídas do fator Resultados:

- ✓ RS 49 → "Existem resultados relativos a reclamações de clientes?"

Logo na primeira extração fatorial não fica claro qual fator a variável reflete, visto que a variável apresentou cargas de 0,324, 0,441, 0,350, refletindo respectivamente os fatores 1, 2

e 3 (sendo respectivamente: Processos; Satisfação de Cooperados, Clientes e Colaboradores; e Resultados Econômico e Financeiros).

Na solução fatorial apresentada, observa-se que diversas variáveis observáveis carregaram de modo diferente do proposto no PDGC, pois como pode-se observar na Matriz de Componente Rotativa (Figura 14), a carga dos itens sobre um mesmo fator da solução fatorial deu-se por itens provenientes de diversos construtos, quando comparamos à base da estrutura inicial proposta no PDGC. Se observarmos, por exemplo, os itens carregados sobre o fator 1, podemos verificar itens do construto “Processos”, “Informação e Conhecimento”, “Liderança”, “Pessoas”, “Sociedade” e “Resultados”, todos com itens carregados sobre o fator 1, o qual, nesse estudo, foi interpretado e nomeado como “Processos”.

Na Figura 8, pode-se observar os construtos preconizados pelo PDGC e, comparativamente, na Figura 15 a seguir, observam-se os construtos efetivamente identificados na EFA, com a relação de indicadores. Dessa forma, ilustram-se as diferenças entre o que é esperado pelo PDGC e o que efetivamente se apresentou na análise da estrutura de covariância compartilhada pelos indicadores.

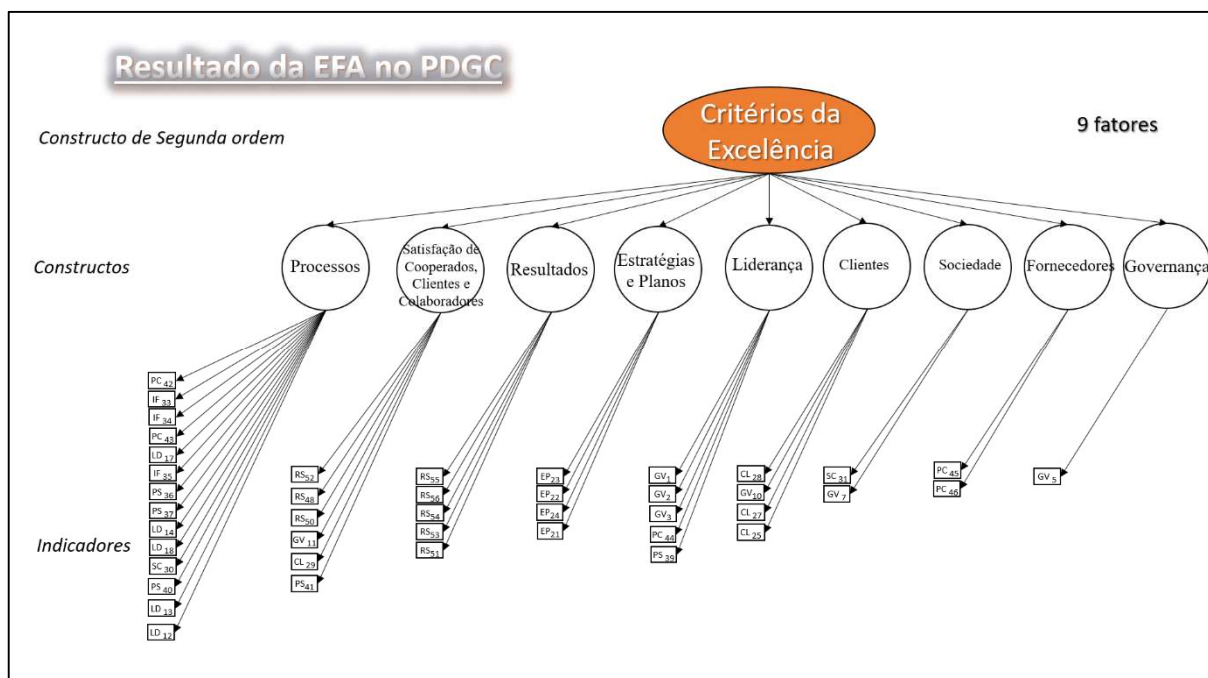


Figura 15 – Relação de indicadores por construtos identificados na EFA  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Se comparamos o resultado obtido na EFA e a estrutura original do PDGC com outros estudos que propuseram instrumentos de mensuração (Zhang *et al.*, 2000), observa-se que os

construtos cobertos pelos PDGC e a estrutura fatorial pós-EFA abordam os mesmos temas ou muito próximos (*Global Excellence Model Meeting*, 2006 como citado em Pagliuso, 2010), porém intitulados de modo diferente, conforme apresentado no Quadro 25.

Construtos	PDGC (Instrumento)	de Souza (PDGC pós EFA)	Zhang, et al. (Instrumento)	Saraph et al. (Instrumento)	Flynn et al. (Instrumento)	Ahire et al. (Instrumento)
1	Liderança	Liderança	Liderança	Papel da alta gerência da divisão	Liderança de qualidade	Compromisso da alta direção
2	Estratégias e Planos	Estratégias e Planos	Gestão de qualidade de fornecedores e política de qualidade	Papel do departamento de qualidade	Recompensas de melhoria de qualidade	Foco no cliente
3	Clientes	Clientes	Declaração da visão e planejamento	Treinamento	Controle do processo	Gerenciamento de qualidade de fornecedores
4	Sociedade	Sociedade	Avaliação	Projeto de produto / serviço	Feedback	Gerenciamento do projeto de qualidade
5	Informações e Conhecimento	Satisfação de Cooperados, Clientes e Colaboradores	Controle de processos e melhoria	Gerenciamento de qualidade de fornecedores	Limpeza e organização	Benchmarking
6	Pessoas	Fornecedores	Desenvolvimento de produtos	Gerenciamento de processos / operacional	Qualidade de novo produto	Controle Estatístico de Processo
7	Processos	Processos	Sistema de melhoria da qualidade	Dados de qualidade e relatórios	Processo de design interfuncional	Uso interno de informações de qualidade
8	Resultados	Resultados	Participação dos colaboradores	Relações entre empregados	Seleção de potenciais para o time de trabalho	Empoderamento de funcionários
9	Governança	Governança	Reconhecimento e recompensa		Trabalho em equipe	Envolvimento dos funcionários
10			Educação e Treinamento		Relacionamento com fornecedores	Treinamento de funcionário
11			Foco no cliente		Envolvimento do cliente	Qualidade do produto
12						Desempenho do fornecedor

Quadro 25 – Lista de comparação entre instrumentos

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O quadro comparativo demonstra que os constructos adotados pelo PDGC abrangem grande parte dos temas preconizados por outros estudos, todavia vale destacar que o estudo não avaliou o conteúdo dos itens dos construtos.

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA (CFA)

A CFA tem por objetivo verificar os dados observados e avaliar se eles se comportam de acordo com uma expectativa teórica, sendo utilizada para verificar a validade na construção de um instrumento de mensuração. Para casos em que os resultados confirmam a aderência à teoria ou pressuposto, ela serve como evidência que endossa a validade dos dados e reforça a teoria proposta, caso não se confirme, passa a tornar-se um alerta para a existência de problemas com os dados coletados, com a teoria ou com ambos. O pré-requisito para aplicar a CFA é contar, previamente, com uma hipótese no que tange à quantidade de fatores comuns e possuir uma expectativa teórica ou de pressuposto acerca da relação entre variáveis observável e fatores, ou seja, sobre qual fator supostamente deve carregar qual variável observável. A CFA é suporte inicial a modelos de equações estruturais (SEM).

Na condução da CFA, as seguintes etapas são primordiais (Hair *et al.*, 2009):

- a) **Etapa 1 → Definição de construtos individuais** – etapa na qual se devem listar os construtos do instrumento de mensuração; definir as escalas dos indicadores e verificar a validade de expressão (conteúdo).
- b) **Etapa 2 → Desenvolvimento do instrumento de mensuração** – na qual se verifica a unidimensionalidade das variáveis observáveis; verifica-se o número mínimo de itens por construto (três); verifica-se a identificação do modelo geral (graus de liberdade dos caminhos a serem estimados); e, por fim, analisa-se a causalidade, em que se verificam as variáveis medidas e se elas são refletidas pelos referidos construtos.
- c) **Etapa 3 → Planejamento para resultados empíricos** – coleta de dados para testar o instrumento de mensuração.
- d) **Etapa 4 → Avaliação da validade do instrumento de mensuração** – etapa que envolve as análises, como: a Validade de Construto (convergente, discriminante, nomológica e de expressão); Identificação do modelo (graus de liberdade); Qualidade de ajuste do modelo – GOF (Resultado  $\chi^2$  / índice de ajuste absoluto – RMSEA / índice de ajuste comparativo – CFI) e Medidas diagnósticas (estimativas de caminho, resíduos padronizados, índices de modificação).

Como o presente estudo parte de um instrumento de mensuração já especificado, o PDGC, os passos metodológicos das etapas 1, 2 e 3, importantes para a construção de uma escala, não foram abordados nesse estudo. Dessa forma, parte-se para a condução de uma análise quanto à validade do instrumento de mensuração proposto no PDGC, com construtos estabelecidos e operacionalizados por meio de variáveis observáveis, conforme descrito nesse trabalho. Assim, trabalhou-se no sentido de desenvolver as análises da etapa 4, citada anteriormente, visto que se busca avaliar o instrumento de mensuração do PDGC, tal qual está posto e é utilizado atualmente.

Para a avaliação da validade do instrumento PDGC, utilizou-se o *software* IBM® SPSS® Amos® 22.0.0 e na Figura 16 observa-se a estrutura do PDGC elaborada no *software*.

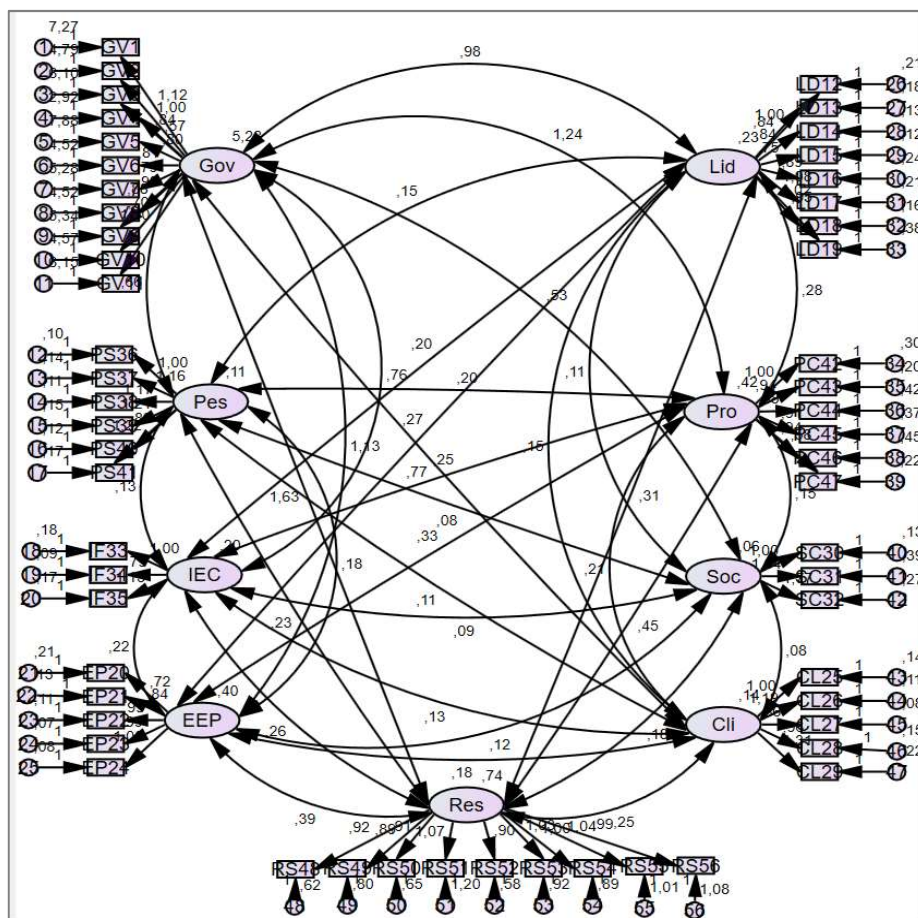


Figura 16 – CFA PDGC 2017  
 Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Uma importante questão a se observar é o tamanho da carga fatorial, visto que elevada validade convergente é resultado de itens com altas cargas sobre um determinado fator, o que indicaria que tais variáveis convergem sobre pontos comuns. Para se seguir com a análise de validade do modelo, espera-se que, minimamente, a totalidade das cargas fatoriais apresentadas sejam estatisticamente significantes (Hair *et al.*, 2009). Uma regra comumente utilizada é adotar que estimativas de cargas padronizadas estejam no mínimo em 0,5 ou mais, porém espera-se que idealmente apresentem-se acima de 0,7 (Hair *et al.*, 2009).

De acordo com Hair *et al.* (2009), a validade convergente é composta por cargas fatoriais, variância extraída e confiabilidade. Logo, a carga fatorial é um atributo do construto e, após análise, o resultado das cargas fatoriais demonstrou serem satisfatórias como um dos requisitos para a validade convergente dos construtos, sendo que a menor carga fatorial observada foi de 0,537842898, relacionando o fator Sociedade com a variável observável SC31. Todavia, vale destacar que exatamente 50% do total de variáveis observáveis apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,7, consideradas como um dos pré-requisitos para serem reconhecidas como estatisticamente significantes. As outras 50% das cargas apresentaram

resultados entre 0,5 e 0,6999, as quais também podem ser consideradas estatisticamente significantes para fins de análise de validade convergente. Dessa forma, com base nos resultados apresentados, um dos requisitos (cargas fatoriais) para a validade convergente dos construtos foi atendido.

Na sequência, analisaram-se as medidas de variância extraídas. Como a saída do AMOS® não apresenta este cálculo para obtenção das medidas de variância extraída, utilizou-se a fórmula para o cálculo, conforme recomendado por Hair *et al.* (2009).

Os valores de variância extraída obtidas para cada construto são apresentados na Figura 17 a seguir.

