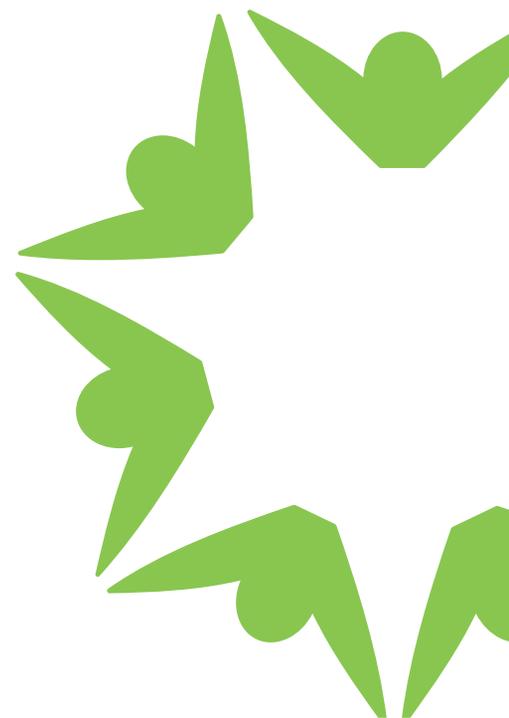
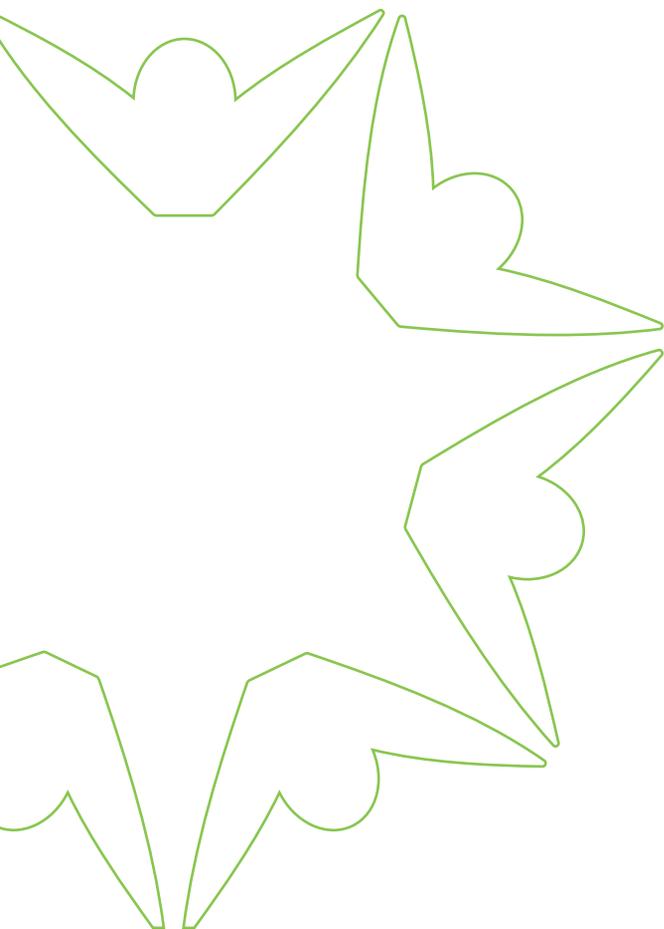


SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

## CADERNOS DE CRITÉRIOS **LIDERANÇA**







SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# CADERNOS DE CRITÉRIOS LIDERANÇA

1ª edição  
Brasília  
2016

### CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)  
Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste)  
Marcos Antonio Zordan (Sul)  
Onofre Cezário de Souza Filho (Centro-Oeste)  
Cergio Tecchio (Norte e Nordeste)  
Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda)  
Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planejamento)  
Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência)  
Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa)  
Geci Pungan (Rep. Empregados em Coop.)

### Suplentes

Marcos Diaz (Sudeste)  
Remy Gorga Neto (Centro-Oeste)  
Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste)  
Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda)  
Alex Pereira Freitas (Min. Previdência)  
Vera Lúcia de Oliveira (Mapa)  
Maria Silvana Ramos (Rep. Empregados em Coop.)

### CONSELHO FISCAL

Gilcimar Barros Pureza (Rep. OCB)  
Elise Andreolla (Min. Previdência)  
Edilson Rodrigues Tavares (Min. Fazenda)  
Tania Mara Garib (Mapa)  
Marcos Antonio Braga da Rocha (Rep. OCB)  
Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Rep. Empregados em Coop.)

### Suplentes

Maria de Fátima C. da Cruz (Min. Previdência)  
Bruna Adair Miranda (Min. Fazenda)  
Helcio Campos Botelho (Mapa)  
José Aparecido dos Santos (Rep. OCB.)  
Norberto Tomasini (Rep. OCB.)  
Robespierre Koury Ferreira (Rep. Empregados em Coop.)

### DIRETORIA EXECUTIVA

#### Presidente

Márcio Lopes de Freitas

#### Superintendente

Renato Nobile

#### Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

#### Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

#### Equipe Técnica do SESCOOP

Adriano Trentin Fassini  
Cláudia Chagas Moreno  
Cleonice Pereira Pedrosa  
Élvio Silveira  
Georgeana Caldas Siles  
Gerson José Laueremann  
Giulianna Fardini  
Luís Antônio Schmidt  
Vitória Resende S. Drumond

#### Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

#### Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

#### Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

#### Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

#### Diagramação

Regina Gottlieb Beer/Shout Publicidade

#### Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS – Qd. 4 • Bloco "I"  
CEP 70070-936 • Brasília • DF (Brasil)  
Tel.: +55 (61) 3217-2119

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil

Cadernos de Critérios : Liderança / SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. -- Brasília : FNQ - Fundação Nacional da Qualidade : Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. -- (Série Caminhos para a Excelência)

#### Bibliografia

ISBN : 978-85-8139-038-3

1. Cooperativas - Administração 2. Excelência - Organização 3. Gestão da qualidade 4. Liderança 5. Organizações - Administração  
I. Vaz, Ana Lúcia de Souza. II. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. III. Série.

CDD-658.001

#### Índices para catálogo sistemático :

1. Excelência empresarial : Administração – 658.001



---

# Cooperativas trilham caminho para excelência

O que uma organização precisa fazer para se manter no mercado de forma competitiva, garantindo a sustentabilidade do seu negócio? A crescente oferta de produtos e serviços exige das empresas uma postura cada vez mais questionadora e diferenciada. É fundamental fazer, constantemente, uma releitura de cenários para entender os movimentos do mercado, as tendências de comportamento dos consumidores e, assim, rever e atualizar estratégias.