Governança	0,423
Pessoas	0,511
Informações e Conhecimento	0,563
Sociedade	0,337
Liderança	0,505
Processos	0,498
Estratégias e Planos	0,728
Clientes	0,543
Resultados	0,454

Figura 17 – Valores de variância extraída  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

De acordo com Hair *et al.* (2009), a variância extraída deve ser de pelo menos 0,5 (50%). Portanto, em termos de variância extraída, 4 dos 9 construtos analisados não atendem aos critérios para variância extraída e, sendo assim, os resultados demonstram que o instrumento de mensuração não possui validade convergente. Uma variância extraída abaixo de 0,5 é indício de que mais erro permanece nos itens do que variância explicada pela estrutura fatorial latente (Hair *et al.*, 2009).

A confiabilidade de construto é um indicador de validade convergente, possível de ser calculado pela fórmula descrita por Hair *et al.* (2009), a qual possibilita determinar os resultados para cada construto, os quais, nessa pesquisa, podem ser observados na Figura 18.

Governança	0,8891
Pessoas	0,8618
Informações e Conhecimento	0,7946
Sociedade	0,6031
Liderança	0,8903
Processos	0,8552
Estratégias e Planos	0,9298
Clientes	0,8555
Resultados	0,8818

Figura 18 – Valores de confiabilidade de construto  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).



A confiabilidade de construto deve apresentar valores iguais ou superiores a 0,7. Uma confiabilidade de construto entre 0,6 e 0,7 pode ser aceitável, desde que haja outros indicadores de validade de construto do referido instrumento de mensuração com bons índices (Hair *et al.*, 2009). Nessa análise, o construto Sociedade não é adequado, porém pode ser enquadrado na regra proposta por Hair *et al.* (2009), visto que todos os demais construtos obtiveram resultados superiores a 0,7, com o menor sendo 0,7946, referente ao construto Informação e Conhecimento.

Diante dos resultados demonstrados, o que se conclui é que não há validade convergente em virtude de problemas apresentados na variância extraída, conforme fora explicitado anteriormente.

A validade discriminante é um importante indicador para observar na análise de validade do instrumento de mensuração, pois ela determina em que grau determinado construto é estatisticamente diferente de outros, ou seja, avalia sua unidimensionalidade. Na Figura 19, pode-se observar resultados da correlação entre construtos do instrumento de mensuração, os quais são as bases para analisar a validade discriminante da amostra.

Correlations: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
Estratégia e Planos	<-->	Resultados	,723721693588765000
Governança	<-->	Informação e Conhecimento	,750363800132807000
Governança	<-->	Pessoas	,857451028915389000
Pessoas	<-->	Informação e Conhecimento	,884259365378636000
Informação e Conhecimento	<-->	Estratégia e Planos	,785642221997308000
Clientes	<-->	Resultados	,775858215937044000
Sociedade	<-->	Clientes	,919426457006108000
Sociedade	<-->	Processos	,920129043369599000
Estratégia e Planos	<-->	Clientes	,752561171927914000
Sociedade	<-->	Resultados	,868352120792982000
Sociedade	<-->	Estratégia e Planos	,808920979350197000
Informação e Conhecimento	<-->	Resultados	,684414231396758000
Informação e Conhecimento	<-->	Clientes	,797677906823585000
Informação e Conhecimento	<-->	Sociedade	,845188110447758000
Processos	<-->	Resultados	,808507823246703000
Processos	<-->	Clientes	,854396683743944000
Pessoas	<-->	Resultados	,806326310049863000
Pessoas	<-->	Clientes	,857721157391954000
Pessoas	<-->	Sociedade	,946996690150261000
Governança	<-->	Resultados	,827471275393565000
Processos	<-->	Estratégia e Planos	,817592689675422000
Pessoas	<-->	Estratégia e Planos	,834470856992945000
Governança	<-->	Liderança	,883318062380866000
Governança	<-->	Estratégia e Planos	,779347240473354000
Governança	<-->	Clientes	,887221969636618000
Governança	<-->	Sociedade	,945517285066594000
Liderança	<-->	Resultados	,747817296092830000
Liderança	<-->	Estratégia e Planos	,890321924013282000
Informação e Conhecimento	<-->	Liderança	,934227695160725000
Sociedade	<-->	Liderança	,935418807460661000
Pessoas	<-->	Liderança	,923240586980516000
Liderança	<-->	Clientes	,841271980594612000
Pessoas	<-->	Processos	,928187011782174000
Governança	<-->	Processos	,837421342258107000
Liderança	<-->	Processos	,902983957035921000
Informação e Conhecimento	<-->	Processos	,864253246441293000

Figura 19 – Valores de correlação entre construtos  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

A validade discriminante avalia a relação entre a estimativa de variância extraída, para cada construto, com as correlações quadráticas entre os demais construtos associados com ele. Assim, a Figura 20 apresenta as correlações entre tais construtos. Nesse tipo de análise, todas as estimativas de variância extraídas calculadas anteriormente devem ser maiores dos que as estimativas correspondentes de correlação quadrática entre construtos. Logo, conforme pode-se observar na Figura 20, a amostra apresenta problemas de validade discriminante, visto que todas as correlações quadráticas entre os construtos são superiores aos resultados de variância extraída.

Correlations: (Group number 1 - Default model)			Estimate	Val. Discriminante
EstratégiaePlanos	<-->	Resultados	0,723722	0,524
Governança	<-->	InformaçõeseConhecimento	0,750364	0,563
Governança	<-->	Pessoas	0,857451	0,735
Pessoas	<-->	InformaçõeseConhecimento	0,884259	0,782
InformaçõeseConhecimento	<-->	EstratégiaePlanos	0,785642	0,617
Clientes	<-->	Resultados	0,775858	0,602
Sociedade	<-->	Clientes	0,919426	0,845
Sociedade	<-->	Processos	0,920129	0,847
EstratégiaePlanos	<-->	Clientes	0,752561	0,566
Sociedade	<-->	Resultados	0,868352	0,754
Sociedade	<-->	EstratégiaePlanos	0,808921	0,654
InformaçõeseConhecimento	<-->	Resultados	0,684414	0,468
InformaçõeseConhecimento	<-->	Clientes	0,797678	0,636
InformaçõeseConhecimento	<-->	Sociedade	0,845188	0,714
Processos	<-->	Resultados	0,808508	0,654
Processos	<-->	Clientes	0,854397	0,730
Pessoas	<-->	Resultados	0,806326	0,650
Pessoas	<-->	Clientes	0,857721	0,736
Pessoas	<-->	Sociedade	0,946997	0,897
Governança	<-->	Resultados	0,827471	0,685
Processos	<-->	EstratégiaePlanos	0,817593	0,668
Pessoas	<-->	EstratégiaePlanos	0,834471	0,696
Governança	<-->	Liderança	0,883318	0,780
Governança	<-->	EstratégiaePlanos	0,779347	0,607
Governança	<-->	Clientes	0,887222	0,787
Governança	<-->	Sociedade	0,945517	0,894
Liderança	<-->	Resultados	0,747817	0,559
Liderança	<-->	EstratégiaePlanos	0,890322	0,793
InformaçõeseConhecimento	<-->	Liderança	0,934228	0,873
Sociedade	<-->	Liderança	0,935419	0,875
Pessoas	<-->	Liderança	0,923241	0,852
Liderança	<-->	Clientes	0,841272	0,708
Pessoas	<-->	Processos	0,928187	0,862
Governança	<-->	Processos	0,837421	0,701
Liderança	<-->	Processos	0,902984	0,815
InformaçõeseConhecimento	<-->	Processos	0,864253	0,747

Figura 20 – Correlação quadrática entre construtos  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Dessa forma, analisados em conjuntos, os resultados apresentados não sustentam a validade discriminante do instrumento de mensuração PDGC.

Para essa pesquisa, a análise de expressão (ou análise de conteúdo) das questões do instrumento de medição não foi conduzida, visto ser uma análise que deve ser conduzida

anteriormente a qualquer teste teórico em caso de procedimentos de CFA (Hair *et al.*, 2009), ou seja, deve ser conduzida anteriormente à elaboração do instrumento de medição.

Já a análise nomológica é uma análise qualitativa que visa avaliar se o sentido das correlações entre os construtos apresenta-se de acordo com o pressuposto do PDGC. Os resultados obtidos nessa pesquisa (Figura 20) sustentam que os construtos são positivamente relacionados entre si. Logo, os construtos possuem validade nomológica.

Ao analisar a qualidade de ajuste do modelo (GOF), analisou-se o resultado  $\chi^2$ , o índice de ajuste absoluto (RMSEA) e o índice de ajuste comparativo (CFI).

Dessa análise, verificou-se que o modelo possui mais graus de liberdade do que caminhos a serem estimados. Assim, o modelo é superidentificado, conforme se observa na Figura 21. O resultado de  $\chi^2$  é de 6.969,65 e esta medida GOF é uma proporção simples de  $\chi^2$  com o grau de liberdade para o modelo.

Result (Default model)	
Minimum was achieved	
Chi-square = 6969,650437274980000000	
Degrees of freedom = 1448	
Probability level = ,000000000000000000	

Figura 21 – Identificação do modelo/graus de liberdade  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

O índice de ajuste absoluto (RMSEA) ao valor de 0,07 é adequado (Figura 22), pois está abaixo da orientação de no máximo 0,1 (Hair *et al.*, 2009). Fazendo uso de um intervalo de confiança de 90%, conclui-se que o valor de RMSEA apresenta-se entre 0,069 e 0,072, o que representa um resultado adequado, mesmo considerando o limite superior de RMSEA, que é abaixo de 0,1 nesse caso.

RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCL0SE
Default model	,070327144577584400	,068673599879402600	,071984680117759600	,000000000000000000
Independence model	,157681742828607000	,156153799265540000	,159211915765814000	,000000000000000000

Figura 22 – Índice de ajuste absoluto (RMSEA)  
Fonte: elaborada pelo autor (2019).

O índice de ajuste comparativo (CFI) apresenta valor de 0,81 (Figura 23), o que é inadequado, pois está abaixo da orientação de no mínimo 0,9. Valores CFI abaixo de 0,90 não são geralmente associados a um modelo que se ajusta bem (Hair *et al.*, 2009).

Baseline Comparisons						
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI	
Default model	,775617467233834000	,761361118466922000	,813542581719549000	,801077849270724000	,812961510223382000	
Saturated model	1,00000000000000000000	1,00000000000000000000	1,00000000000000000000	1,00000000000000000000	1,00000000000000000000	
Independence model	,00000000000000000000	,00000000000000000000	,00000000000000000000	,00000000000000000000	,00000000000000000000	

Figura 23 – Índice de ajuste comparativo (CFI)

Fonte: elaborada pelo autor (2019).

Conforme os resultados do passo a passo para a realização da CFA e os resultados de seus indicadores, foram possível confirmar a validade do instrumento de mensuração do PDGC, de acordo com a base na amostra adotada nessa pesquisa, bem como na estrutura de fatores atualmente definida pelo programa.

Dessa forma, pode-se concluir que das quatro etapas da CFA, esse estudo conduziu análises a partir da 4ª, visto as três primeiras caracterizarem-se como etapas já vencidas por ocasião da elaboração do instrumento de mensuração do PDGC. Assim, nesse capítulo, conduziu-se a avaliação da validade do instrumento de mensuração por meio da análise da validade de construto, que contemplou: validade convergente, discriminante e nomológica; identificação do modelo (graus de liberdade); qualidade de ajuste do modelo (GOF/Resultado  $\chi^2$ /índice de ajuste absoluto – RMSEA/índice de ajuste comparativo – CFI).

Das análises conduzidas e anteriormente descritas, algumas apresentaram problemas, o que inviabilizou a validade do instrumento de mensuração. Ao todo, quatro dos nove construtos analisados não atenderam aos critérios para variância extraída, o que determinou a não validade convergente dos constructos. Uma variância extraída apresentou-se abaixo de 0,5, o que atesta evidência de que mais erro permanece nos itens do que variância explicada pela estrutura fatorial latente (Hair *et al.*, 2009). A confiabilidade de construto, outro indicador de validade convergente, atestou como inadequado no construto Sociedade, apesar de que este pôde ser enquadrado, segundo Hair *et al.* (2009), visto que todos os demais construtos obtiveram resultados superiores a 0,7. Diante dos resultados demonstrados, o que se conclui é que não há validade convergente em virtude de problemas apresentados na variância extraída. Na validade discriminante, a amostra apresentou problemas, pois todas as correlações quadráticas entre os construtos apresentaram-se superiores aos resultados de variância extraída. Assim, analisados em conjunto, os resultados apresentados não sustentam a validade discriminante do instrumento de mensuração PDGC. Ao se analisar a qualidade de ajuste do modelo (GOF), o índice de ajuste comparativo (CFI) apresentou valor de 0,81, o que é inadequado, pois normalmente resultados inferiores ao mínimo (0,9) representam valores associados a modelos que se ajustam bem (Hair *et al.*, 2009). Assim, por meio das análises conduzidas passo a passo da CFA e os resultados de seus indicadores, não foi possível confirmar a validade do instrumento de mensuração PDGC,

de acordo com a base de dados adotada nessa pesquisa, bem como na estrutura de fatores atualmente definida pelo programa. Esses indicadores, os quais se apresentaram como estatisticamente insatisfatórios, sustentam o diagnóstico final de inadequação do modelo de mensuração diante dos pressupostos estabelecidos no PDGC (estrutura de construtos com seus indicadores), visto que a confirmação só é possível quando se obtém a qualidade adequada de ajuste para ele.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões, as sugestões para trabalhos futuros, na sequência as limitações do presente estudo e, por fim, as implicações gerenciais referentes à pesquisa.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs-se a analisar a validade estatística instrumento de mensuração do PDGC, nível Primeiros Passos, referente as 772 observações das autoavaliações das cooperativas participantes do ano de 2017, objetivando avaliar e responder se o instrumento de mensuração do PDGC é estatisticamente válido. Para isso, analisou-se a aderência empírica aos pressupostos do PDGC e buscou-se identificar qual a melhor estrutura de fatores e como se distribuem os itens entre tais fatores do PDGC, de acordo com os dados utilizados no presente trabalho.

A pesquisa utilizou-se de métodos quantitativos e de técnicas estatísticas de análise multivariada de dados, dentre elas, sob o ponto de vista exploratório, a técnica de Análise Fatorial Exploratória (EFA), por meio da qual se identificou o comportamento de cargas fatoriais dos itens e determinou-se o número de fatores que melhor representou os dados em uma estrutura fatorial. Foi também utilizada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (CFA), que avaliou a aderência empírica aos pressupostos pelo programa, visto que se partiu de uma estrutura de dados com número de fatores e itens já predefinidos, com o intuito de compreender as relações entre as variáveis da estrutura desenhada do programa. Por meio de tais técnicas e do ponto de vista estatístico, buscou-se verificar se de fato os construtos do PDGC medem o que se propõem a medir. Para isso, esse estudo conduziu uma análise crítica sobre o instrumento de mensuração do PDGC, por meio da análise dos construtos e avaliação de sua capacidade de medição.

Por meio da técnica estatística EFA tipo R, buscou-se simplificar, bem como identificar o melhor conjunto de construtos aderente ao instrumento de mensuração adotado pelo PDGC, mediante os dados utilizados no presente trabalho. Os testes estatísticos conduzidos permitiram demonstrar relação suficiente entre as variáveis observáveis, condição indispensável para condução da análise fatorial. A melhor estrutura fatorial do instrumento de mensuração encontrado na EFA teve a capacidade de explicação de 68,482%, especificado como variância

explicada, o que representa um percentual satisfatório segundo Hair *et al.* (2009). Por meio da EFA, observaram-se itens com carga fatorial cruzada, cargas fatoriais não significativas e, portanto, variáveis inconclusivas na solução apresentada. Na conclusão, foi identificado idealmente nove fatores que representam o instrumento de mensuração, conforme os dados trabalhados e de modo a manter o número de variáveis minimamente suficiente, mas que ainda possa representar de modo adequado o conjunto completo de variáveis (Hair *et al.*, 2009). Apesar do número de fatores obtidos nesse estudo, por meio da EFA, ter sido o mesmo número de construtos preconizados pelo PDGC, as variáveis observáveis que compõem as variáveis latentes do instrumento de mensuração carregaram de forma distinta do preconizado pelo PDGC, o que não confirmou sua estrutura proposta. Esta solução fatorial identificada foi estruturada contendo 43 variáveis observáveis, com resultados de comunalidades satisfatórias, altas cargas, que melhor representam os fatores estabelecidos e, após as devidas extrações de variáveis, ausência de cargas cruzadas. Durante o processo exploratório da EFA, foram extraídas 13 variáveis observáveis (GV4; GV6; GV8; GV9; LD15; LD16; LD19; EP20; CL26; SC32; PS38; PC47; RS49) das 56 originais que compõem o instrumento de mensuração original do PDGC. Após análise dos itens de cargas fatoriais de maior valor, os fatores foram interpretados e nomeados. No processo de nomeação de fatores, há orientações, porém não são únicas e inquestionáveis (Hair *et al.*, 2009), e o processo foi realizado conforme relatam os autores Pedhazur e Schmelkin (1991), “de modo geral, quanto mais alta a carga fatorial, mais significativa ela é, ou maior é o impacto no fator do indicador”. Assim, de acordo com os resultados apresentados nas cargas fatoriais, os nove fatores foram respectivamente nomeados, como: 1 processos, 2 satisfação de cooperados, clientes e colaboradores, 3 resultados, 4 estratégia e planos, 5 liderança, 6 clientes, 7 sociedade, 8 fornecedores e 9 governança.

De modo geral, é sabido que a EFA não parte de uma estrutura de correlação predefinida em termos de fatores e indicadores, visto que de acordo com Hair *et al.* (2009), “uma função básica da análise fatorial é agrupar variáveis altamente correlacionadas em conjuntos distintos (fatores)”, portanto o que se espera é que se de fato determinadas variáveis observáveis refletem determinado construto, assim seria natural esperar na EFA que, do ponto de vista de correlação e variação, os itens relacionados a um determinado construto estejam fortemente correlacionados e variem em conjunto. Conforme argumentam Aranha e Zambaldi (2008), espera-se que os itens relacionados a um determinado fator reflitam o referido fator e que, portanto, as correlações entre esses itens com itens de outros fatores sejam nulas ou apresentem cargas fatoriais muito fracas. Identifica-se, por meio da Matriz de Componente Rotativa, que os indicadores dos construtos preconizados pelo PDGC não variaram em conjunto e nem

apresentaram suas maiores cargas fatoriais, ou cargas significativas, sobre os fatores esperados, ou seja, segundo a análise estatística conduzida nesta pesquisa, os itens apresentaram as maiores cargas fatoriais de modo aleatório sobre outros fatores, sem um alinhamento ao preconizado pelo programa. Quando tomamos, por exemplo, os itens que apresentaram variação conjunta e alta carga fatorial (significativa) sobre o fator 1 (Processos), observam-se itens pertencentes (originalmente) a outros construtos, tais como: “Processos”, “Informação e Conhecimento”, “Liderança”, “Pessoas”, “Sociedade” e “Resultados”. Dessa forma, há possivelmente uma limitação quanto à validade de conteúdo (expressão) e/ou critério no instrumento e mensuração do PDGC. Os encontrados nos resultados da EFA alertam para a baixa carga fatorial e a indefinição clara de alguns itens no que se refere ao fator ao qual ela reflete. Assim, o que ficar claro pelos resultados estatísticos alcançados é que há possibilidade de aprimoramento no instrumento de mensuração, haja vista a baixa relação de 12 dos 13 itens excluídos da solução fatorial, pela carga cruzada apresentada em um item e, na prática, cargas de itens refletindo fatores diferentes do idealizado, ou seja, apresentando dispersão de carregamento, se compararmos o resultado da EFA e o que se preconiza no PDGC, no que tange à correlação entre construtos e itens. Portanto, os resultados encontrados na pesquisa são evidências que levam a concluir que o instrumento de mensuração carece de confiabilidade e validade estatística, o que foi confirmado na CFA.

A análise estatística indica caminhos, especialmente a Análise Fatorial (Hair *et al.*, 2009, Pedhazur & Schmelkin, 1991). Por ocasião de construção de escalas de medição, casos de exclusão de indicadores devem ter fundamento na teoria, portanto a análise estatística aliada à teoria é fundamental. Uma das possibilidades na adoção da EFA está em tentar desvendar as possíveis causas das cargas cruzadas, o motivo das baixas cargas fatoriais e fundamentar teoricamente a manutenção ou exclusão de itens. Entretanto, dada à necessidade de se definir um foco claro, bem como a inevitável limitação de tempo na presente pesquisa, adotaram-se claros pressupostos, os quais limitaram o presente trabalho a determinar a validade estatística do instrumento de medição. Assim, não se teve o intuito de propor um novo instrumento em contraposição ou alternativo ao PDGC, de modo a ajustar a carga de itens sobre seus fatores.

Dessa forma, é importante destacar que o fato de determinadas variáveis não se encaixarem na estrutura de covariância final apresentada nesta pesquisa, do ponto de vista estatístico, não obrigatória e indiscutivelmente é o mesmo que afirmar que as tais variáveis observáveis sejam irrelevantes ou não fundamentais, ou mesmo que não devam ser consideradas em instrumentos como PDGC. Para sustentar afirmações como esta, é necessária a pesquisa dedicada para avaliar as bases teóricas utilizadas no modelo frente à teoria disponível



na literatura, bem como atender aos métodos para a construção de escalas de mensuração, porém esta frente de trabalho não foi o objetivo do presente estudo.

Após a EFA, conduziu-se a Análise Fatorial Confirmatória (CFA), a qual foi utilizada para verificar a validade estatística na construção do instrumento de mensuração PDGC. Para a análise, adotou-se o PDGC conforme este está estruturado na versão 2017, visto ser este um pré-requisito para uso da CFA, ou seja, deve-se contar com uma hipótese previamente estabelecida no que tange à relação de itens e fatores (Hair *et al.*, 2009, Pedhazur & Schmelkin, 1991). Como esse estudo partiu de um instrumento de mensuração já especificado, as etapas metodológicas preconizadas e consideradas primordiais para a construção de uma escala (Pedhazur & Schmelkin, 1991) não foram abordados durante o estudo. Assim, focou-se na análise da validade do instrumento de mensuração proposto no PDGC, com construtos estabelecidos e operacionalizados por meio de variáveis observáveis, conforme descrito nesse trabalho, e o instrumento de mensuração constituído (Apêndices A e B).

Analisou-se, inicialmente, a validade convergente, de modo a estimar a quantia relativa de validade convergente entre medidas de itens. Esta foi avaliada pela análise das cargas fatoriais, variância extraída e da confiabilidade. No resultado obtido, constatou-se que todas as cargas fatoriais, nesse índice, apresentaram validade convergente, conforme recomendado na literatura (Hair *et al.*, 2009). Na sequência, analisaram-se as medidas de variância extraída e no que se refere a esta medida, quatro dos nove construtos analisados não atenderam aos critérios estabelecidos para variância extraída e, sendo assim, os resultados não corroboraram para a validade convergente do instrumento de mensuração. Na análise, encontraram-se evidências de que permanece mais erro nos itens do que na variância explicada pela estrutura fatorial latente. Na análise da confiabilidade, sendo esta última medida para se confirmar ou refutar a validade convergente, o construto Sociedade não se apresentou adequado, porém pôde ser enquadrado na regra proposta por Hair *et al.* (2009), visto que todos os demais construtos obtiveram resultados superiores a 0,7. Em seguida, analisou-se a qualidade de ajuste do modelo (GOF), o qual foi composto pelas medidas de resultado  $\chi^2$ , o índice de ajuste absoluto (RMSEA) e o índice de ajuste comparativo (CFI). Na análise, concluiu-se que o modelo possui mais graus de liberdade do que caminhos a serem estimados (modelo superidentificado), situação desejável na CFA (Hair *et al.*, 2009). O resultado apresentado de  $\chi^2$  foi satisfatório e o índice de ajuste absoluto (RMSEA) foi confirmado como adequado de acordo com as recomendações de Hair *et al.* (2009). Concluiu-se que o valor de RMSEA apresenta resultado adequado, mesmo considerando o limite superior de RMSEA (intervalo de confiança de 90%). Por fim, o índice de ajuste comparativo (CFI) apresentou valor inadequado, pois se apresentou abaixo da

orientação de no mínimo 0,9, valores geralmente associados a modelos que não se ajustam bem (Hair *et al.*, 2009). Assim, conclui-se que não se evidenciou validade convergente no instrumento de mensuração PDGC.

Na sequência, conduziu-se a análise da medida de validade discriminante, que é outro importante indicador para observar na análise de validade do instrumento de mensuração, visto que determina em que grau determinado construto é estatisticamente diferente de outro, avaliando, dessa forma, sua unidimensionalidade. Os resultados da correlação entre construtos do instrumento de mensuração demonstraram problemas de validade discriminante, visto que todas as correlações quadráticas entre os construtos apresentaram-se superiores aos resultados de variância extraída. Isso leva a concluir que, diante da análise dos dados nessa pesquisa, os construtos não se distinguem uns dos outros na solução fatorial proposta, conforme estruturação atual do PDGC. Portanto, analisados em conjuntos, os resultados apresentados não sustentam a validade discriminante do instrumento de mensuração PDGC.

A análise de expressão (ou análise de conteúdo) das questões do instrumento de mensuração não foi conduzida na pesquisa por representar uma análise que deva ser conduzida anteriormente a qualquer teste teórico, ou seja, em caso de procedimentos de CFA, deve ser conduzida por ocasião da elaboração do instrumento de mensuração (Hair *et al.*, 2009).

No que tange à análise nomológica, por se tratar de uma análise qualitativa que visa avaliar se o sentido das correlações entre os construtos apresenta-se de acordo com a teoria proposta, os resultados obtidos nessa pesquisa sustentaram que os construtos estão relacionados positivamente entre si. Logo, os construtos possuem validade nomológica.

Conforme os resultados do passo a passo para a realização da CFA e combinando os resultados de CFA e os testes de validade de construtos, pôde-se verificar o nível de qualidade das medições do instrumento de mensuração. De acordo com a estrutura atual de fatores e itens do instrumento de mensuração PDGC, bem com os resultados obtidos da base de dados adotada nessa pesquisa, chegou-se à conclusão de que a hipótese H0 dessa pesquisa foi rejeitada, ou seja, pelos resultados obtidos, não se pode afirmar que o instrumento de mensuração PDGC é estatisticamente confiável e válido. Tal conclusão pode representar um possível alerta à existência de problemas com a coleta dos dados, com a teoria ou com ambos, pois, da forma que está estruturado, o modelo não reflete os construtos propostos, conforme referenciados no referido programa.

Diversos autores recomendam como primordial o atendimento a métodos consagrados para a construção de questionários, dessa forma, mitigam-se eventuais mal entendimentos e aproxima-se da garantia de entendimento do respondente em relação à questões levantadas,

bem como garante-se que tais instrumentos de mensuração traduzam exatamente o que o formulador deles quer obter com tais instrumentos (Pedhazur & Schmelkin, 1991), ou seja, há que se trabalhar confiabilidade e validade de tais instrumentos desde sua concepção (Cooper & Schindler, 2016, Malhotra, 2012, Vieira, 2009, Wilson, 2006, Schaeffer & Presser, 2003). De acordo com Hair *et al.* (2009), na construção de instrumentos de mensuração de construtos, deve-se atentar a uma parte importante dessa etapa inicial, a qual é, obrigatoriamente, teórica, seguindo o rigor da metodologia de pesquisa. Da mesma maneira, a academia deve ter o compromisso de produzir instrumentos que sejam aplicáveis à realidade das organizações, todavia a partir de uma pesquisa básica que tenha uma preocupação com métodos, validação estatística e empírica.

Os resultados obtidos pela CFA corroboram com os achados na seção EFA no que tange à confiabilidade e à validade do PDGC. Assim, os resultados alcançados nessa pesquisa não demonstraram o mesmo comportamento esperado de correlação tal qual é preconizado pelo PDGC. Portanto, há evidências que questionam a confiabilidade dos resultados e a validade do instrumento de mensuração PDGC da forma como é posto. Entretanto, tal conclusão não deve ser interpretada como motivo para invalidar a relevância do PDGC. Esse estudo propõe-se a contribuir com o programa e apontar possíveis oportunidades de melhoria no instrumento de mensuração e na construção do questionário, visto que tais evidências podem ter sua causa na validade de conteúdo e/ou critério e/ou pré-teste. Conforme já exposto, os resultados dessa pesquisa indicam que há evidências de problema de validade de conteúdo e/ou problemas de validade de critério ou mesmo de pré-teste das questões, ou que sua constituição do instrumento de mensuração PDGC possa não ter considerado a adoção de métodos científicos reconhecidos e validados, como proposto na literatura (Malhotra, 2012, Hair et al., 2009, Pedhazur & Schmelkin, 1991).