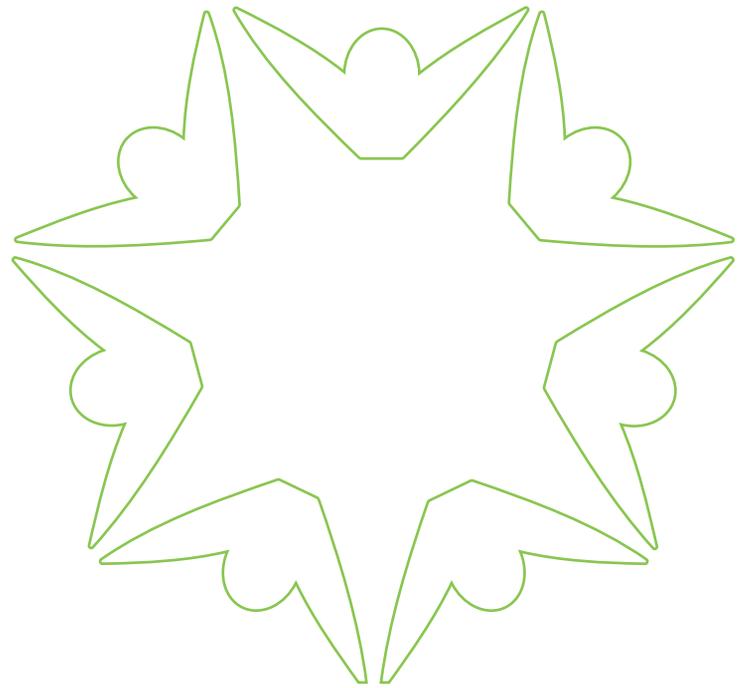
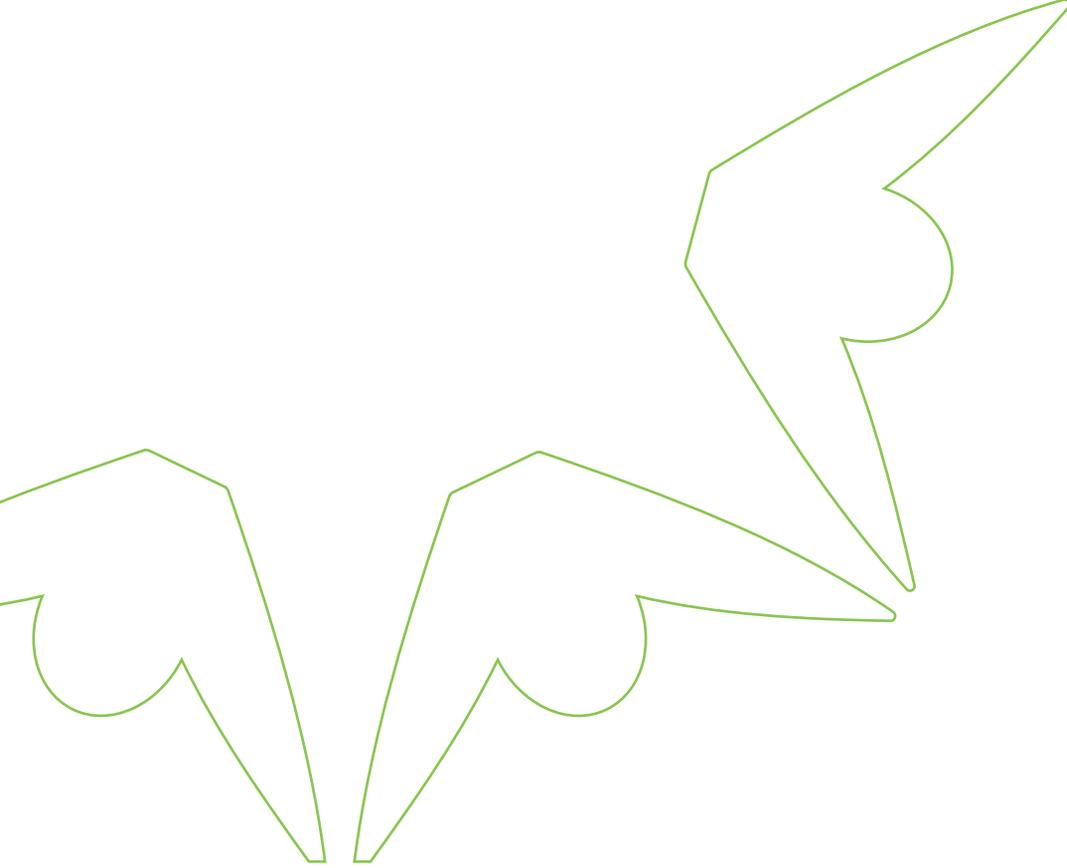
Com essa dinâmica, não há mais espaço para instituições que desconsiderem o macro ambiente e todos os fatores que podem, de alguma maneira, interferir no bom andamento dos negócios. É preciso inovar sempre. As sociedades cooperativas, que já trazem por sua natureza uma proposta diferenciada de empreender e gerar resultados, estão totalmente inseridas nesse contexto. Respondendo por fatias significativas de mercado, nossas cooperativas estão atentas a essas questões e, justamente por isso, têm firmado uma posição de destaque cada vez maior na economia nacional, ganhando espaço também em outros países.

Mas essa conquista de espaço tem um porquê: cientes da concorrência acirrada e do olhar cada dia mais exigente dos consumidores, as cooperativas têm apostado em um investimento constante no profissionalismo da gestão e dos processos de governança, trilhando um caminho na busca da excelência. A ideia é justamente essa: nos firmar, cada dia mais, como organizações que oferecem produtos e serviços com qualidade crescente, que se antecipam a tendências e estão, de fato, alinhadas ao que se espera de instituições contemporâneas e sendo, ao mesmo tempo, visionárias.

Para potencializar esse processo, pensando sempre em fazer mais e melhor pelos cooperados e clientes, nossas cooperativas têm direcionado esforços para imprimir melhorias em diversas frentes. Isso, elas fazem seguindo o que propõe o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), tendo como base os critérios e fundamentos do *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)* da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Com o objetivo de facilitar essa trilha na busca da excelência, criamos uma série de publicações direcionadas ao nosso público, entre as quais o *Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria* e os *Cadernos de Critérios*, que abordam oito pontos a serem trabalhados. São eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Mais uma iniciativa do Sistema OCB para apoiar o crescimento do cooperativismo brasileiro.

**Márcio Lopes de Freitas**  
Presidente do Sistema OCB





---

# Apresentação

Esta publicação compõe a série *Caminho para a Excelência*, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas sobre o *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> e os critérios de avaliação utilizados no Programa, bem como auxiliar na implantação e melhoria de práticas de gestão. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua gestão e aumentar sua competitividade.

A série *Caminho para a Excelência* é publicada na forma de fascículos, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. Está organizada em 11 volumes:

- ♦ Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria
- ♦ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa<sup>1</sup>
- ♦ Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança<sup>2</sup>
- ♦ Cadernos de Critérios:
  - ♦ Liderança<sup>3</sup>
  - ♦ Estratégias e Planos
  - ♦ Clientes
  - ♦ Sociedade
  - ♦ Informações e Conhecimento
  - ♦ Pessoas
  - ♦ Processos
  - ♦ Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos de Critérios* descrevem como os processos gerenciais requeridos nos *Critérios de Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustrações, são apresentados exemplos de cooperativas reconhecidas no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão e também de empresas finalistas, vencedoras ou destaques do Prêmio Nacional da Qualidade, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado.

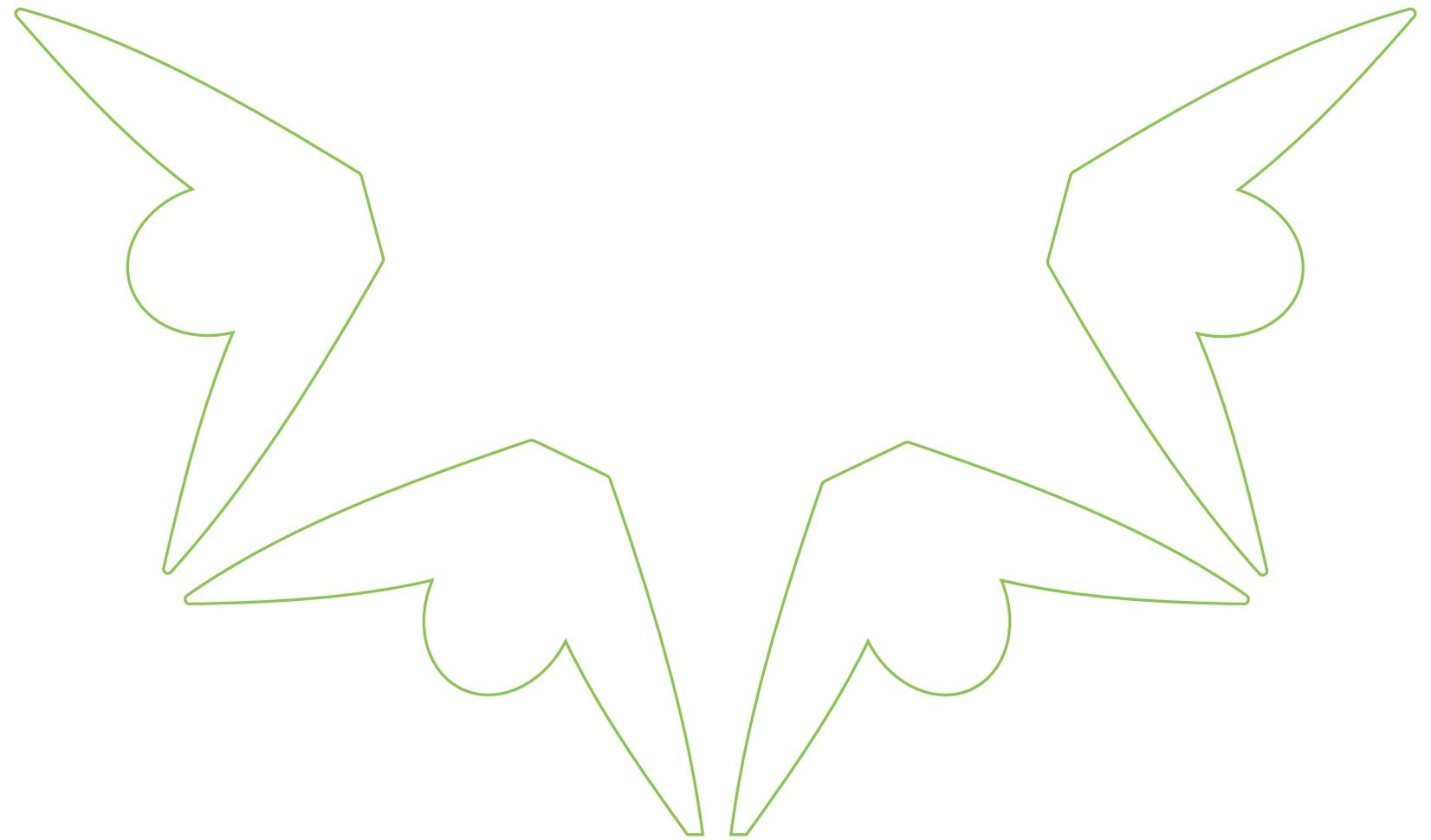
Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – [pdgc.brasilcooperativo.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br).

---

<sup>1</sup> Disponível somente na versão digital no site [governancacoop.brasilcooperativo.coop.br](http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br)

<sup>2</sup> Disponível somente na versão digital no site [pdgc.brasilcooperativa.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativa.coop.br)

<sup>3</sup> Na customização do *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> para o Sistema Cooperativista, o tema Governança não é tratado dentro do critério Liderança, mas, sim, como um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O tema Governança é objeto do fascículo *Manual de Governança Cooperativa*.



---

# Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 12 O CRITÉRIO LIDERANÇA
  - 14 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão
    - 14 Estabelecimento e atualização dos valores e princípios
    - 17 Comunicação dos temas para engajamento das pessoas
    - 19 Cultura organizacional
    - 21 Conduta e comportamento ético
    - 22 Estabelecimento e verificação do cumprimento dos padrões gerenciais
    - 25 Aprendizado e busca de informações externas
  - 29 Levantamento de interesses e exercício da liderança
    - 29 Conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes
    - 31 Redes
    - 33 Intercooperação
    - 34 Exercício da liderança e interação com as partes interessadas
  - 36 Análise do desempenho da cooperativa
    - 36 Referenciais comparativos
    - 40 Análise do desempenho da cooperativa
    - 44 Acompanhamento da implementação das decisões



---

## Sumário

### 46 FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

- 46 Exercício 1 - Temas do Critério Liderança
- 47 Exercício 2 - Conceitos do tema Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão
- 48 Exercício 3 - Mapa do perfil da cooperativa
- 49 Exercício 4 - Interação da liderança com as partes interessadas
- 50 Exercício 5 - Análise do desempenho da cooperativa

### 51 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



# Introdução

As grandes mudanças que estão ocorrendo nas demandas dos cooperados e da sociedade, nos mercados e no perfil dos clientes, têm exigido esforço pelo alto desempenho das cooperativas. Para que uma cooperativa possa ter sucesso em sua missão, é essencial que as pessoas que a integram se envolvam e se comprometam com a busca da excelência da gestão. O estímulo a esse comportamento exige dos dirigentes, eleitos e contratados, um conjunto de práticas para inspirar, criar ambiente favorável e convergir esforços. Isso implica estabelecer e disseminar orientações, liderando as ações necessárias à excelência do desempenho.

A liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e ações em todos os níveis da cooperativa, baseadas em valores e princípios e levando à mobilização dos colaboradores, não se restringindo somente à manifestação exclusiva dos dirigentes. O exercício da liderança pressupõe que os dirigentes sirvam de exemplo para todos, a partir de seu comportamento ético e transparente e de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise. Isso é o que estimula as pessoas a buscarem a excelência.

A liderança da cooperativa também deve considerar a cultura organizacional vigente como pauta de sua atuação, buscando compreendê-la, a fim de promover o desenvolvimento dos aspectos culturais favoráveis e de minimizar eventuais aspectos desfavoráveis.

As ações dos líderes devem conduzir ao estabelecimento e manutenção de relações com todas as partes interessadas, de forma a conhecer os seus interesses e expectativas, bem como obter o comprometimento necessário para concretizar a visão da cooperativa, atuando como parte de uma rede no mercado e na sociedade. É também uma das responsabilidades fundamentais da liderança a realização da avaliação do desempenho da cooperativa, por meio de processos estruturados para a análise de resultados relevantes, que indiquem o grau de sucesso em relação às metas estabelecidas e ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas, assim como o nível de competitividade da cooperativa no mercado.

A liderança esclarecida é responsável pela trajetória de crescimento da cooperativa, alavancando os resultados, promovendo a sustentabilidade e protegendo os interesses de seus cooperados e das demais partes interessadas.

*“Essencialmente, um líder tem que reunir atributos de caráter. Ser transparente, verdadeiro e comprometido com os legítimos propósitos da organização. Fiel, leal, flexível, respeitador, solícito e solidário, seja com os liderados, seja com os pares e demais públicos de relacionamento. O líder é o administrador que sabe escutar (e não apenas ouvir). É humilde e, ao mesmo tempo, inteligente. O verdadeiro líder tem a simplicidade e a postura cooperativa como características. Ele admite que, sozinho, pouco ou nada faz. Conta com a energia e a inspiração do grupo. Utiliza pouco o “eu” e muito o “nós”, elevando a importância da equipe. Sabe, enfim, reconhecer e promover.”*

*Ênio Meinen, Diretor de Operações do Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob)*



# O Critério Liderança

O Critério *Liderança* traduz, essencialmente, o Fundamento da Excelência *Liderança transformadora*, que preconiza a “atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar e realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas”.

Os processos gerenciais requeridos nesse Critério visam ao desenvolvimento da cultura da excelência como fonte de motivação, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas. Tratam do comprometimento dos dirigentes com os valores e princípios da cooperativa e da promoção do sistema de gestão para a excelência. O Critério está organizado em quatro temas principais: Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, Governança, Levantamento de interesses e exercício da liderança e, Análise do desempenho da cooperativa.

Na customização do *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> para o Sistema Cooperativista, o tema Governança é tratado como um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O tema Governança é objeto de um fascículo específico (*Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*) e, portanto, não será abordado neste caderno.

O tema **Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão** aborda o estabelecimento de valores e princípios e a atuação da liderança em relação à cultura organizacional, seja no diagnóstico de aspectos culturais favoráveis e desfavoráveis, seja na comunicação de temas para o engajamento das pessoas. Esses valores e princípios, entendidos em toda a organização, são utilizados pelos dirigentes como guia e inspiração na consecução das estratégias. É abordada também a definição de padrões de conduta ética, com sistemáticas para prevenção e tratamento de desvios. Por fim, o tema prevê ainda a existência de práticas para implementação dos processos e práticas de gestão, definindo padrões gerenciais e assegurando o seu cumprimento, por meio de mecanismos de controle estruturados, e a sua melhoria, através do aprendizado e da comparação com organizações de referência.

O segundo tema, **Levantamento de interesses e exercício da liderança**, considera a existência de práticas para identificação de quais são as partes interessadas mais relevantes e, a



partir dessa identificação, da existência de métodos para investigar suas necessidades e expectativas, visando à melhoria do relacionamento. Também consideram-se a gestão das redes que possam influenciar o êxito das estratégias, a prática da intercooperação e a atuação da liderança propriamente dita, interagindo com partes interessadas, a fim de alavancar a busca pelo êxito das estratégias.

Finalmente, o terceiro tema, **Análise de desempenho da cooperativa**, aborda como os dirigentes avaliam o desempenho estratégico e operacional da cooperativa. É tratada a definição dos principais indicadores a serem utilizados para essa análise, a identificação de referenciais comparativos adequados para a avaliação do nível de competitividade da cooperativa e o acompanhamento da implementação das decisões.

É importante ressaltar que os três temas estão presentes em todos os questionários de autoavaliação do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas – PDGC, por meio de processos gerenciais requeridos em cada nível. Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais presentes em cada questionário estão sinalizados, utilizando as siglas abaixo:

-  Questionário Primeiros Passos para a Excelência
-  Questionário Compromisso com a Excelência
-  Questionário Rumo à Excelência

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 1, para verificar o conhecimento dos processos gerenciais abordados em cada tema do Critério *Liderança*.



## Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

Este tema trata do estabelecimento de valores e princípios, de padrões de conduta e do relacionamento ético no ambiente em que a cooperativa opera. Aborda também o diagnóstico de elementos da cultura organizacional presente e a comunicação dos temas relevantes ao engajamento dos cooperados e colaboradores. São tratados, ainda, os processos relacionados ao estabelecimento de padrões gerenciais e à verificação de seu cumprimento e do aperfeiçoamento dos processos gerenciais.

### Estabelecimento e atualização dos valores e princípios



Para que se promova a cultura da excelência, a criação de valor e o desenvolvimento sustentável, é necessário que haja convergência nas ações relativas a todos os setores, unidades e processos organizacionais, levando-se em consideração as expectativas e requisitos de todas as partes interessadas. Para tanto, é fundamental que os dirigentes estabeleçam um conjunto de valores e princípios organizacionais, que definam os pilares do comportamento organizacional e o rumo a ser seguido, de forma a balizar as decisões e as ações das pessoas.