A presente pesquisa teve esse componente, preocupação teórica e estatística, com uso de técnicas adequadas e reconhecidas, com o intuito de aferir a capacidade de mensuração do instrumento, o qual se mostrou limitado e com aparentes oportunidades metodológicas em uma eventual revisão, visto os resultados encontrados nesse trabalho.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho limitou-se a validar o instrumento de mensuração do PDGC, conforme o mesmo está posto, não fez parte do escopo desta pesquisa a análise da validade de expressão de seus construtos, visto que não ser o objetivo do trabalho propor uma nova redação para os

referidos itens do PDGC. Assim, por uma limitação de tempo, a presente pesquisa não esgotou na totalidade a produção científica para fundamentar análise sobre o PDGC, e não foi possível conduzir uma verificação da base dos construtos que atualmente compõem o PDGC contra a teoria presente no universo acadêmico, o que poderia, portanto, permitir o avanço do presente estudo a ponto de conduzir proposições de melhoria sobre os itens que atualmente se propõem a refletir seus construtos.

Como no presente estudo não se teve acesso aos resultados das cooperativas participantes do programa, não foi possível testar a coerência entre os resultados encontrados pelo PDGC no que se refere à efetiva qualidade de gestão, e os resultados reais que elas demonstraram no mesmo período.

Apesar de todos os cuidados em fundamentar o uso de métodos e as decisões tomadas ao longo da pesquisa, além das características de múltiplas possibilidades e complexidade dos métodos estatísticos aplicados, o pesquisador pode, eventualmente, ter ignorado informações que poderiam corroborar com um resultado mais robusto.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISA

O que se espera em trabalhos futuros é que se possa aprofundar em estudos acerca do conteúdo das questões (indicadores do PDGC) e avaliar a necessidade de revisão no que tange a termos e questões a serem sugeridas, de modo a tentar evitar problemas identificados nesse estudo, tais como cargas não significativas e cruzamento de cargas.

Além do exposto, e como forma de dar sequência à presente pesquisa, sugere-se ainda estudos a fim de investigar os motivos pelos quais o instrumento PDGC não foi confirmado na CFA, no formato o qual se apresenta nessa pesquisa. Além dessa temática, recomendam-se trabalhos que investiguem a razão pela qual na EFA os itens os quais deveriam refletir os construtos do PDGC não carregaram conforme originalmente preconizado pelo instrumento.

Recomendam-se estudos com uso de dados numéricos ou índices do construto “Resultados” das cooperativas participantes do programa, para se analisar a relação entre maturidade na gestão das cooperativas com resultados alcançados por estas organizações, bem como analisar a capacidade do construto resultados, por meio de seus indicadores e de mensuração de resultados das cooperativas. Recomenda-se ainda uma variação de estudo em que se possa analisar a relação da *performance* em construtos habilitadores da gestão (construtos endógenos) com resultados (construto exógeno). Sugere-se ainda uma variação de

estudo ao se traçar um comparativo de cooperativas participantes do PDGC com outras organizações cooperativas não integrantes do programa.

Sugerem-se estudos que corroborem com o desenvolvimento do PDGC, no sentido de revisitar fundamentos teóricos de seus construtos e condução de testes estatísticos sobre dados coletados, de modo a alcançar a confiabilidade dos resultados obtidos e a validade do modelo estrutural construído.

Recomendam-se estudos comparativos para analisar diferentes ramos do cooperativismo e buscar identificar possíveis causas que levam a diferenças de resultados alcançados, tanto em termos de aderência a modelos de gestão, quanto aos resultados atingidos.

Recomendam-se ainda estudos de orientação qualitativa com o objetivo de analisar o impacto na cultura de melhoria da governança e gestão das cooperativas usuárias do PDGC.

Por fim, recomenda-se que pesquisadores desafiem-se a elaborar um modelo estrutural estatisticamente confiável e válido para o cooperativismo, utilizando como premissa métodos teóricos válidos e reconhecidos em sua construção.

### 5.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Um instrumento de mensuração da qualidade da gestão com suas diversas dimensões pode ser uma boa forma de uniformizar, direcionar e priorizar esforços dentro de uma organização cooperativista, visto que o instrumento propõe-se a conduzir um diagnóstico e entregar uma espécie de relatório, em que se aponta e se direciona quais temas são mais relevantes ou demandam maior atenção e assim necessitam ser aprimorados na organização. Dessa forma, o presente trabalho vem a apoiar e reforçar a importância dessa iniciativa do Sescop Nacional, em estabelecer um modelo a ser seguido pelas organizações cooperativas brasileiras rumo à sua excelência na gestão.

Visto a importância que este instrumento de mensuração pode ter na gestão de organizações cooperativas, este trabalho teve o intuito de contribuir com seu aprimoramento. O trabalho destaca sua relevância e seu imprescindível papel na contribuição com o desenvolvimento da gestão das cooperativas brasileiras. A presente pesquisa levantou ainda a necessidade de um instrumento de mensuração que padronize os processos da governança e gestão, haja vista as possíveis diferenças nos níveis de maturidade na gestão entre diversas cooperativas, seja por atuarem em diferentes ramos, ambiente mais ou menos regulado, seja pelo tamanho e/ou em virtude de regiões que atuem. Dessa forma, a pesquisa apontou possíveis

caminhos, pautados por métodos reconhecidos e referenciais teóricos de pesquisas técnicas, por meio dos quais este importante instrumento de mensuração pode ser aprimorado, a fim de entregar ainda mais valor a estas importantes organizações cooperativas e, conseqüentemente, contribuir com o desenvolvimento da governança e da gestão do cooperativismo brasileiro como um todo.

O grande motivador do presente trabalho remete a inevitável comparação que se faz quando se analisa os resultados das autoavaliações de diferentes cooperativas participantes do PGDC e sua correlação com seus resultados e sustentabilidade no médio e longo prazo. Assim, “É correto afirmar que determinada cooperativa, melhor posicionada no ranking do PDGC, terá melhores condições (pautados por melhores processos de gestão e governança) de se destacar em resultados e ser mais sustentável ao longo do tempo, em comparação com as piores colocadas neste *ranking*?” Para se chegar a tal resposta, passamos pela crítica construtiva ao instrumento de mensuração do PDGC. As questões levantadas são “O instrumento mede realmente aquilo que se propõe medir?” ou “O instrumento produz resultados válidos e confiáveis do ponto de vista de métodos estatísticos?”.

Tal crítica, natural ao mundo acadêmico, não tem pretensões de ser a única e a derradeira resposta neste processo de melhoria contínua do instrumento, visto que este deve ser um processo cíclico e inesgotável, mas deseja, sim, representar sua contribuição e por que não uma “provocação” à reflexão sob o ponto de vista técnico e metodológico, no que tange à construção de escalas de mensuração e questionários, quando tomamos, por exemplo, o caso do item EP20 do instrumento PDGC, analisado nesta pesquisa, o qual se refere à seguinte questão: “A visão da cooperativa está definida e é comunicada aos colaboradores e cooperados?”, questão esta que é originalmente, no PDGC, relacionada ao construto “Estratégias e Planos”. Todavia, a EFA demonstrou que esta apresentou carga fatorial significativa, ao mesmo tempo, sobre dois fatores, sendo os fatores 1 e 9, os quais foram respectivamente nomeados como “Processos” e “Governança”. De acordo com a análise conduzida nesse estudo, tal resultado talvez possa ser justificado pelo fato de o tema levantado na referida questão (EP20) tratar-se ao mesmo tempo de parte de um processo (neste caso, um processo gerencial), mas também por referir-se a uma questão relacionada à Governança, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), pois da maneira como é colocada a “Visão da organização”, pode ser compreendida como a materialização do desejo futuro dos donos frente ao empreendimento chamado Cooperativa, ou seja, representa o desejo futuro dos cooperados para sua cooperativa. Isso posto, parece coerente que a referida questão carregue significativamente o conjuntamente sobre os fatores citados, todavia resultados de cargas fatoriais significativas sobre mais de um

fator caracterizam carga cruzada e, dessa forma, nesses casos, é recomendada sua exclusão da solução fatorial (Hair *et al.*, 2009), o que acabou ocorrendo na presente pesquisa. Este exemplo caracteriza a contribuição desse trabalho, no qual não se questiona a relevância da questão, mas, sim, é chamada a atenção quanto ao conteúdo da questão, formato como é elaborada e ao construto ao qual se propõe refletir, sendo a questão EP20 tomada apenas como exemplo e, por que não também considerar as outras questões do PDGC, conforme resultados observados nessa pesquisa. Do ponto de vista prático, o que pode ocorrer com instrumentos não validados é a falsa sensação de segurança ao se medir temas importantes de modo divergente e tirarmos conclusões errôneas sobre dados coletados. Ou seja, afirmar que determinada organização está atendendo plenamente determinado construto, o que pode não ser suficiente para garantir o sucesso a longo prazo sobre aquele determinado tema. Os itens do PDGC (questões do instrumento de mensuração), apesar de relevantes para a organização, podem ser compreendidos de modo incompleto pelo respondente, ou ainda não estarem posicionadas no construto mais adequado, visto o conteúdo que carregam. Todavia, como já destacado, o fato é que as reflexões provocadas nessa pesquisa fazem parte de um processo de melhoria contínua, o qual a academia tem a obrigação de apontar os resultados encontrados com isenção e responsabilidade, bem como se propõe a desencadear discussões futuras acerca do tema, com vistas a dar a sua parcela de contribuição no aprimoramento do programa.

Os resultados alcançados nessa pesquisa em nada buscam desabonar o importante papel que o programa PDGC exerce e ainda tem potencial de exercer no cooperativismo brasileiro, pelo contrário, o estudo traz à luz e destaca a importância da gestão em organizações com estas características, inclusive e, especialmente, em organizações cooperativas, visto o desafio da autogestão, conflito de agência e a participação efetiva de seus membros. Líderes e gestores nessas organizações caminham em uma linha tênue e devem assim buscar o constante equilíbrio dos interesses da sociedade que os cercam, pois ora os membros cooperados são donos de uma empresa chamada cooperativa, ora são fornecedores, em outros momentos apresentam-se como clientes e também, em muitos casos, operam como gestores da sociedade.

Por fim, visto que o presente estudo foi baseado em dados oriundos do próprio PDGC, espera-se que a conclusão dessa pesquisa contribua, mesmo que indiretamente, por meio de provocações à reflexão e revisão, com melhorias na estrutura e na aplicação do PDGC, focado no aprimoramento contínuo e necessário desse programa. Assim sendo, que o PDGC cresça e desenvolva-se a cada ciclo de aplicação, pois mais que um programa, ele representa uma ferramenta de gestão, que é materializada em um movimento indispensável ao cooperativismo

brasileiro rumo ao aprimoramento da gestão e da governança para se obter a sustentabilidade da sociedade.



## REFERÊNCIAS

- Abdulla Badri, M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E. E., Younis, H., & Abdulla, M. (2006). The Baldrige education criteria for performance excellence framework: Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.
- ACI. (2018). Recuperado em 22 dezembro, 2018, de <https://ica.coop>.
- Ahire, S. L., Landeros, R., & Golhar, D. Y. (1995). Total Quality Management: a literature review and an agenda for future research. *Production and Operations Management*, 4, 277-306. doi:10.1111/j.1937-5956.1995.tb00057.x.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, 27, 23-56. doi:10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x
- Al-Damen, R. A. (2017, january). The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1). Recuperado em 13 junho, 2018, de [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_8\\_No\\_1\\_January\\_2017/20.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_1_January_2017/20.pdf).
- Albino, P. M. B., & Almeida, H. F. (2015). A participação como fator limitante ao desenvolvimento das organizações cooperativas. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 2(3), 01-14.
- Alencar, E., Grandi, D. S., Andrade, D. M., e Andrade, M. P. (2001). Complexos agroindustriais, cooperativas e gestão. In: *V Congresso de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2001, Ouro Preto. UFOP, 1, 303-303*. Recuperado em 28 agosto, 2018, de <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/27>.
- Anastasiadou, S. D. (2015, may). The roadmap of total quality management in Greek education system according to Deming, Juran, and Crosby in light of the EFQM Model. *7th International Conference. The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the change world – EBEEC 2015*. 33, 562-572.
- Anastasiadou, S. D., & Zirinoglou, P. A. (2014). Reliability Testing of EFQM Scale: The Case of Greek Secondary Teachers. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 143, 990-994. Recuperado em 15 julho, 2018, de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.541>.
- Andrews, K., R. (1980). The Concept of Corporate Strategy. In Mintzberg, H. (2006). *O Processo da Estratégia* (4nd ed.). 78-84. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Anil, A. P., & Satish, K. P. (2016). Investigating the Relationship Between TQM Practices and Firm's Performance: A Conceptual Framework for Indian Organizations. *Procedia Technology*, 24, 554-561. Recuperado em 25 agosto, 2018, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221201731630192X>.
- Antoniali, L. M. (2000, abril). *Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais*. (Tese Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Brasil. Recuperado em 22 setembro, 2018, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19032010-163547/pt-br.php>.

Antoniali, L. M., e Souki, G. Q. (2005). Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. *XLIII Congresso da Sober Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial*. Recuperado em 22 setembro, 2018, de <http://www.sober.org.br/palestra/2/549.pdf>.

Aranha, F., e Zambaldi, F. (2008). *Análise fatorial em administração*. Cengage Learning.

Asif, M., Raouf, A., & Searcy, C. (2013). Developing measures for performance excellence: is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education?. *Qual Quant*, 47: 3095. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9706-3>.

Baldrige Performance Excellence Program. (2015). *Baldrige Excellence Framework 2015 – 2016: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. Recuperado em 21 julho, 2018, de <http://www.nist.gov/baldrige>.

Belli, G. (2009). *Nonexperimental quantitative research*. na. Recuperado em 31 outubro, 2018, de [https://www.k4health.org/sites/default/files/migrated\\_toolkit\\_files/0470181095-1.pdf](https://www.k4health.org/sites/default/files/migrated_toolkit_files/0470181095-1.pdf)

Bello, D. A. (2005). The Role of Cooperative Societies in Economic Development. *The Nigerian Journal of Administrative Studies*. 3(2), pp. 1-12. Retrieved from <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/23161/>.

Bialoskorski Neto, S. (2000). Agribusiness Cooperativo. In: Zylbersztanj, D. e Neves, M. F. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000, pp. 235-253.

Bialoskorski Neto, S. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *RER Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, RJ. Brasil, 45(1), 119-138. Recuperado em 13 janeiro, 2018, de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/161365/2/06.pdf>.

Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the Critical Factors of TQM\*. *Decision Sciences*, 27, 1-21. doi:10.1111/j.1540-5915.1996.tb00841.x.

Brandão, H. P., Andrade, J. E. B., e Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *R. Adm.*, 47(4), 523-539. Recuperado em 17 novembro, 2018, de <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/download/51902/55954> DOI: 10.5700/rausp1056.

Chiariello, C. L., e Eid, F. (2010). Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do paraná. *Organiza es Rurais & Agroindustriais*, Lavras, MG. Brasil, 12(1), 98-112. Recuperado em 15 setembro, 2018, de <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/37/30>.

Cohen, E., D. (2017, outubro). Valida o de Escalas de Mensura o para Diagnóstico e Gestão. *Anais Encontro da ANPAD*. Recuperado em 15 dezembro, 2018, de [http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=MjMyNDk=](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjMyNDk=).

Cook, M. (1995, december). The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Agricultural Economics Association*, 1153-1159. Recuperado em 18 novembro, 2017, de <http://web.missouri.edu/~cookml/CV/AJAE.PDF>.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12. Edição. McGraw Hill Brasil.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

Das, D. (2017, October). Development and validation of a scale for measuring Sustainable Supply Chain Management practices and performance. *Journal of Cleaner Production*, 164(15), 1344-1362.

Das, A., Paul, H., & Swierczek, F. W. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1), 52-72.

De Carvalho, A. X. Y, Soterroni, A. C., Mosnier, A., Gurgel, A. C., Buainain, A. M., Santana, C. A. M., Navarro, Z. (2016). *Agricultura, transformação produtiva e sustentabilidade*. Brasília: Ipea. Recuperado em 20 janeiro, 2018, de [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6876/1/Agricultura\\_transforma%C3%A7%C3%A3o%20produtiva%20e%20sustentabilidade.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6876/1/Agricultura_transforma%C3%A7%C3%A3o%20produtiva%20e%20sustentabilidade.pdf).

Engelhardt, W. W. (1994). Conceptions, Co-operative. In DÜLFER, E. *International Handbook of Cooperative Organization*. 135-142. Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.

Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model?. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1800-1820.

Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO. (2017). *The future of food and agriculture – Trends and challenges*. Rome. Recuperado em 15 setembro, 2018, de <http://www.fao.org/3/a-i6583e.pdf>.

Feitosa, G. M., e Pimentel, C. (2013, Setembro). Impacto da adoção no modelo de excelência de gestão (MEG) no desempenho financeiro das empresas. *Anais do Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro. Recuperado em 18 novembro, 2017, de [http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir\\_pdf.php?e=MTYwNzg=](http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTYwNzg=).

Fernandes, L. T., Medeiros, C. A. F., Anez, M. E. M., Danjour, M. F., e Medeiros, B. C. (2016, setembro). A Influência da Estrutura Organizacional sobre o Desempenho: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Superior Federal. *Anais do Encontro da ANPAD*. Recuperado em 18 novembro, 2018, de [http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1302&cod\\_evento\\_edicao=83&cod\\_edicao\\_trabalho=21320](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1302&cod_evento_edicao=83&cod_edicao_trabalho=21320).

Figueiredo, F. H., Silveira, J. F., Drumond, V. R. S. (2016, setembro). O Diagnóstico Organizacional como Estratégia para o Desenvolvimento e a Competitividade das Cooperativas Mineiras O caso do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC. *Congresso Internacional de Administração*, Natal, RN, Brasil. Recuperado em 18 novembro, 2018, de <http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2309&q=1>.

Field, Andy. *Descobrendo a estatística usando o SPSS-2*. Bookman Editora, 2009.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366. DOI: 10.1016/S0272-6963(97)90004-8.

Flynn, B. B., & Saladin, B. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*, 19, 617-652.

FNQ. (2018). Recuperado em 16 setembro, 2018, de <https://www.fnq.org.br>.

Franks, O. S. W. (2009). A Theoretical Model for Implementing Quality Management in an Automated Environment. *International Journal of Control and Automation*, 2(2). doi: 10.1109/FGCNS.2008.128.

Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *Finnish Journal of Business Economics*, 48(4), 418-437.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. (2011a). *Livro Comemorativo – 20 anos da Fundação Nacional da Qualidade 1991/2011*. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011b). *Série Cadernos de Excelência: Liderança*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011c). *Série Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011d). *Série Cadernos de Excelência: Cliente*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011e). *Série Cadernos de Excelência: Sociedade*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011f). *Série Cadernos de Excelência: Informações e Conhecimento*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011g). *Série Cadernos de Excelência: Pessoas*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011h). *Série Cadernos de Excelência: Processos*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011i). *Série Cadernos de Excelência: Resultados*, 4. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2016). *Modelo de Excelência da Gestão® (MEG): Guia de Referência da Gestão para Excelência*, 21. ed. São Paulo: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2016a). *Cadernos de Critérios: Liderança*. Brasília: FNQ.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. (2016b). *Cadernos de Critérios: Estratégia e Planos*. Brasília: FNQ/Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. (2016c). *Cadernos de Critérios: Clientes*. Brasília: FNQ/Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. (2016d). *Cadernos de Critérios: Sociedade*. Brasília: FNQ/Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. (2016e). *Cadernos de Critérios: Informações e Conhecimento*. Brasília: FNQ/Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. (2016f). *Cadernos de Critérios: Pessoas*. Brasília: FNQ/Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. (2016g). *Cadernos de Critérios: Processos*. Brasília: FNQ/Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Fundação Nacional da Qualidade – FNQ & Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. (2016h). *Cadernos de Critérios: Resultados*. Brasília: FNQ/Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.

Galbraith, J., Downey, e D. Kates, A. (2011). *Projeto de organizações dinâmicas: um guia para líderes*. (F. R. Beck, Ed. Rev.). (F. J. Nonnermannacher, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Gimenes, R. M. T., e Gimenes, F. M. P. (2007, mai/ago). Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da Competitividade. *Cadernos de Economia – Curso de Ciências Econômicas – Unochapecó*, 12(2), 92-108.

Ghosh, A. S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture. *Global Business Review*, 15(3), 583-596. DOI 10.1177/0972150914535145.

Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso Editora.

Hair, J. H. Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Hanel, A. (1994). Dual or Double nature of cooperatives. In DÜLFER, E. *International Handbook of Cooperative Organization*. (740-745). Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.

Hansson, J., & Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*, 6(4), 44-54.

Harmon, P. (2004, March). Application Evaluating an Organization's Business Process Maturity. *Business Process Trends*, 2(3). Recuperado em 16 novembro, 2018, de <http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf>.

He, Z., Hill, J., Wang, P., & Yue, G. (2011). Validation of the theoretical model underlying the Baldrige criteria: Evidence from China. *Total Quality Management*, 22(2), 243-263.

He, Z., Yang, X., Wang, W., & Zhang, M. (2017). Measuring service quality in telematics service: development and validation of multidimensional TeleServQ scale. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 1166-1182. Recuperado em 25 agosto, 2018, de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2017.1310709>.

IBGC, 2018. Recuperado em 28 janeiro, 2018, de <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>

Ikeda, A. A., & Modesto Veludo-de-Oliveira, T. (2005). O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(2).

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3.

Jayamaha, N., Grigg, N., & Mann, R. (2009). A study of the validity of three major business excellence models in the Asia Pacific region. *Total Quality Management*, 20(11), 1213-1227.

Jayamaha, N. P., Grigg, N. P., & Mann, R. S. (2008). Empirical validity of Baldrige criteria: New Zealand evidence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(5), 477-493.

Jayamaha, Nihal P. *Validity of business excellence models: a conceptual and empirical analysis: a thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Technology at Massey University, Palmerston North, New Zealand*. 2008. Tese de Doutorado. Massey University. Recuperado em 17 novembro, 2018, de <https://mro.massey.ac.nz/handle/10179/827>.

Júnior, S. D., & Costa, F. J. (2014). Measurement and verification scales: a comparative analysis between the Likert and phrase completion scales. *PMKT-Rev Bras Pesqui Mark Opinião e Mídia [Internet]*, 15, 1-15. Recuperado em 16 dezembro, 2018, de [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%20e%20Escalas%20de%20Verifica%20uma%20An%20lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%20e%20Escalas%20de%20Verifica%20uma%20An%20lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf).

Kumar, R. M. (2007). Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. *The TQM Magazine*, 19(3), 245-258.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Lei n. 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*. Recuperado em 15 novembro, 2018, de [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm).

Lucian, R., & Dornelas, J. S. (2015). Mensuração de atitude: Proposição de um protocolo de elaboração de escalas. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 19(2).

Magro, C. B. D., Gorla, M. C., Kroenke, A., e Hein, N. (2015). Ranking das cooperativas agropecuárias: um estudo dos indicadores de desempenho e a relação com atributos de governança corporativa. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, 17(2), 253-268. Recuperado em 16 agosto, 2018, de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37109/ranking-das-cooperativas-agropecuarias--um-estudo-dos-indicadores-de-desempenho-e-a-relacao-com-atributos-de-governanca-corporativa>.

Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Mattar, F. N (2012). *Pesquisa de marketing, edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Meetika, G., & Anita, G. (2014). Benchmarking the critical success factors of TQM implementation: A review of 21 national quality awards. *Economic Affairs*, 59(4), 629.

Miguel, P. A. C. (2001). Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes. *The TQM Magazine*, 13(4), 260-272. Recuperado em 15 julho, 2018, de <http://dx.doi.org/10.1108/09544780110391675>.

Miguel, P.A. C., Morini, C., & Pires, S. R. I. (2004). An application case of the Brazilian National Quality Award. *The TQM Magazine*, 16(3), 186-193. DOI 10.1108/09544780410532927.

Mintzberg, H. (2006). *O Processo da Estratégia* (4nd ed.). Porto Alegre: Bookman Editora.

Novkovic, S. (2012). The balancing act: Reconciling the economic and social goals of cooperatives. *The Amazing Power of Cooperatives*, Quebec, 289-299.

Organização das Cooperativas do Brasil – OCB/CNCOOP/SESCOOP. (sem data). *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*. Brasília. Recuperado em 25 julho, 2018, de <http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/baixar/manual>.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras, FNQ – Fundação Nacional Qualidade e SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. (2016). *Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias – Série Caminhos da Excelência*. Brasília: Luciana Matos Santos Lima.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras. (2018). Manual de boas práticas de governança cooperativa. Recuperado em 25 agosto, 2018, de <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>

OCEPAR. (2017). Recuperado em 25 julho, 2018, de <http://www.paranacooperativo.coop.br>.

Pagliuso, A. T. (2010). *Gestão organizacional*. 1. ed. [Minha Biblioteca]. Recuperado em 14 julho, 2018, de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502106185/>.

Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (J. A. G. Gomes, Ed. Rev.). (E. M. de Pinto, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Pozzobon, D. M., & Machado, C. A. P. Filho. (2007, October). In search of cooperative governance: A Brazilian agricultural co-op case study. *VI International PENSA Conference "Sustainable Agri-food and Bioenergy Chains/Networks Economics and Management"*, 24-26. Ribeirão Preto, Brazil.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do setor e criar mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

Priyanka, C. P., Anil, A. P., & Satish, K. P. (2016). A comparative study of TQM practices and organisational performance indicators with and without ISO 9000 certification in Indian Manufacturing companies. *International Journal of Engineering Development and Research*, 4(3). Recuperado em 13 maio, 2018, de <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1603073.pdf>.

Puusa, A.; Mönkkönen, K.; Varis, A. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, v. 1, n. 1, p. 6-14.

Rashid, F., & Taibb, C.A. (2016). Total Quality Management (TQM) Adoption in Bangladesh Ready-Made Garments (RMG) Industry: A Conceptual Model. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6, 1085-1101. Recuperado em 26 novembro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2016.611102>.

Reisdorfer, V. K. (2014). *Introdução ao cooperativismo*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec. Recuperado em 22 outubro, 2018, de [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_cooperativismo/primeira\\_etapa/arte\\_introduc\\_cooperativismo.pdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/primeira_etapa/arte_introduc_cooperativismo.pdf).

Reynolds, A. (2013). Defining the value of the cooperative business model: an introduction. *CHS Center for Cooperative Growth*. Recuperado em 20 dezembro, 2018, de [http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Reynolds\\_WhitePaper\\_values.pdf](http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Reynolds_WhitePaper_values.pdf).

Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International journal of research in marketing*, 19(4), 305-335.

Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision sciences*, 20(4), 810-829.

Schaeffer, N. C., & Presser, S. (2003). The science of asking questions. *Annual review of sociology*, 29(1), 65-88.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop. (2017). *Diagnóstico das Cooperativas - Gestão e Governança 2017*. Brasília: Sescop.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop/Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. (sem data a). *Instrumento de auto avaliação: Compromisso com a Excelência*. Brasília. Recuperado em 13 setembro, 2018, de <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/instrumentos-de-avaliacao>.



Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop/Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. (sem data b). *Instrumento de auto avaliação: Primeiros Passos*. Brasília. Recuperado em 13 setembro, 2018, de <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/instrumentos-de-avaliacao>.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop/Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. (sem data c). *Instrumento de auto avaliação: Rumo à Excelência*. Brasília. Recuperado em 13 setembro, 2018, de <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/instrumentos-de-avaliacao>.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – Sescop, 2016 Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016. 204 p.

SESCOOP. (2017). Recuperado em 13 setembro, 2018, de <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br>.

SESCOOP. (2018). Recuperado em 13 setembro, 2018, de <http://pdgc.somoscooperativismo.coop.br>.

Silva, S. S., Sousa, A. R., e Leite, E. T. (2011). Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, 13(1), 63-76. Recuperado em 12 julho, 2018, de [http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/185/1/ARTIGO\\_Conflito%20de%20ag%C3%AAncia%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20cooperativas%20um%20ensaio%20te%C3%B3rico.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/185/1/ARTIGO_Conflito%20de%20ag%C3%AAncia%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20cooperativas%20um%20ensaio%20te%C3%B3rico.pdf).

Staatz, J. M. (1994). Farmer cooperative theory: Recent developments. ACS Research Report. 84. Washington D.C.: Department of Agriculture, Agricultural.

Trappe, P. (1994). Cooperatives in the group theory. In DÜLFER, E. *International Handbook of Cooperative Organization*. (403-407). Germany: Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen.

Vecchia, A. C. D. (2003). *As cooperativas de trabalho médico no Brasil: análise e determinantes de sua arquitetura organizacional* (dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em 5 julho, 2018, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3845/000328702.pdf?sequence=1>.

Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. Editora Atlas SA.

Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11. Recuperado em 5 julho, 2018, de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29949855/quality\\_of\\_working\\_life\\_ma\\_zaheri\\_%28\\_msg00021.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522126893&Signature=rm0se4d64QONnfuPS%2Bwc4RgA%2FCo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQuality\\_of\\_working\\_life\\_what\\_is\\_it.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29949855/quality_of_working_life_ma_zaheri_%28_msg00021.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1522126893&Signature=rm0se4d64QONnfuPS%2Bwc4RgA%2FCo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQuality_of_working_life_what_is_it.pdf).