Esses princípios contemplam as orientações que a cooperativa deve seguir, como, por exemplo, missão, visão, credos, políticas, princípios gerenciais, compromissos com partes interessadas e códigos de conduta. É importante destacar que, na medida em que estamos falando de sociedades cooperativas, os valores e princípios devem ser alinhados e complementares aos valores e princípios da doutrina cooperativista.

O conjunto de valores e princípios definidos pela cooperativa deve expressar claramente a sua causa – fundamental para o êxito do exercício da liderança. O principal motor da motivação profissional nas organizações é a causa pretendida.

Isso decorre do fato de que os valores e os princípios mais perenes formam a identidade organizacional e, com eles, as pessoas se identificarão, alinhando-se em um mesmo rumo. De acordo com J. Collins e J. Porras (1995), os valores são crenças que influenciam o comportamento, as relações e o processo decisório de uma organização, devendo ser utilizados para responder às seguintes perguntas:

- ♦ Como queremos conduzir nosso negócio?
- ♦ Como queremos tratar nossas partes interessadas?
- ♦ O que valorizamos?
- ♦ Em que acreditamos?



---

A missão representa a razão de ser, o propósito de uma organização. Segundo Hunger e Wheelen (1995), uma missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Uma missão restrita, ou limitada, pode definir claramente o propósito de uma organização, limitando-a, porém, em seu escopo. Uma missão ampla (enunciada em termos mais genéricos) permite um escopo bastante mais abrangente para a organização. Por outro lado, seu maior nível de abstração exige identificação clara do que deve ser enfatizado.

Johnston e Daniel (1993) salientam que a missão não deve ser limitadora. Citam o exemplo da Toyota Motor Corporation, que costumava definir, em sua missão, “automóveis” como seu negócio. Tendo expandido consideravelmente sua missão, traz, na definição de seu negócio, “mover pessoas”. Isso lhe permitiu trabalhar com novas áreas de transporte, não se limitando a veículos abastecidos com gasolina, com pneus de borracha, que se movam no solo.

Além disso, a visão representa um estado futuro desejado, um direcionamento para a organização. De forma implícita ou explícita, a visão deve definir um conjunto de metas audaciosas. Para ser válida, ela não deve mudar a cada ciclo de negócio, pois as estratégias serão formuladas para torná-la real no longo prazo. Collins e Porras (1996) sugerem que a visão contemple um horizonte de tempo de dez a 30 anos. Collins e Hage (1993) falam em cinco, dez ou 20 anos. Existem organizações com visões superiores a 50 anos e outras que trabalham com não mais do que três anos para a frente.

As organizações visionárias definem estados futuros desafiadores, para estimular o seu crescimento, progresso e perpetuação, mas preservando seus valores. Para tanto, devem alinhar seu sistema de liderança e suas ações e decisões com esses valores e princípios. Segundo Collins e Porras, construir uma organização visionária requer 1% de visão e 99% de alinhamento.

Credos são declarações relacionadas às crenças compartilhadas, geralmente, pelos fundadores da organização e que servem como motivadores das ações atuais. Trata-se de princípios filosóficos institucionais, que norteiam as decisões corporativas, em geral imunes à passagem do tempo. Para os fundadores daquela que é considerada a primeira cooperativa “moderna” – os Pioneiros de Rochdale –, os membros de cooperativas devem crer nos valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e interesse pelos outros. Esses princípios nortearam a forma de atuação daqueles Pioneiros e, mesmo tendo sido revistos pela Aliança Cooperativa Internacional em três ocasiões (1937, 1966 e em 1995), são, ainda hoje, os alicerces de todas as cooperativas do mundo.

Os valores e princípios, normalmente, são estabelecidos por ocasião da validação do planejamento estratégico, pelas instâncias de governança da cooperativa ou em eventos especialmente realizados com esse propósito. Consultas envolvendo os colaboradores e outras partes interessadas são usualmente utilizadas pelas organizações, para que se tenha



um processo mais participativo em termos de criação ou atualização dos valores e princípios. Quando esse processo é participativo, muito provavelmente, a disseminação dos valores e princípios será mais fácil e a adesão dos colaboradores será mais rápida.

Alguns exemplos de valores e princípios organizacionais estão descritos nos quadros 1 e 2 e na figura 1.

Quadro 1 – Identidade da C. Vale (Destaque Governança no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão 2013)

Missão	Visão	Princípios e Valores
Produzir alimentos com excelência para o consumidor.	Ser a melhor empresa no segmento de alimentos para os nossos clientes.	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Foco no cliente;</li><li>◆ Ser comprometido;</li><li>◆ Agir com honestidade;</li><li>◆ Agir com respeito;</li><li>◆ Praticar a sustentabilidade.</li></ul>

(Fonte: C. Vale. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

Quadro 2 – Identidade da Unimed Circuito das Águas (Reconhecida na Faixa Ouro no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão 2013)

Missão	Visão	Princípios e Valores
Disponibilizar aos clientes atenção integral à saúde e atender aos anseios e expectativas dos cooperados, colaboradores e parceiros.	Sermos reconhecidos como referência na atenção integral à saúde, qualidade de vida dos nossos clientes e pela excelência em governança corporativa.	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Cooperativismo;</li><li>◆ Ética;</li><li>◆ Qualificação Profissional;</li><li>◆ Relação Médico/Paciente;</li><li>◆ Qualidade;</li><li>◆ Transparência.</li></ul>

(Fonte: Unimed Circuito das Águas. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)



Figura 1 – Valores e princípios organizacionais da AES Sul



(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da AES Sul*, 2014.)

## Comunicação dos temas para engajamento das pessoas



Não basta somente a declaração dos valores e dos princípios organizacionais. Sem a participação efetiva dos líderes no seu estabelecimento, disseminação e na garantia do seu entendimento pelos cooperados, colaboradores e demais partes interessadas, a cultura da excelência não se forma ou não se mantém.

A comunicação dos valores e princípios, padrões de conduta, estratégias, objetivos, metas e resultados obtidos é um aspecto crítico para a adesão dos cooperados e colaboradores e, conseqüentemente, para a sua efetiva utilização, de modo a orientar a execução do trabalho e a tomada de decisão.

O reforço dos valores e diretrizes implica demonstrar como as decisões e ações organizacionais estão alinhadas ou desalinhadas em relação a eles. Isso pode ser feito em reuniões gerenciais, em reuniões departamentais ou em grandes fóruns com a presença massiva de cooperados e/ou colaboradores, em que os dirigentes da cooperativa mencionam exemplos reais de decisões ou ações que reforçaram ou que contrariaram os valores e diretrizes organizacionais. Se um dos valores de uma organização é, por exemplo, a busca da inovação, as últimas ações inovadoras devem ser mencionadas, celebradas e identificadas como ações alinhadas a esse valor.



**A comunicação não se limita aos cooperados e colaboradores. A estratégia de comunicação dos aspectos citados deve abranger, quando apropriado, outras partes interessadas.**

A comunicação, de forma geral, é uma das responsabilidades básicas dos líderes. A comunicação com todas as partes interessadas é necessária para estabelecer confiança, criar uma relação de transparência, fixar compromissos mútuos e criar oportunidades para a cooperativa.

O princípio básico de uma boa comunicação é que a mesma constitua um processo de mão dupla, ou seja, que exista uma sintonia adequada entre o transmissor e o receptor.

Alguns cuidados que devem ser tomados pelos líderes para assegurar uma boa comunicação são:

- ♦ o propósito da comunicação deve ser claro;
- ♦ as partes interessadas devem saber o que está sendo comunicado e o porquê;
- ♦ os mecanismos utilizados devem ser adequados ao público-alvo e à relevância do assunto, ou seja, se um assunto deve ser tratado em uma reunião, o seu envio por *e-mail* pode não ser adequado;
- ♦ o momento da comunicação deve ser adequado. Comunicar uma nova visão seis meses depois de ter sido criada e de os objetivos estratégicos terem sido definidos e incluídos nos programas de remuneração variável ou bônus pode ser tarde demais;
- ♦ as partes interessadas devem ter oportunidade de discutir o que está sendo comunicado.

Os principais mecanismos de comunicação utilizados são: reuniões e encontros, murais, cartilhas e *folders*, *intranet* e *internet* etc.

Em 2013, a Sicredi Serrana desenvolveu um programa de educação e formação para fortalecer, em linguagem simples, adequada e agradável, a Missão do Sicredi e, sobretudo, para estimular o público-alvo a reconhecer a aderência da Cooperativa ao propósito da sua Missão. Como estratégia, definiu difundir a Missão da cooperativa nos diversos eventos e peças de comunicação, correlacionando-a com a prática e com a convivência no dia a dia. Dessa forma, na realização dos eventos, desenvolvem-se oportunidades que colocam cooperados e colaboradores em contato constante com a Missão.