Wilson, A. (2006). Marketing research: An integrated approach. *Marketing research*, 15(17), 17-18.

Wisner, J. D., & Eakins, S. G. (1994). A performance assessment of the US Baldrige Quality Award winners. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(2), 8-25.

Yang, C. C. (2009). Development of an integrated model of a business excellence system. *Total Quality Management*, 20(9), 931-944.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Journal*, 3(1), 64-80. Recuperado em 10 setembro, 2018, de <http://www.drmanage.com/images/1202965572/Business%20Process%20Management.pdf>.

Zhang, Z., Waszink, A. B., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755. Recuperado em 25 julho, 2018, de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710010315247>.

Zylbersztajn, D., e Neves, M. F. (2000). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. Recuperado em 12 julho, 2018, de <http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2013/10/Economia-e-Gest%C3%A3o-dos-Neg%C3%B3cios-Agroalimentares1-1.pdf>.

Zuin, L. F. S., e Queiroz, T. R. (2015). *Agronegócios: Gestão, Inovação e Sustentabilidade*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO – PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA – GOVERNANÇA

Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. No caso particular de uma cooperativa, baseada na autogestão, os cooperados devem definir prioridades e objetivos, cabendo a um grupo eleito em Assembleia Geral administrar a cooperativa para alcançar esses objetivos. Este bloco de questões tem o objetivo de avaliar as práticas de governança aplicadas pela cooperativa.

### 1. A educação cooperativista é promovida para o quadro social?

É fundamental para o desempenho da cooperativa que todos os cooperados estejam integrados no contexto do cooperativismo e do sistema cooperativista, conhecendo os princípios e os valores que norteiam as ações, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos e as vantagens da cooperação.

- a) A educação cooperativista não é promovida.
- b) A educação cooperativista é promovida apenas na admissão do cooperado.
- c) A educação cooperativista é promovida para o quadro social, regularmente.
- d) A educação cooperativista é promovida para o quadro social, regularmente e de forma planejada.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os principais programas de educação cooperativista realizados regularmente para o quadro social.*

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

A organização da cooperativa demanda comprometimento e participação de seus cooperados. Essa participação deve ser estimulada por meio de práticas que permitam aos cooperados se expressarem e serem ouvidos. Assim, os cooperados sentem que podem influenciar os rumos da cooperativa, evitando o distanciamento e a noção de falta de responsabilidade perante o desempenho da cooperativa.

- a) Não há práticas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa.
- b) Há práticas para estimular a participação dos cooperados, mas não são padronizadas.
- c) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente para estimular a participação dos cooperados, mas os padrões não estão documentados.
- d) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente para estimular a participação dos cooperados, com padrões documentados e monitoradas por um responsável.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais práticas padronizadas realizadas regularmente para estimular a participação dos cooperados.*

### 3. Há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças visando à renovação dos órgãos de administração e fiscalização?

Uma das bases da longevidade de qualquer organização é a existência de práticas para o desenvolvimento de novas lideranças. Em cooperativas, o estímulo ao desenvolvimento de novos líderes deve ser baseado na participação democrática, nas competências necessárias para enfrentar os desafios da atuação em um mercado competitivo e considerar o fortalecimento do espírito cooperativista.

- a) Não há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças.
- b) Há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas não são padronizadas.
- c) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas os potenciais novos líderes são identificados sem critérios definidos.
- d) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente para estimular o desenvolvimento de novas lideranças e os potenciais novos líderes são identificados com base nas competências de liderança desejadas pela cooperativa.

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

O órgão de administração eleito em Assembleia Geral deve prestar contas de sua atuação aos cooperados, de acordo com as normas estatutárias e as leis vigentes, assumindo as consequências de seus atos e omissões. Além das Assembleias Gerais previstas em lei, a cooperativa deve adotar práticas complementares, tais como: relatórios periódicos, relatórios de sustentabilidades, espaço exclusivo do cooperado no site, entre outras.

- a) O órgão de administração não presta contas de sua atuação para os cooperados.
- b) O órgão de administração presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais.
- c) O órgão de administração presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais e quando solicitado pelo Conselho Fiscal ou cooperados.
- d) O órgão de administração presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais e, proativamente, também presta contas aos cooperados e/ou Conselho Fiscal por meio de práticas complementares às Assembleias Gerais.

#### **5. Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal, que complementam as atribuições descritas no estatuto social?**

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das cooperativas. É um controle independente eleito pelos cooperados, que visa a agregar valor para a cooperativa. Para exercer suas responsabilidades com base na transparência, independência e confidencialidade, é importante que o Conselho Fiscal tenha diretrizes definidas de atuação e funcionamento, que complementam as atribuições descritas no estatuto social.

- a) Não há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal.
- b) Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal, mas não estão escritas.
- c) Há diretrizes escritas para a atuação do Conselho Fiscal, que contemplam as formas de comunicação com o órgão de administração.
- d) Há diretrizes escritas para a atuação do Conselho Fiscal, que contemplam as formas de comunicação com o órgão de administração e as formas de divulgação dos resultados de sua atuação.

#### **6. As informações que impactam a condução do negócio são disponibilizadas aos cooperados?**

Um dos princípios da governança é a transparência. Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para os cooperados as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

- a) As informações não são disponibilizadas aos cooperados.
- b) São disponibilizadas eventualmente apenas informações referentes ao desempenho econômico-financeiro.
- c) São disponibilizadas regularmente informações referentes ao desempenho econômico financeiro e, eventualmente, outras informações que impactam a condução do negócio.
- d) São disponibilizadas regularmente informações abrangentes referentes ao desempenho e outras informações que impactam a condução do negócio.

#### **7. A responsabilidade socioambiental é considerada na definição das estratégias, negócios e operações visando à sustentabilidade da cooperativa?**

A sustentabilidade, um dos princípios da governança cooperativa, é a busca por uma gestão ética nas relações internas e externas para geração e manutenção de valor a todas as partes interessadas, visando à perenidade da cooperativa, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos. Portanto, cooperativas sustentáveis atuam para atingir o seu maior potencial no presente, sem comprometer as gerações futuras.

- a) A responsabilidade socioambiental não é considerada na definição das estratégias, negócios e operações.
- b) A responsabilidade socioambiental não é considerada na definição das estratégias, negócios e operações, mas existem ações pontuais sendo realizadas.
- c) A responsabilidade socioambiental é considerada na definição das estratégias, negócios e operações.
- d) A responsabilidade socioambiental é considerada na definição das estratégias, negócios e operações, e existem indicadores de avaliação definidos.

**8. Os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas?**

O agrupamento é uma divisão conceitual dos cooperados com base em características comuns. O agrupamento dos cooperados pode ser geográfico, demográfico, baseado no nível de consumo ou operação com a cooperativa ou ainda realizado de acordo com outros critérios determinados pela cooperativa. O agrupamento permite a identificação de grupos de cooperados com necessidades e expectativas semelhantes, permitindo à cooperativa atuar de maneira específica, oferecendo o que o cooperado de fato deseja.

- a) Os cooperados não são agrupados e suas necessidades e expectativas não são conhecidas.
- b) Os cooperados não são agrupados, mas suas necessidades e expectativas são conhecidas de forma intuitiva.
- c) Os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas por meio de métodos formais.
- d) Os cooperados são agrupados, as necessidades e expectativas de cada grupo são conhecidas por meio de métodos formais e utilizadas na definição e melhoria das práticas de relacionamento.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os grupos de cooperados, suas necessidades e expectativas e os métodos formais utilizados para conhecê-las.*

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

Para que os cooperados utilizem os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa, é importante que esses produtos e serviços sejam divulgados, de acordo com as necessidades e expectativas dos diferentes grupos de cooperados. Dessa forma, a cooperativa amplia e fortalece seu relacionamento com os cooperados, auxiliando-os no seu desenvolvimento.

- a) A cooperativa não divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos.
- b) A cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos sem considerar os diferentes grupos de cooperados.
- c) A cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos, considerando os diferentes grupos de cooperados.
- d) A cooperativa divulga aos cooperados os produtos e serviços a eles oferecidos, considerando os diferentes grupos de cooperados e utilizando meios para assegurar a clareza da mensagem e sua adequação ao público-alvo.

**10. As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados são registradas e tratadas?**

As solicitações, reclamações ou sugestões apresentadas pelos cooperados, referentes às relações sociais demonstram que suas necessidades e expectativas não foram totalmente atendidas pela cooperativa, ou podem ser aprimoradas. Quando ocorre uma manifestação do cooperado é necessário seu registro e tratamento adequado, a fim de garantir ao cooperado que ele é ouvido e pode contribuir para a melhoria da cooperativa.

- a) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados não são registradas e não são tratadas.
- b) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados não são registradas e são tratadas eventualmente, dependendo do grau de insatisfação do cooperado ou da gravidade da manifestação.
- c) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados são registradas e tratadas.
- d) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados são registradas e tratadas, e o cooperado é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.

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

A satisfação das necessidades e expectativas dos cooperados constitui a razão da existência da cooperativa, e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os cooperados estão satisfeitos com a atuação da cooperativa e com as relações sociais estabelecidas. Os resultados dessa verificação devem ser usados para a melhoria do relacionamento com os cooperados.

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

**13. A evolução do quadro social é acompanhada?**

O acompanhamento da evolução do quadro social é fundamental para o desempenho e o sucesso da cooperativa. É importante monitorar a entrada, a saída e a permanência de cooperados na cooperativa a fim de avaliar a eficácia das práticas utilizadas para atrair e reter cooperados e para melhoria do relacionamento. Além disso, a evolução do quadro social permite verificar o alcance das estratégias de negócio da cooperativa.

- a) A evolução do quadro social não é acompanhada.
- b) A evolução do quadro social é acompanhada informalmente.
- c) A evolução do quadro social é acompanhada formalmente.
- d) A evolução do quadro social é acompanhada formalmente e os resultados alcançados refletem as estratégias de negócio da cooperativa.

## APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO – PRIMEIROS PASSOS PARA A EXCELÊNCIA – GESTÃO DA COOPERATIVA

### LIDERANÇA

Este critério analisa a liderança da cooperativa, representada por seus dirigentes, abordando os processos gerenciais relativos a cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, levantamento de interesses e exercício da liderança e, análise do desempenho da organização.

#### **12. A missão, a visão e os valores estão definidos e são comunicados aos cooperados e colaboradores?**

A missão, a visão e os valores estabelecem o rumo a ser seguido e orientam os comportamentos desejados na busca dos objetivos da cooperativa. Sua comunicação aos cooperados e colaboradores tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo que compartilha e persegue os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.

- a) A missão, a visão e os valores não estão definidos.
- b) A missão, a visão e os valores estão definidos, mas são de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c) A missão, a visão e os valores estão definidos e são comunicados eventualmente aos cooperados e colaboradores.
- d) A missão, a visão e os valores estão definidos e são comunicados regularmente aos cooperados e colaboradores.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar a missão, a visão e os valores assim como os meios utilizados para a sua comunicação aos cooperados e colaboradores.

#### **13. A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera?**

A atuação ética da cooperativa inclui a transparência nas suas relações, o cumprimento das exigências legais aplicáveis, o respeito aos cooperados, clientes, colaboradores, comunidade e fornecedores, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e a atos de corrupção.

- a) A cooperativa não busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera.
- b) A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera por meio de regras informais.
- c) A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera por meio de regras escritas que são comunicadas aos dirigentes, cooperados e colaboradores, e há métodos para o monitoramento de seu cumprimento.
- d) A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera por meio de regras escritas, que são comunicadas aos dirigentes, cooperados e colaboradores, há métodos para o monitoramento de seu cumprimento e canais disponíveis para o recebimento de manifestações relativas à conduta envolvendo a cooperativa.

#### **14. Os dirigentes analisam o desempenho da cooperativa?**

A análise do desempenho da cooperativa visa a identificar se seus objetivos estão sendo cumpridos e suas metas, alcançadas. Essa análise é responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente por meio de resultados que demonstrem o desempenho da cooperativa.

- a) Os dirigentes não analisam o desempenho da cooperativa.
- b) Os dirigentes analisam o desempenho da cooperativa eventualmente, considerando apenas os resultados financeiros.
- c) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa.
- d) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, de forma padronizada, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar a periodicidade da análise de desempenho e os resultados utilizados nessa análise.

**15. Os dirigentes interagem com os colaboradores visando a promover o seu engajamento com os valores, princípios, objetivos e metas da cooperativa?**

Os dirigentes devem interagir com os colaboradores, estabelecendo meios para se comunicar com eles e ouvi-los, a fim de promover a sua mobilização para o sucesso das estratégias definidas.

- a) Os dirigentes não interagem com os colaboradores.
- b) Os dirigentes interagem eventualmente com os colaboradores.
- c) Os dirigentes interagem regulamente com alguns colaboradores, principalmente do nível gerencial.
- d) Os dirigentes interagem regularmente com colaboradores de todos os níveis da cooperativa por meio de práticas padronizadas.

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

Nem sempre as pessoas eleitas para as funções de administração e fiscalização possuem todas as competências de gestão necessárias, portanto é, fundamental o investimento no seu desenvolvimento gerencial. Esse investimento contribui para o crescimento da cooperativa e sua manutenção no mercado de atuação.

- a) A cooperativa não investe no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores.
- b) A cooperativa investe eventualmente no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, mas os conhecimentos adquiridos não são aplicados na cooperativa.
- c) A cooperativa investe eventualmente no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, e os conhecimentos adquiridos são aplicados na cooperativa.
- d) A cooperativa investe regularmente no desenvolvimento gerencial dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e diretores, e os conhecimentos adquiridos são aplicados na cooperativa.

**17. São estabelecidos padrões para os processos gerenciais e o seu cumprimento é verificado?**

O estabelecimento de padrões para os processos gerenciais visa a assegurar a uniformidade na sua execução, por meio da instituição e padronização das regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão da cooperativa. A verificação do cumprimento dos padrões visa a estimular, por meio do controle, a sua aplicação pelos gestores e, consequentemente, promover a qualidade da gestão.

- a) Não são estabelecidos padrões para os processos gerenciais.
- b) São estabelecidos padrões para alguns processos gerenciais, mas o seu cumprimento não é verificado.
- c) São estabelecidos padrões para os principais processos gerenciais e o seu cumprimento é verificado eventualmente.
- d) São estabelecidos padrões para os principais processos gerenciais e o seu cumprimento é verificado regularmente.

**18. É promovida a melhoria nos processos gerenciais da cooperativa?**

A melhoria dos processos gerenciais faz parte do ciclo de aprendizado e promove o aperfeiçoamento da gestão. Essa melhoria pode ser conseguida internamente, ouvindo-se os dirigentes, cooperados e colaboradores, e externamente, investigando boas práticas de gestão de concorrentes, de outras organizações ou de outras cooperativas. Dessa forma, podem-se identificar oportunidades de melhorias que, implementadas nos processos gerenciais da cooperativa, promovem o aumento de sua competitividade no mercado de atuação.

- a) Não é promovida a melhoria nos processos gerenciais da cooperativa.
- b) As melhorias nos processos gerenciais da cooperativa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos.
- c) As melhorias nos processos gerenciais da cooperativa são promovidas regularmente, a partir de contribuições de dirigentes, cooperados e colaboradores.
- d) As melhorias nos processos gerenciais da cooperativa são promovidas regularmente, a partir de contribuições de dirigentes, cooperados e colaboradores, e de informações obtidas externamente, a partir de boas práticas de outras organizações.



**19. São realizadas ações de intercooperação?**

A intercooperação é um dos princípios doutrinários do cooperativismo. Segundo esse princípio, as cooperativas servem de maneira mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativista, trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A prática da intercooperação é importante para ampliar a competitividade, reduzir custos e criar estratégias para se posicionar melhor no mercado, e principalmente, agregar valor aos cooperados e às suas atividades.

- a) Não são realizadas ações de intercooperação.
- b) São realizadas eventualmente ações de intercooperação.
- c) São realizadas regularmente ações de intercooperação para a troca de conhecimentos e experiências.
- d) São realizadas regularmente ações de intercooperação para a troca de conhecimentos e experiências e para a geração e ampliação de negócios, que agregam valor às suas atividades e às de seus cooperados.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais ações de intercooperação e as cooperativas envolvidas.*

## **ESTRATÉGIAS E PLANOS**

Este critério analisa o posicionamento estratégico da cooperativa, abordando os processos gerenciais relativos à formulação e à implementação das estratégias.

### **20. A visão da cooperativa está definida e é comunicada aos colaboradores e cooperados?**

A visão da cooperativa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da cooperativa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A comunicação da visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que estes conheçam e persigam os ideais expressos na visão, potencializando a contribuição de cada um na cooperativa.

- a) A visão não está definida.
- b) A visão está definida, mas é de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c) A visão está definida, registrada em forma escrita e é comunicada eventualmente aos cooperados e colaboradores.
- d) A visão está definida, registrada em forma escrita e é comunicada regularmente aos cooperados e colaboradores.

*Informações adicionais*

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar a visão e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

### **21. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da cooperativa estão definidas?**

A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a cooperativa vai cumprir a sua missão no presente e alcançar sua visão e seus objetivos, no futuro. Na definição das estratégias é importante considerar a avaliação das alternativas decorrentes da análise dos ambientes externo e interno, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade.

- a) As estratégias não estão definidas.
- b) As estratégias estão definidas informalmente.
- c) As estratégias estão definidas formalmente.
- d) As estratégias estão definidas formalmente e são comunicadas aos cooperados e colaboradores.

*Informações adicionais*

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as estratégias definidas formalmente pela cooperativa.

### **22. Os indicadores e as metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?**

Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance em relação aos objetivos da cooperativa. As metas, definidas para cada indicador, permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da cooperativa e para o acompanhamento da implementação das estratégias.

- a) Os indicadores e as metas relacionados às estratégias não estão estabelecidos.
- b) Os indicadores estão estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- c) Os indicadores e suas respectivas metas estão estabelecidos para algumas estratégias.
- d) Os indicadores e suas respectivas metas estão estabelecidos para todas as estratégias e são comunicados aos colaboradores.

*Informações adicionais*

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os indicadores e metas relacionados às estratégias da cooperativa.

**23. Os planos de ação, visando a alcançar as metas da cooperativa relacionadas às estratégias, estão definidos?**

Os planos de ação consistem em uma ferramenta de planejamento: definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação, os recursos necessários para sua execução e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da cooperativa. Os planos de ação são estabelecidos para planejar tudo que a cooperativa deve fazer para que suas estratégias sejam implementadas com sucesso.

- a) Os planos de ação não estão definidos.
- b) São definidas ações informalmente para o alcance de algumas metas da cooperativa, relacionadas às estratégias.
- c) Estão definidos planos de ação para o alcance de algumas metas da cooperativa, relacionadas às estratégias.
- d) Estão definidos planos de ação para o alcance de todas as metas da cooperativa, relacionadas às estratégias.

**24. A implementação dos planos de ação é acompanhada?**

O acompanhamento da implementação dos planos de ação visa a assegurar o alcance das estratégias e se antecipar aos problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os planos. É importante que os planos de ação tenham responsáveis designados para o seu acompanhamento, e que, quando necessário, sejam estabelecidas ações para correções de rumo.

- a) A implementação dos planos de ação não é acompanhada.
- b) A implementação dos planos de ação é acompanhada informalmente.
- c) A implementação dos planos de ação é acompanhada por meio de método formal e há responsáveis por seu acompanhamento.
- d) A implementação dos planos de ação é acompanhada por meio de método formal, há responsáveis por seu acompanhamento e são estabelecidas ações de correção, quando necessário.

## **CLIENTES**

Este critério analisa o relacionamento da cooperativa com seus clientes, que são aqueles que satisfazem suas necessidades e expectativas consumindo produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Os clientes podem ser cooperados ou não cooperados, pessoas físicas ou pessoas jurídicas, dependendo do ramo e da forma da atuação da cooperativa. São abordados também os processos gerenciais relativos à análise e ao desenvolvimento de mercado.

### **25. O mercado é conhecido e os clientes são agrupados?**

O conhecimento do mercado permite a compreensão das características do ambiente de atuação da cooperativa. É também importante conhecer os clientes e, para atendê-los corretamente, eles devem ser agrupados com base em suas características comuns, tais como idade, sexo, localização e outras. O agrupamento permite a identificação de grupos de clientes com necessidades e expectativas semelhantes e a atuação direcionada da cooperativa.

- a) O mercado não é conhecido e os clientes não são agrupados.
- b) O mercado é conhecido, mas os clientes não são agrupados.
- c) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados informalmente.
- d) O mercado é conhecido e os clientes são agrupados de forma planejada, de acordo com critérios definidos.

### **26. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas e utilizadas?**

O correto atendimento dos clientes demanda o conhecimento das suas necessidades e expectativas. Além de conhecer esses aspectos, é necessário analisar e utilizar as informações obtidas para melhorar continuamente o atendimento dos clientes. Dessa forma, a cooperativa oferece a seus clientes produtos e serviços que satisfazem adequadamente às suas necessidades e expectativas. Essas informações também auxiliam a busca de novos clientes para a geração de novos negócios para a cooperativa.

- a) As necessidades e expectativas dos clientes não são conhecidas.
- b) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas de forma intuitiva.
- c) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes.
- d) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes, utilizando métodos formais, e são utilizadas na melhoria do atendimento dos clientes atuais e na busca de novos clientes.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais necessidades e expectativas dos clientes.

### **27. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?**

Para que os clientes saibam que a cooperativa dispõe de produtos e serviços capazes de atendê-los em suas necessidades e expectativas, é importante que esses produtos e serviços sejam divulgados. Dessa forma, a cooperativa possibilita a procura dos clientes, vende seus produtos e serviços, incentiva o retorno dos clientes atuais e capta novos clientes.

- a) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- b) Os produtos e serviços são divulgados para alguns clientes.
- c) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- d) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para a comunicação.

**28. As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são registradas e tratadas?**

O tratamento adequado das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes tem por finalidade assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas. As manifestações dos clientes, quando corretamente tratadas, podem contribuir para o aumento da sua satisfação e para torná-los fiéis à cooperativa.

- a) As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes não são registradas e não são tratadas.
- b) As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes não são registradas e são tratadas eventualmente, dependendo do grau de insatisfação do cliente ou da gravidade da manifestação.
- c) As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são registradas e tratadas.
- d) As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são registradas e tratadas, e o cliente é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.

**29. A satisfação dos clientes é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?**

A satisfação das necessidades e expectativas dos clientes relativas ao atendimento e aos produtos e serviços constitui uma das razões da existência da cooperativa. É parte de sua missão e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Os resultados dessa verificação devem ser usados para as ações de melhoria nos produtos e serviços e na maneira como a cooperativa atende seus clientes.

- a) A satisfação dos clientes não é avaliada.
- b) A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e sem método formal.
- c) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente, por meio de método formal.
- d) A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente, por meio de método formal e os resultados obtidos são utilizados na melhoria dos produtos, serviços e no atendimento dos clientes.

## **SOCIEDADE**

Este critério analisa a cooperativa em relação à sociedade, principalmente a comunidade próxima às suas instalações, com influências recíprocas. São abordados os processos gerenciais relativos a responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

### **30. As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados e atendidos?**

Para a atuação correta da cooperativa, é necessário que ela atenda a todas as exigências contidas nas leis, regulamentos, normas e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos seus produtos, serviços, instalações e atividades. As exigências legais são dinâmicas, sendo alteradas e atualizadas continuamente, portanto, precisam ser sempre acompanhadas para identificar eventuais alterações e assegurar o seu atendimento.

- a) As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa não são identificados.
- b) As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados informalmente.
- c) As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados por meio de métodos formais.
- d) As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados por meio de métodos formais e são atendidos.

### **31. Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações da cooperativa são conhecidos e tratados?**

Os objetivos do tratamento de impactos ambientais adversos são inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a cooperativa pode causar de negativo, direta ou indiretamente, aos ecossistemas, em decorrência de seus produtos e serviços, de seus processos e de suas instalações.

- a) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações não são conhecidos.
- b) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos, mas não são tratados.
- c) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e alguns deles são tratados.
- d) Os impactos ambientais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações são conhecidos e todos os conhecidos são tratados.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os principais impactos ambientais adversos e as ações para o seu tratamento.

### **32. A cooperativa apoia ou realiza ações ou projetos sociais?**

Toda cooperativa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual atua e está inserida. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que também podem ser atendidas pela organização por meio de ações ou projetos, motivando e envolvendo seus colaboradores e cooperados nessas atividades.

- a) A cooperativa não apoia nem realiza ações ou projetos sociais.
- b) A cooperativa apoia ações ou projetos sociais promovidos por terceiros.
- c) A cooperativa realiza ações sociais próprias.
- d) A cooperativa realiza projetos sociais próprios e controla os resultados alcançados.

Informações adicionais: Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais ações ou projetos sociais realizados pela cooperativa.

## **INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

Este critério analisa a gestão das informações e do conhecimento existente na cooperativa, abordando os processos gerenciais relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional.

### **33. As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas e utilizadas no desenvolvimento de sistemas de informação?**

A identificação de necessidades de informações para a operacionalização e gerenciamento da cooperativa tem o objetivo de projetar sistemas de informação, informatizados ou não, compatíveis com as estratégias e as necessidades dos usuários. Essas necessidades de informação abrangem indicadores de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, fundamentais para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da cooperativa.

- a) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa não são identificadas.
- b) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas informalmente.
- c) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas por meio de métodos formais.
- d) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas por meio de métodos formais e são utilizadas no desenvolvimento dos sistemas de informação.

### **34. As informações necessárias para a execução das atividades são disponibilizadas para os colaboradores?**

A disponibilização e a comunicação das informações para os colaboradores são necessárias e importantes para garantir a correta execução das atividades, a análise dos resultados obtidos, a tomada de decisão e a condução adequada do negócio. São exemplos de meios eficientes para a disponibilização das informações aos colaboradores: reuniões, quadros de aviso e computadores ligados em rede na cooperativa.

- a) As informações necessárias não são disponibilizadas para os colaboradores.
- b) As informações necessárias são disponibilizadas para alguns colaboradores.
- c) As informações necessárias são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores.
- d) As informações necessárias são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores de forma organizada e em sistemas de informação (reuniões, rede interna de computadores, por exemplo).

### **35. Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são difundidos?**

Os conhecimentos mais importantes são aqueles que apoiam a realização da missão e a implementação das estratégias. A difusão é fundamental para utilizar, reter e multiplicar esses conhecimentos na cooperativa. Os conhecimentos mais importantes podem abranger tecnologias, competências dos colaboradores, políticas, procedimentos, bases de dados, documentos e outros.

- a) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa não são difundidos.
- b) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são eventualmente difundidos.
- c) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são regularmente difundidos para alguns colaboradores.
- d) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são regularmente difundidos para a maioria dos colaboradores.

## **PESSOAS**

Este critério analisa a cooperativa em relação à gestão das pessoas que nela trabalham. Fazem parte do sistema de trabalho da cooperativa seus cooperados e colaboradores. O critério aborda os processos gerenciais relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação, ao desenvolvimento e à qualidade de vida.

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

A organização da cooperativa, registrada no seu estatuto e em outros documentos, estabelece as funções necessárias para a sua operação. Essas funções são ocupadas por cooperados e colaboradores, e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. O conhecimento das responsabilidades das funções por parte dos colaboradores define e esclarece a participação de cada um nas atividades da cooperativa, promove a sinergia do trabalho em equipe e leva à eficiência e à produtividade do sistema de trabalho.

- a) As funções e responsabilidades não estão definidas.
- b) As funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentadas.
- c) As funções e responsabilidades estão definidas e documentadas.
- d) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.

### **37. O processo de seleção de colaboradores é feito segundo padrões definidos e considera os requisitos e responsabilidades da função?**

O processo de seleção de colaboradores tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela cooperativa para cada função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na organização.

- a) O processo de seleção é feito sem padrão definido.
- b) O processo de seleção é feito com padrão definido para algumas funções.
- c) O processo de seleção é feito com padrão definido para todas as funções.
- d) O processo de seleção é feito com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidos para a função.

### **38. São realizadas ações para capacitação dos colaboradores?**

A capacitação dos colaboradores visa ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam o correto desempenho da função, promovendo, assim, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para assegurar a participação das pessoas e a alocação dos recursos necessários, a capacitação deve ocorrer de forma planejada, com base em um plano de capacitação.