(Fonte: Sescoop. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)



Na Sicredi Pioneira, a comunicação das estratégias ocorre por meio de uma reunião de alinhamento dos Diretores Executivos com todos os Gerentes da Superintendência e das unidades de atendimento. Nesse evento, são apresentados: causa, missão, valores, princípios de gestão, visão, fator crítico de sucesso, público-alvo e os objetivos estratégicos. Após a reunião de alinhamento, os gestores são instruídos a apresentar as informações para as equipes. O alinhamento com as equipes deve ocorrer em dia e horário definidos, assim, a informação chega a todos no mesmo momento, minimizando ruídos.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

Uma boa comunicação é, certamente, um fator de sucesso nas organizações. Da mesma forma, a má comunicação pode acabar com um negócio.

Se os líderes não deixam claro quais são os valores e os princípios da organização, os colaboradores e demais partes interessadas poderão assumir qualquer definição para os mesmos. Por exemplo, em um hospital onde não houvesse uma liderança forte e princípios organizacionais claros e explícitos, todos na organização poderiam assumir que a missão do hospital é “curar doenças”. Como resultado, todos os serviços e ações estariam voltados para fornecer um bom tratamento. No entanto, os pacientes (clientes) certamente prefeririam não estar doentes! Assim, o hospital deveria exercer um papel importante de prevenção. Além disso, nem todos os pacientes se recuperam de suas enfermidades. Assim, o hospital também precisaria prover serviços de apoio psicológico, assistência social, aconselhamento etc. Certamente, os líderes deveriam ter identificado que a missão do hospital talvez fosse “prover serviços para melhorar a saúde da população”, o que faria diferença para todos.

## Cultura organizacional

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (Schein, 1984).

A cultura é o modelo de ser, pensar e fazer de um grupo, comunidade, sociedade ou país. Reflete os gostos, paixões, convenções e opiniões que mantêm uma sociedade ou grupo unido (ou não). Manifesta-se pela tradição, valores, crenças, hábitos e normas que determinam a identidade de um povo ou de um grupo de pessoas.



**Não existe cultura correta ou errada. A cultura apenas se manifesta no ambiente organizacional.** Cabe ao modelo de gestão vigente estabelecer mecanismos que identifiquem os elementos culturais presentes, analisem-nos e os desenvolva, de modo a reforçar elementos favoráveis e eliminar os desfavoráveis, por meio de melhoria das práticas de comunicação e de gestão de pessoas. A compreensão dos elementos que compõem o ambiente de atuação da organização e que podem incidir de maneira positiva ou negativa sobre ela é um importante instrumento de análise do ambiente interno e externo da cooperativa.

Segundo Edgar Schein (1984), a cultura organizacional é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e valores que permeiam a organização, além dos seus objetos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico etc. Ela é formada por práticas, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargões e clima organizacional.

Não se pode confundir “cultura organizacional” com “clima organizacional”, esse, tratado no Caderno de Excelência do Critério Pessoas.

Edgar Schein aponta ainda três razões por que a cultura deve ser melhor entendida:

- ♦ a cultura organizacional é real e impacta a vida das pessoas;
- ♦ a performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura;
- ♦ e o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, tais como: clima organizacional, ideologia, filosofia institucional e estilo gerencial.

Um aspecto importante que normalmente induz a erros é imaginar que uma pesquisa de clima organizacional possa identificar as características culturais da organização.

Uma cooperativa pode iniciar o conhecimento da cultura organizacional realizando um mapeamento da cultura vigente. Essa atividade deve, sempre que possível, ser executada por pessoa isenta, que não faça parte da cooperativa e compreende as seguintes ações: pesquisa fundamentada, com questões abertas e fechadas; entrevistas individuais (presidente, diretores, lideranças e formadores de opinião); entrevistas de grupos (gerentes, técnicos, profissionais administrativos e operacionais); entrevistas com outras partes interessadas (cooperados, clientes, fornecedores e comunidade).

A partir da consolidação das informações coletadas nas pesquisas e entrevistas, é possível estabelecer os aspectos culturais que mais facilitam a obtenção dos resultados, assim como aqueles que mais dificultam.



O passo seguinte é estabelecer um plano estruturado de médio e de longo prazos, alinhado à visão e às estratégias organizacionais, que vise a reduzir ou eliminar os aspectos que dificultam a obtenção dos resultados e, potencializar os aspectos facilitadores. Esse plano deve ser acompanhado de forma criteriosa e sistemática pela cooperativa, uma vez que, dependendo das características culturais enraizadas, a mudança pode não ser tão simples.

## Conduta e comportamento ético



A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Portanto, as cooperativas que buscam a incorporação do Fundamento *Responsabilidade Social* devem manter práticas que assegurem um relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes. Uma prática usualmente adotada é a formalização de um código de ética, que explicita os princípios adotados pela cooperativa e as regras de comportamento a serem mantidas pelos seus representantes (Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal, colaboradores). Normalmente, esse código de ética é divulgado tanto interna como externamente. Para tratar eventuais problemas ligados à inobservância do código de ética, há cooperativas que implementam um comitê de ética (no *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa* há mais informações sobre a atuação de um comitê de ética).

Tendo a cooperativa definido seus compromissos éticos, é necessário implementar práticas para assegurar que esses compromissos sejam divulgados e compreendidos pela força de trabalho. É importante que a divulgação dos compromissos éticos seja feita com a participação ativa dos dirigentes, para que demonstrem seu comprometimento pessoal com eles.

Para o alcance de níveis de excelência na gestão da ética, as organizações instituem ainda **práticas para avaliação do entendimento dos princípios de conduta ética pelos colaboradores e outros públicos-alvo** da comunicação, tais como: avaliação periódica, treinamentos baseados em simulações de casos práticos, grupos de debate sobre procedimentos esperados em casos de conflitos éticos reais, entre outras.

Na Philips, o One Philips Ethic Line facilita o relato de violações aos Princípios Gerais de Negócios da Philips (PGN) e a políticas relacionadas. É um canal de comunicação, por via telefônica, que facilita o diálogo com o público interno da empresa. Os funcionários podem falar, anonimamente, se desejarem, e suas chamadas são registradas e apuradas, sem receio de que essas reclamações possam gerar retaliações ou ações disciplinares. As investigações podem resultar em processos disciplinares e até em demissões. O programa é projetado para que os funcionários se

>>



sintam à vontade para relatar as violações ao PGN, acreditem na confidencialidade do processo e se certifiquem de que as alegações serão seriamente investigadas. Para assegurar o anonimato e a confidencialidade, o *call center* não dispõe de nenhum equipamento de gravação e as chamadas não estão sujeitas à identificação/rastreamento.

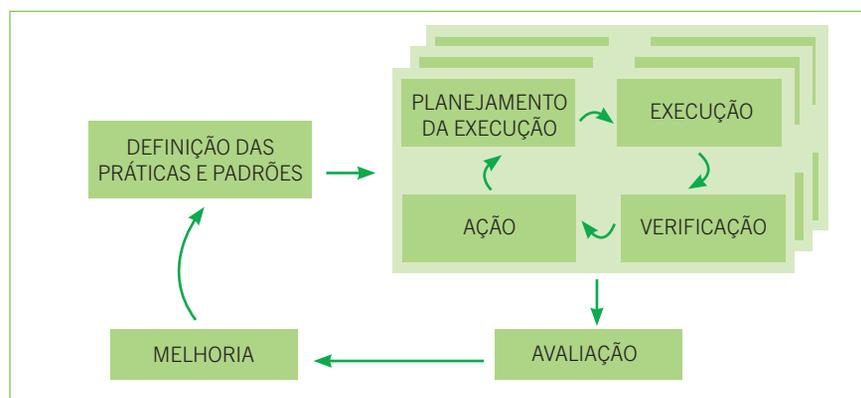
(Fonte: FNQ, *Comunidade de Boas Práticas*, 2015).

## Estabelecimento e verificação do cumprimento dos padrões gerenciais



A implementação de uma cultura de excelência realizadora requer a definição de processos gerenciais, que assegurem que as principais práticas de gestão sejam estruturadas, controladas e melhoradas continuamente. O Diagrama do Ciclo da Gestão (figura 2) apresenta a sequência necessária para definir, implementar, controlar e melhorar um processo da cooperativa.

Figura 2 – Diagrama do Ciclo da Gestão



(Fonte: FNQ: *Crítérios de Excelência*, 20ª. edição, 2013.)

O Diagrama considera em seu movimento que a definição das práticas de gestão e de seus padrões gerenciais está presente na organização, de forma sistemática. As práticas são implementadas e executadas a partir de um planejamento, e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações corretivas ou preventivas. Os resultados da aplicação das práticas são então avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões gerenciais, e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema gerencial. (FNQ, 2013)



A prática de gestão é a sistemática efetiva de implementação, pela cooperativa, dos processos gerenciais requeridos no *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup>. As práticas de gestão devem ter padrões gerenciais – regras de funcionamento – que orientem a sua execução de forma adequada. Esses padrões visam a garantir a repetitividade dos processos gerenciais e sua qualidade. Os processos gerenciais transformam informações em decisões e, quando suportados por métodos padronizados, são mais eficazes em alcançar seus objetivos. A padronização das práticas permite aumentar a confiabilidade, diminuir a variabilidade, proteger o conhecimento e facilitar a gestão.

É importante que a cooperativa defina critérios para estabelecer os seus padrões gerenciais, em termos de conteúdo e de apresentação. Alguns critérios importantes que devem ser considerados incluem: atendimento das necessidades das partes interessadas, valores e princípios, normas e diretrizes organizacionais, objetivos estratégicos e metas a serem alcançadas, leis existentes e referenciais comparativos. A prática para estabelecimento dos padrões gerenciais da PromonLogicalis está ilustrada na figura 3.

Os padrões gerenciais podem ser comunicados, utilizando procedimentos, manuais ou outros documentos, um sistema informatizado de padronização, páginas de *intranet* organizadas por processos ou áreas, entre outros meios.

Conforme o Diagrama do Ciclo da Gestão, uma vez estabelecidas as práticas, bem como os seus respectivos padrões, elas devem ser executadas para gerar os resultados desejados.

**É fundamental que a cooperativa estabeleça um sistema de controle, que possa assegurar que os padrões definidos sejam cumpridos.** Muitas organizações estabelecem práticas e padrões excelentes e os documentam, mas não têm mecanismos para verificar o seu cumprimento e implementar as ações corretivas necessárias. Sem o controle do cumprimento dos padrões, não é possível saber se os colaboradores os utilizam ou se já efetuaram modificações por iniciativa própria, o que pode gerar riscos para a cooperativa, bem como perda de conhecimento sobre eventuais melhorias realizadas.

Os mecanismos de controle podem ser globais ou específicos. Os mecanismos globais se aplicam a um conjunto abrangente de práticas, como: auditorias dos sistemas da qualidade ou dos sistemas integrados de gestão, auditorias de processos e reuniões de análise de desempenho.

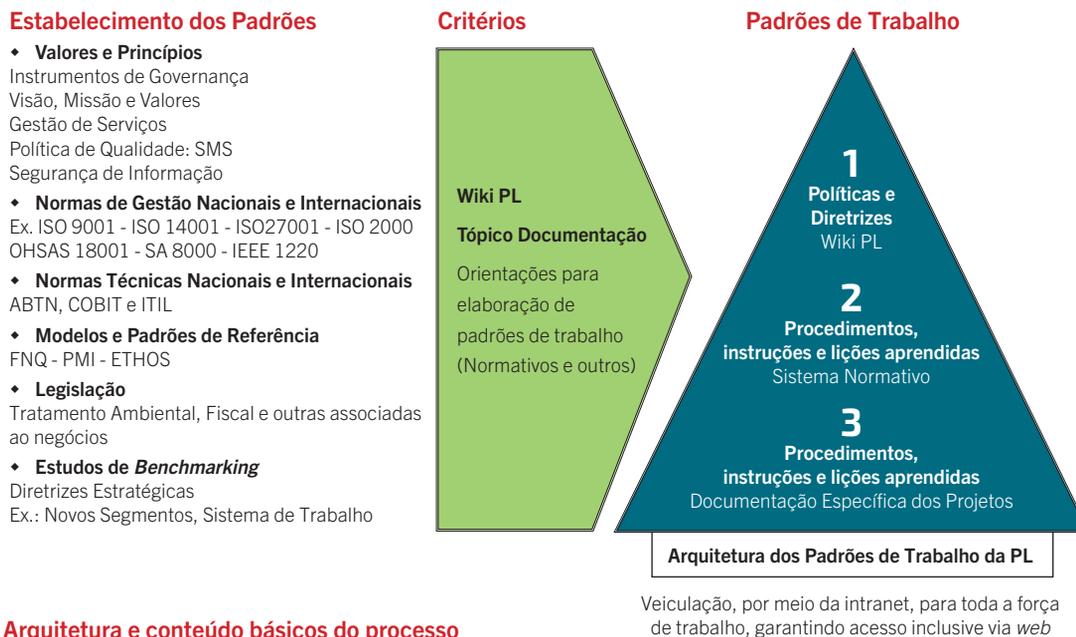
Os mecanismos específicos de controle se aplicam exclusivamente a uma prática ou conjunto limitado de práticas. Nesse caso, podem ser citados como exemplos: o monitoramento da elaboração do planejamento estratégico pelo acompanhamento do seu cronograma; o monitoramento feito pelo supervisor de RH, do cumprimento das avaliações de desempenho dos colaboradores pelos gerentes, utilizando uma ferramenta informatizada; e o acompanhamento do retorno das pesquisas de satisfação dos clientes, por meio do indicador “taxa de retorno



da pesquisa”, realizado pelo analista de marketing. Entre os mecanismos específicos, também se incluem aqueles denominados de autocontrole como, por exemplo, o travamento automático de uma atividade que depende da realização de atividade anterior, como no caso dos *workflows* informatizados.

O controle da documentação deve ser feito, a fim de evitar a utilização de padrões desatualizados. Isso pode ser feito, retirando-se de circulação os documentos obsoletos.

Figura 3: Sistemática para estabelecimento e controle dos padrões gerenciais



### Arquitetura e conteúdo básicos do processo de trabalho da PromonLogalis

- 1 Wiki PromonLogalis** - coordenadas por um ou mais autores, membros da direção ou designados por ela, estabelecem as políticas de diretrizes para a gestão da empresa, são mandatárias e se sobrepõem a todos os demais padrões. Exemplo: tópico Organização, tópico RH, tópico Administração, tópico Qualidade, tópico SMS, tópico Gerenciamento, tópico Comercialização.
- 2 Sistema Normativo** - o Sistema Normativo é o conjunto de documentos elaborados e emitidos no âmbito de uma área ou centro de competência, sob a autorização de seus respectivos responsáveis, que estabelece práticas e critérios relacionados e restritos a um determinado assunto, com a finalidade de orientar a execução de atividades ou padronizar a elaboração e apresentação de produtos. São mandatários e devem ser aplicados em todos os projetos. Exemplo: procedimento de aquisição, gerenciamento de projeto e procedimento para a análise de risco.
- 3 Documentação Específica dos Projetos** - são padrões emitidos pelo time de um projeto, com a finalidade de gerir e detalhar os serviços contratados. Estão nesta categoria: desenhos, planos, documentos gerados nos processos e eventos de gerenciamento, procedimentos de gerenciamento de operações, planos de qualidade, documentos de secretaria, entre outros. São de utilização específica da operação e devem ser elaborados em total conformidade com a documentação do sistema normativo e Wiki PL.

(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da PromonLogalis*, 2014.)



Desde 2009, a Unimed Vitória realiza auditorias internas para verificação. Os auditores internos têm como objetivo a avaliação da conformidade dos processos, visando a assumir uma função proativa, de avaliação objetiva, que auxilie a cooperativa a atingir seus objetivos, com vistas a acrescentar valor à organização e melhorar a efetividade do sistema de gestão da qualidade. O controle do programa de auditorias internas é realizado por meio de *software*, no qual constam os relatórios das auditorias, registros das ações preventivas e corretivas, avaliação do auditor, bem como são utilizados outros métodos de trabalho (planilhas e formulários), para gerenciar as medições e análises do desempenho, tanto dos auditores, quanto das auditorias internas. Por meio da avaliação dos resultados, é possível obter-se uma análise eficaz para embasar as tomadas de decisões. A capacitação dos auditores internos é realizada por meio do Programa de formação de multiplicadores e auditores internos da qualidade, prática constante do *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014 (Sescoop, 2015)*.

## Aprendizado e busca de informações externas



Seguindo o Diagrama do Ciclo da Gestão, as práticas de gestão devem ser avaliadas periodicamente, para assegurar que estão atualizadas em função das mudanças de requisitos, surgimento de novas tecnologias, melhores práticas, novas estratégias e novos desafios, enfim, em relação às condições de negócio atuais. Caso não estejam, devem ser implementadas melhorias, que podem ser incrementais ou de ruptura, destacando-se que a sua definição deve ocorrer em função da complexidade das mudanças requeridas.

Esse processo de avaliação e melhoria das práticas representa o *Aprendizado Organizacional*, um dos Fundamentos da Excelência, que preconiza a “busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos e experiências”.