- a) Não são realizadas ações para capacitação dos colaboradores.
- b) São realizadas ações eventualmente para capacitação dos colaboradores.
- c) São realizadas ações regularmente para capacitação dos colaboradores, definidas a partir da identificação de suas necessidades.
- d) São realizadas ações regularmente, de forma planejada, para capacitação dos colaboradores, definidas a partir da identificação de suas necessidades e das necessidades da cooperativa.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais necessidades de capacitação identificadas, as ações realizadas e a entidade executora da capacitação.

### **39. A educação cooperativista dos colaboradores da cooperativa é promovida?**

É fundamental para o bom desempenho da cooperativa que todos que nela trabalhem estejam integrados no contexto do cooperativismo e do sistema cooperativista, conhecendo os princípios e os valores que norteiam as ações, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos e as vantagens da cooperação.



- a) A educação cooperativista não é promovida.
- b) A educação cooperativista é promovida apenas na admissão do colaborador.
- c) A educação cooperativista é promovida para os colaboradores, regularmente.
- d) A educação cooperativista é promovida para os colaboradores, regularmente e de forma planejada.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os principais programas de educação cooperativista realizados para os colaboradores.*

#### **40. Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança são identificados e tratados?**

Qualquer condição presente no exercício da função com potencial para provocar danos, em termos de lesões ou doenças, constitui um perigo para as pessoas. A combinação da probabilidade de ocorrência de um evento perigoso com a gravidade da lesão ou doença que podem ser causadas pelo evento é o risco à saúde e à segurança. Os perigos relacionados à saúde e à segurança no trabalho devem ser continuamente identificados para que os riscos relacionados sejam tratados por meio de ações corretivas e preventivas.

- a) Os perigos não são identificados e os riscos não são tratados.
- b) Os perigos são identificados informalmente e os riscos não são tratados.
- c) Os perigos são identificados formalmente e os riscos são tratados por meio de ações corretivas.
- d) Os perigos são identificados formalmente e os riscos são tratados por meio de ações corretivas e preventivas.

#### **41. A satisfação dos colaboradores é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?**

A avaliação da satisfação dos colaboradores tem por objetivos mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na cooperativa e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos, aumentando a satisfação. É necessário identificar os fatores que afetam a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, a fim de promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com consequente motivação e entusiasmo das pessoas.

- a) A satisfação dos colaboradores não é avaliada.
- b) A satisfação dos colaboradores é avaliada eventualmente e sem método formal.
- c) A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente, por meio de método formal.
- d) A satisfação dos colaboradores é avaliada periodicamente, por meio de método formal e os resultados obtidos são utilizados na melhoria das práticas de gestão de pessoas.

## **PROCESSOS**

Este critério aborda os processos gerenciais relativos à gestão dos processos principais da cooperativa. São os processos principais que geram os produtos e os serviços que, fornecidos aos clientes e cooperados, satisfazem suas necessidades e expectativas. O critério também analisa os processos associados ao relacionamento com os fornecedores e à gestão financeira da cooperativa.

### **42. Os processos principais da cooperativa estão identificados e são executados de forma padronizada?**

Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado, necessário ou desejado, transformando uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de execução, na definição do responsável e da frequência de realização. Os padrões dos processos podem ser documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

- a) Os processos principais da cooperativa não estão identificados e não são executados de forma padronizada.
- b) Os processos principais da cooperativa estão identificados, mas não são executados de forma padronizada.
- c) Os processos principais da cooperativa estão identificados e são executados de forma padronizada, mas os padrões não estão documentados.
- d) Os processos principais da cooperativa estão identificados e são executados de forma padronizada com padrões documentados.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os processos principais identificados pela cooperativa.

### **43. Os processos principais da cooperativa são controlados?**

O controle dos processos principais tem por objetivo assegurar que os requisitos desses processos, que são a tradução em características mensuráveis das necessidades dos clientes e cooperados, sejam integralmente atendidos. O controle do processo é feito por meio da definição de indicadores que vão medir o seu resultado. A necessidade do cliente e do cooperado, traduzida em requisito, define a meta do indicador. Por exemplo, a necessidade do cliente é o prazo de entrega do produto em 48 horas. Existe um indicador de tempo de realização do processo, com meta de 24 horas, assegurando o atendimento do cliente em prazo inferior ao desejado por ele.

- a) Os processos principais da cooperativa não são controlados.
- b) Os processos principais da cooperativa não são controlados, sendo corrigidos apenas quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes ou cooperados.
- c) Os processos principais da cooperativa são controlados com base nos padrões de execução.
- d) Os processos principais da cooperativa são controlados com base nos padrões de execução, sendo acompanhados também por meio de indicadores e metas, definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos cooperados e clientes.

### **44. A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados?**

A cooperativa deve promover o desenvolvimento de seus cooperados por meio de ações regulares e padronizadas de educação, formação e informação para que estes possam melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços, aumentar a rentabilidade de sua atividade e contribuir eficazmente para o sucesso da cooperativa.

- a) A cooperativa não promove o desenvolvimento dos cooperados.
- b) São realizadas ações eventualmente para promover o desenvolvimento dos cooperados.
- c) São realizadas ações regularmente para promover o desenvolvimento dos cooperados.
- d) São realizadas ações regularmente para promover o desenvolvimento dos cooperados, de forma padronizada, e seus resultados são acompanhados para verificar a efetividade.

**45. Os fornecedores externos da cooperativa são selecionados segundo critérios definidos?**

A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes e cooperados pela cooperativa depende também da qualidade dos produtos e dos serviços adquiridos dos fornecedores. Portanto, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores, tais como atendimento às exigências legais, preço justo e qualidade no atendimento. É importante que os critérios de seleção também contemplem requisitos de desempenho, tais como cumprimento de prazo de entrega e qualidade.

- a) Os fornecedores externos não são selecionados segundo critérios definidos.
- b) Os fornecedores externos são selecionados com critérios definidos informalmente.
- c) Os fornecedores externos são selecionados com critérios definidos formalmente.
- d) Os fornecedores externos são selecionados com critérios definidos formalmente, que incluem requisitos de desempenho e é verificado se há cooperativas que possam oferecer o produto ou serviço.

**46. O desempenho dos fornecedores externos da cooperativa é avaliado?**

Avaliar o cumprimento das condições preestabelecidas, ou outros requisitos estabelecidos pela cooperativa para os fornecedores nos contratos de fornecimento, tem por finalidade assegurar o atendimento a esses requisitos e garantir a realização de ações preventivas ou corretivas no caso de ocorrências indesejadas. A avaliação do desempenho dos fornecedores permite a otimização da qualidade, a redução de custos e a construção de parcerias de sucesso.

- a) O desempenho dos fornecedores externos não é avaliado.
- b) O desempenho dos fornecedores externos é avaliado apenas quando há algum problema.
- c) O desempenho dos fornecedores externos é avaliado periodicamente, com base em critérios definidos.
- d) O desempenho dos fornecedores externos é avaliado periodicamente, com base em critérios definidos, gerando ações para melhoria do fornecimento.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os critérios definidos para avaliação do desempenho dos fornecedores externos e a periodicidade de realização.*

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

O monitoramento e o controle das finanças são essenciais para assegurar a solidez e a continuidade da cooperativa. O fluxo de caixa distribui e permite controlar os ingressos, receitas, dispêndios e despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma projeção dos ingressos, receitas, dispêndios e despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais da cooperativa e demais atividades.

- a) Não existem controles financeiros.
- b) Existem alguns controles financeiros.
- c) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para, pelo menos, um ano.

## **RESULTADOS**

Este critério analisa os resultados apresentados pela cooperativa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a cooperativa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nas questões anteriores do bloco Governança e do bloco Gestão. São solicitados resultados relativos aos clientes: satisfação e reclamações de clientes; aos colaboradores: satisfação e acidentes de trabalho; aos cooperados: educação cooperativista, satisfação e ingresso por cooperado; e às finanças: percentual de sobras, participação dos atos não cooperativos e lucratividade dos atos não cooperativos.

O controle dos resultados envolve a sua medição e análise com o objetivo de acompanhar o desempenho da cooperativa. O período de medição dos resultados corresponde a intervalos de tempo distintos, que remetem ao ciclos de avaliação ou aos períodos anuais. Considerando três ciclos de avaliação na apresentação do resultado, este vem melhorando ao longo do período, quando é evidenciada uma melhoria no terceiro ciclo em relação ao primeiro. O resultado também revela melhoria se, ao longo dos três ciclos de avaliação considerados, revela estabilização em níveis de excelência ou em níveis aceitáveis, compatíveis com as estratégias formalizadas da cooperativa.

### **48. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?**

Para assegurar sua sobrevivência, a cooperativa precisa atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Portanto, é necessário avaliar se os clientes estão satisfeitos com a cooperativa e com os produtos e serviços oferecidos.

- a) Não existem resultados relativos à satisfação dos clientes.
- b) A satisfação dos clientes é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.
- c) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.
- d) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.

#### *Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados da satisfação dos clientes referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de clientes satisfeitos em relação ao total de clientes atendidos no período, conforme pesquisas realizadas pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.*

### **49. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?**

Reclamações de clientes indicam, em geral, fatores de insatisfação com a cooperativa ou com seus produtos e serviços. Como a satisfação dos clientes é fundamental para assegurar a sobrevivência de qualquer cooperativa, as reclamações dos clientes, como uma forma de identificação de fatores de insatisfação com a cooperativa, precisam ser controladas e tratadas.

- a) Não existem resultados relativos a reclamações de clientes.
- b) As reclamações de clientes são controladas, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão diminuindo ao longo do período.
- d) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos e estão diminuindo ao longo do período.

#### *Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados das reclamações de clientes referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de reclamações em relação ao total de clientes atendidos ou produtos/serviços entregues no período, conforme registro proativo e sistemático realizado pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.*

**50. Existem resultados relativos à satisfação dos colaboradores?**

Avaliar a satisfação dos colaboradores permite verificar a eficácia das ações realizadas pela cooperativa para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- a) Não existem resultados relativos à satisfação dos colaboradores.
- b) A satisfação dos colaboradores é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.
- c) A satisfação dos colaboradores é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.
- d) A satisfação dos colaboradores é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados da satisfação dos colaboradores referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de colaboradores satisfeitos em relação ao número médio de colaboradores no período, conforme pesquisas realizadas pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.*

**51. Existem resultados relativos a acidentes de trabalho com colaboradores?**

Trata-se de acidentes relacionados com a atividade dos colaboradores. O resultado é referente aos acidentes com ou sem afastamento dos colaboradores de suas atividades e avalia a eficácia das práticas de gestão da segurança.

- a) Não existem resultados relativos a acidentes de trabalho com colaboradores.
- b) Os acidentes de trabalho são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) Os acidentes de trabalho são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão diminuindo ao longo do período.
- d) Os acidentes de trabalho são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão diminuindo ao longo do período.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados referentes a acidentes com colaboradores nos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de acidentes ocorridos em relação ao número médio de colaboradores no período, conforme registro proativo e sistemático realizado pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.*

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

Para assegurar sua continuidade e crescimento, a cooperativa precisa reter e fidelizar seus cooperados. Portanto, é necessário avaliar se os cooperados estão satisfeitos com a cooperativa, sua atuação, seus produtos e serviços.

- a) Não existem resultados relativos à satisfação dos cooperados.
- b) A satisfação dos cooperados é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.
- c) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.
- d) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados da satisfação dos cooperados referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de cooperados satisfeitos em relação ao total de cooperados ativos no período, conforme pesquisas realizadas pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.*

**53. Existem resultados relativos aos ingressos por cooperado?**

Um dos deveres do cooperado é operar com a cooperativa. É necessário que a cooperativa acompanhe essa movimentação financeira, avaliando a evolução dos ingressos por cooperado. Dessa forma é possível tomar decisões para aumentar a movimentação com os cooperados e assegurar o cumprimento de sua missão.

- a) Não existem resultados relativos aos ingressos por cooperado.
- b) Os ingressos por cooperado são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) Os ingressos por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.

d) Os ingressos por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos aos ingressos por cooperado, considerando o total de ingressos no período, dividido pelo número de cooperados ativos no período. Apresente os indicadores em reais. O período 1 é o mais antigo dos três.*

#### **54. Existem resultados relativos ao percentual de sobras?**

O percentual de sobras evidencia quanto do total de ingressos sobrou após a dedução de todos os dispêndios. A cooperativa deve definir sua política em relação à remuneração dos cooperados, geração de sobras e constituição das reservas, adotando um padrão para o percentual de sobras. Depois, o monitoramento dos resultados deve ser feito de forma coerente com o padrão adotado.

a) Não existe controle relativo ao indicador percentual de sobras.

b) O percentual de sobras é controlado, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o resultado.

c) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.

d) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos e está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos ao percentual de sobras nos últimos três períodos e a meta adotada pela cooperativa para as sobras, considerando as sobras antes das destinações, divididas pelo total de ingressos no período. O período 1 é o mais antigo dos três. Informe, no campo Comentários, a meta definida formalmente pela cooperativa para as sobras.*

#### **55. Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativos?**

A participação dos atos não cooperativos evidencia quanto do faturamento total da cooperativa foi decorrente de operações com não cooperados. É importante monitorar a participação percentual dos atos não cooperativos para assegurar que estes não predominem sobre os atos cooperativos.

a) Não existe controle relativo à participação dos atos não cooperativos

b) A participação dos atos não cooperativos é controlada, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para esse resultado.

c) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.

d) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período, respeitados os dispositivos legais.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos à participação percentual dos atos não cooperativos nas operações da cooperativa nos últimos três períodos, considerando o percentual de receitas de atos não cooperativos em relação à soma total das receitas e dos ingressos. O período 1 é o mais antigo dos três.*

#### **56. Existem resultados relativos à lucratividade dos atos não cooperativos?**

A lucratividade dos atos não cooperativos representa o quanto de lucro a cooperativa tem obtido nas operações com não cooperados. É importante monitorar a lucratividade dos atos não cooperativos para assegurar que não estão gerando prejuízos para a cooperativa.

a) Não existem resultados relativos à lucratividade dos atos não cooperativos.

b) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.

c) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não está melhorando ao longo do período.

d) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e está melhorando ao longo do período.

*Informações adicionais*

*Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos à lucratividade dos atos não cooperativos nos últimos três períodos, considerando o percentual de lucro dos atos não cooperativos em relação à receita total proveniente de atos não cooperativos. O período 1 é o mais antigo dos três.*





APÊNDICE D – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM

Table with columns for 'Covariância anti-imagem' and 'Correlação anti-imagem', listing 40 variables (GV1 to RS66) and their pairwise correlation coefficients.

a. Médias de adequação de amostragem (MSA)

Matriz de correlação anti-imagem
Fonte: elaborado pelo autor (2019).