**O aprendizado organizacional deve ser uma intenção estratégica e estar internalizado na cultura organizacional**, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer atividades, em todos os níveis da cooperativa. Uma cultura organizacional que tenha internalizado esse conceito busca eliminar a causa de problemas, permite a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentável.



A cooperativa que avalia periodicamente as suas práticas, padrões, estratégias, processos e seu sistema de gestão, e que implementa as melhorias necessárias adapta-se mais facilmente às mudanças e tem mais condições de atingir e manter a excelência no desempenho e aumentar a sua competitividade.

Para melhorar as suas práticas de gestão e padrões gerenciais, a cooperativa deve implementar um sistema de aprendizado organizacional, capaz de reunir os mecanismos que, de forma estruturada, questionem a maneira como o trabalho é feito e proponham ações de mudanças. Constituem exemplos desses mecanismos:

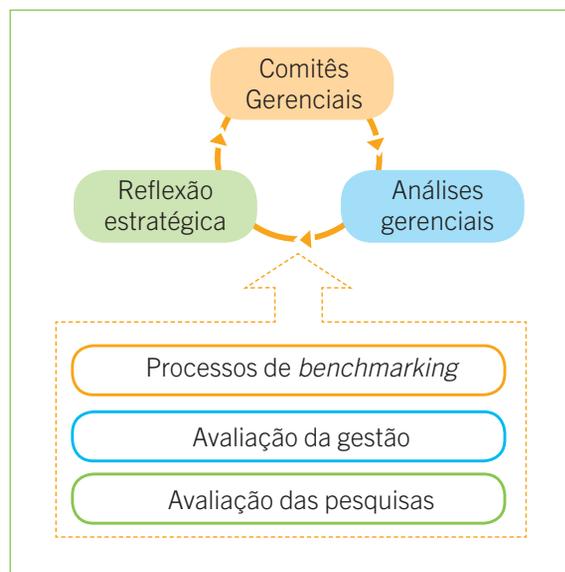
- ♦ **Avaliações da gestão com base nos questionários do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas – PDGC**, a fim de promover uma profunda reflexão sobre possíveis lacunas existentes no sistema gerencial, induzindo criação, expansão ou melhoria de processos gerenciais e de práticas de gestão;
- ♦ Realização de **benchmarking** para identificar e incorporar as melhores práticas gerenciais, bem-sucedidas em outras cooperativas ou organizações que possuam práticas afins;
- ♦ **Auditorias** genéricas ou específicas de terceira parte, para submeter seu sistema de gestão a questionamentos, que podem levar à revisão dos padrões e das práticas;
- ♦ Realização de **pesquisas para avaliação da satisfação** das partes interessadas, a fim de identificar eventuais necessidades de ajustes nos padrões gerenciais, para que as práticas busquem atender aos verdadeiros anseios das partes interessadas;
- ♦ **Incentivo à geração de ideias e inovações**, para estimular a criatividade gerencial e tornar os padrões mais eficientes e eficazes;
- ♦ **Comitês temáticos** como, por exemplo, planejamento e desempenho, RH, governança, TI, responsabilidade social, entre outros. Esses comitês possibilitam o intercâmbio de ideias entre atores de processos gerenciais, trazendo novas ideias e percepções;
- ♦ **Fóruns de reflexão** para promover o intercâmbio multiprofissional para a análise de padrões gerenciais, possibilitando a discussão de novas visões e novas soluções gerenciais, que considerem vários campos do conhecimento em alinhamento com os *Critérios de Excelência*.

Evidentemente, o sistema de aprendizado deve também considerar a existência de práticas de aprendizado, com propósitos muito específicos como, por exemplo, a realização de *workshop* de melhoria do planejamento estratégico, a existência de reuniões para tratamento



dos resultados da pesquisa de clima e discussão de lições aprendidas em projetos. A figura 4 apresenta a representação lógica do sistema de aprendizado da Coelce, distribuidora de energia elétrica do Estado do Ceará.

Figura 4 – Representação lógica do processo de aprendizado e inovação da Coelce



(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da Coelce*, 2014.)

Um processo gerencial importante para apoiar o aprendizado é a investigação de boas práticas de gestão de organizações de referência. Essas organizações, seguindo estratégias diferentes, geram mais valor e se tornam líderes em seus setores ou ramo de atividade, em nível regional, nacional ou mundial, servindo como exemplo para as demais.

Por meio do *benchmarking* com organizações de referência buscam-se novas oportunidades para a configuração de produtos e processos, operacionais e gerenciais, potencializando a obtenção de conhecimento. Para iniciar esse processo é necessário definir critérios, a fim de selecionar as organizações de referência, bem como as formas de obtenção e utilização de suas informações.

O livro *Benchmarking: Relatório do Comitê Temático*, da FNQ, apresenta uma metodologia genérica para a prática do *benchmarking*, a qual destaca as principais etapas para a realização de um *benchmarking* completo. Essa metodologia está apresentada na figura 5.



Figura 5 - Metodologia genérica de *benchmarking*



(Fonte: FNQ: *Benchmarking: Relatório do Comitê Temático*, 2005.)

A definição de fontes para *benchmarking* de processos pode originar-se em contatos com o mercado, por meio da participação em eventos, congressos e feiras; com o Sistema Cooperativista, através da participação em centrais, federações e entidades do Sistema OCB; com clientes; e com fornecedores.

A definição de fontes de informações comparativas não se limita à investigação dos processos gerenciais de outras organizações. Inclui também normas, guias ou publicações de boas práticas, bem como a captação de conhecimento acumulado sobre boas práticas em consultorias especializadas. Quando comparadas com as práticas utilizadas pela cooperativa, essas informações podem indicar oportunidades de aperfeiçoamento.

A manutenção de um plano de *benchmarking* para cada gestor, estabelecendo o tipo de informação a ser captada – observando parâmetros de pertinência – a, finalidade, a forma de obtenção, a fonte – selecionada de acordo com critérios claros, responsáveis e prazos –, pode ajudar na disseminação da prática na cooperativa.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 2, para fixação de conceitos abordados no tema *Cultura Organizacional e desenvolvimento da gestão*.



## Levantamento de interesses e exercício da liderança

Este tema aborda os processos gerenciais utilizados para conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, identificar as redes de atuação e a prática da intercooperação, bem como os processos gerenciais utilizados pelos dirigentes para interação com as partes interessadas.

### Conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes



Cabe à cooperativa definir claramente quais são as partes interessadas relevantes para sua gestão. Por parte interessada, entende-se uma “organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização”.

As cooperativas apresentam as seguintes classes tradicionais de partes interessadas:

- ♦ cooperados;
- ♦ clientes;
- ♦ colaboradores;
- ♦ fornecedores;
- ♦ sociedade.

A cooperativa deve identificar quem são as partes interessadas relevantes presentes em cada uma dessas classes. É importante ressaltar que as classes podem variar em razão do ramo da cooperativa.

Podem existir outras classes, além das citadas, denominadas “partes interessadas não tradicionais”. Como exemplos de partes interessadas não tradicionais, podem ser citados os órgãos de imprensa e os órgãos reguladores: Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, Banco Central do Brasil e outros (que não se encaixam diretamente em nenhuma das classes citadas anteriormente).

**A identificação das partes interessadas, quando realizada com a profundidade necessária, torna evidentes os segmentos de clientes relevantes, as categorias de fornecedores, as formas de contratação de colaboradores e as comunidades consideradas relevantes.** A manutenção de um Mapa do Perfil que ilustra as relações da cooperativa com as diversas partes interessadas, discutido e atualizado em fórum estratégico, assim como a análise criteriosa das entregas dos diversos processos da cooperativa, são exemplos de boas práticas de identificação.



Uma vez definidas as partes interessadas relevantes, é essencial a identificação de suas necessidades e expectativas, visando ao desenvolvimento e manutenção de processos que possam atendê-las.

Um dos grandes desafios da cooperativa é a manutenção de um sistema de gestão, com prioridades capazes de atender, concomitantemente, às necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, pois, muitas vezes, elas são conflitantes. Por exemplo, os cooperados requerem a redução dos custos e o aumento de preços para maximizar sua remuneração e as sobras; os clientes querem produtos cada vez mais baratos e serviços cada vez mais completos; os fornecedores querem faturar cada vez mais com seus produtos e serviços, aumentando, com isso, os custos da cooperativa; os colaboradores desejam salários mais atraentes, melhores condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento, o que certamente demanda mais investimentos e gastos com os recursos humanos; a sociedade exige que as cooperativas atuem responsavelmente e não causem impactos ambientais e sociais; e os órgãos reguladores definem políticas e regras que oneram o negócio das cooperativas.

A satisfação de forma equilibrada das necessidades das partes interessadas é primordial para a sustentabilidade da cooperativa e exige competência da gestão para ser conquistada.

**As práticas de gestão utilizadas para identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes, tradicionais e não tradicionais, devem estar diretamente relacionadas às estratégias da cooperativa, para que se tornem eficazes.** Podem ser utilizadas pesquisas, grupos focais, participação em comitês e conselhos, eventos e o estreito relacionamento com as partes interessadas.

Os Cadernos de Excelência dos temas Clientes, Pessoas, Sociedade e Processos apresentam mais exemplos de práticas para a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas tradicionais. Essas práticas podem também ser utilizadas, com as devidas adaptações, para as partes interessadas não tradicionais.

A Unimed Vitória detém um quadro de médicos cooperados, que atuam nas diversas especialidades e, tendo em vista a necessidade de buscar o entendimento e a tratativa das particularidades e necessidades de cada campo de atuação, criou em 2013 o Conselho Social, constituído pelos membros do Conselho de Administração, Conselho Técnico, Nudec e cooperados, que são eleitos para representar as especialidades médicas, e cooperados de municípios da área de ação da Cooperativa localizados fora da Grande Vitória. A atuação do Conselho Social permite o aprimoramento das propostas levadas para a decisão das Assembleias Gerais, sempre sob a perspectiva do interesse das especialidades médicas.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)



No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 3, para elaboração do Mapa do Perfil da cooperativa.

## Redes

RE

A gestão de redes está diretamente ligada ao Fundamento da Excelência *Atuação em Rede*, que preconiza “o desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares”.

Redes são sistemas organizacionais, capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação das empresas (OLIVIERI, 2003).

De acordo com Ayres (2001), os princípios que configuram uma rede são:

- ♦ **Existência de um propósito unificador**, que pode ser definido como o espírito da rede. Pode ser expresso como um alvo e um conjunto de valores compartilhados pelos participantes, de forma esclarecedora, democrática e explícita;
- ♦ **Participantes independentes, automotivados, não limitados por hierarquias.** É o equilíbrio entre a independência de cada participante e a interdependência cooperativa do grupo que dá força motriz a uma rede;
- ♦ **Interligações voluntárias**, ou seja, participantes que se relacionam e realizam tarefas de forma voluntária e automotivada, podendo escolher seus interlocutores e optar por trabalhar em projetos que os ajudem a cumprir seus objetivos pessoais e organizacionais;
- ♦ **Multiplicidade de líderes**, que podem ser caracterizados como pessoas que assumem e mantêm compromissos, mas que também sabem atuar como seguidores. Descentralização, independência, diversidade e fluidez de lideranças são atestados de autenticidade de uma rede que visa à transposição de fronteiras;
- ♦ **Interligação e transposição de fronteiras**, sejam elas geográficas, hierárquicas, sociais ou políticas. O alcance dos objetivos e propósitos é a prioridade.

A complementaridade de competências é um aspecto chave para a justificativa de uma rede, já que os resultados da atuação cooperada deve ser superior à da atuação individual.



As redes podem ser classificadas em:

- ♦ **Redes externas** – formadas pela organização e outros componentes externos. São exemplos desse tipo de rede as associações de produtores, clientes, usuários, fornecedores, distribuidores, consumidores, apoiadores, sociais, entre outras;
- ♦ **Redes internas** – formadas por componentes internos da organização. São exemplos desse tipo de rede as de especialistas, facilitadores, comunicadores, usuários, de apoio-mútuo e áreas afins.
- ♦ **Redes de organizações** – redes compostas por organizações que, institucionalmente, atuam de forma coletiva, com as características expressas anteriormente.
- ♦ **Redes de pessoas** - redes de indivíduos, internos e/ou externos à organização, atuando de forma independente, em torno de um propósito motivador, sem conotação hierárquica.

As redes podem beneficiar ou prejudicar a cooperativa na execução de sua estratégia. Em ambos os casos, o ponto central da gestão das redes é a atuação da cooperativa para formar, fomentar ou se proteger delas. É importante ressaltar que as redes podem ser informais e influenciar positiva ou negativamente os objetivos estratégicos da cooperativa, estejam legitimadas por documento que as formalizem ou não.

A cooperativa deve identificar as redes de organizações ou de pessoas mais importantes, que possam influenciar no êxito de suas estratégias. Reconhecer essas redes e estabelecer mecanismos de relacionamento com elas são práticas importantes para a execução estratégica.

A PromonLogicalis busca mapear quais entidades e redes de organizações podem ajudar ou dificultar o bom andamento dos negócios, durante o Planejamento Estratégico. Nesse sentido, mapeiam-se redes ou associações, com as quais a empresa tem interesse em se relacionar, como entidades de classe e redes de pessoas que podem influenciar na execução dos projetos da organização. De forma colaborativa, por intermédio do monitoramento das principais mídias sociais, as áreas de marketing e recursos humanos têm um papel importante na identificação e no desenvolvimento de redes que impactam os negócios e a imagem da PromonLogicalis. Para as redes de interesse, como a rede de parceiros tecnológicos, a empresa desenvolve iniciativas focadas na integração e busca de oportunidades de desenvolvimento conjunto, como oportunidades de negócios, compartilhamento de conhecimento, criação de soluções, entre outras.

(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da PromonLogicalis*, 2014.)



## Intercooperação PP CE RE

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a *Intercooperação*, sexto princípio do cooperativismo, estabelece que as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

A intercooperação, que pode ser definida como cooperação entre cooperativas, visa ao intercâmbio de conhecimentos e experiências e ao estabelecimento de parcerias e de redes de negócios, com outras cooperativas que agreguem valor às suas atividades e às de seus cooperados. Outros aspectos importantes do princípio são a possibilidade de mobilização das cooperativas na defesa de seus interesses e a realização de ações conjuntas para o desenvolvimento da comunidade.

Em relação ao intercâmbio de conhecimentos e experiências, as cooperativas podem realizar diversas ações para troca de informações, num processo de aprendizado superior às possibilidades de construção de conhecimento de forma individual. Entre essas ações, estão incluídas a adoção de práticas de gestão com o apoio direto de outras cooperativas e o *benchmarking*, para investigação de boas práticas aplicadas por outros empreendimentos cooperativos.

Entretanto, alguns defendem que, para a intercooperação ocorrer de fato, ela deve trazer contrapartida de benefícios econômicos e ser uma estratégia para as cooperativas ampliarem sua competitividade, reduzirem custos e enfrentar a concorrência e a concentração do mercado. **Utilizando a intercooperação, as cooperativas podem oferecer serviços complementares, mais abrangentes e com mais qualidade, desenvolvidos sob medida para atender às necessidades de outra cooperativa e conseguir ganhos de escala na comercialização e na agregação de valor aos seus produtos e serviços.**

A intercooperação no cooperativismo é desenvolvida mediante a utilização de um conjunto de métodos de gestão, tais como: parceria entre cooperativas visando à criação e disponibilização de produtos e prestação de serviços ao setor cooperativo; atuação integrada por meio de consórcios; criação de empresas com propósitos específicos ou mesmo o estabelecimento de *joint ventures* ou *holdings*.



Um dos pilares do sucesso do Sistema Unimed é o princípio da intercooperação. Graças ao intercâmbio entre as cooperativas, o cliente tem assegurada a assistência médico-hospitalar nos 4.641 municípios brasileiros em que a Unimed está presente (83% do território nacional). Por outro lado, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o setor de saúde se destaca pela força do cooperativismo médico e pela articulação entre as suas diversas modalidades de cooperativa. São elas: a Unimed BH; as cooperativas de trabalho médico vinculadas ao Sistema Fencom (Federação Nacional das Cooperativas Médicas); a cooperativa de crédito dos profissionais de saúde Sicoob Credicom e a cooperativa de consumo Coopmed

(Fonte: Unimed BH. *Relatório de Autoavaliação do PGGC*, 2013.)

## Exercício da liderança e interação com as partes interessadas



Os dirigentes e demais líderes devem se relacionar com os cooperados, colaboradores e demais partes interessadas, visando a promover o engajamento necessário para o alcance da visão da cooperativa e buscando o equilíbrio e a harmonia entre as diferentes necessidades e expectativas de cada uma das partes.

Para identificar necessidades e expectativas de maneira objetiva e sem filtros, é fundamental que os dirigentes da cooperativa interajam diretamente com as partes interessadas, por meio de práticas estabelecidas. O quadro 3 apresenta alguns exemplos de práticas de interação da liderança com as partes interessadas, utilizadas por cooperativas de diversos ramos.

A presença dos dirigentes atesta o comprometimento da cooperativa com as partes interessadas. Portanto, é muito importante que eles dediquem uma parcela considerável do seu tempo a atividades estratégicas e à busca da construção de parcerias e de oportunidades futuras para a cooperativa, delegando responsabilidade pelas atividades operacionais aos líderes pertinentes, tais como gerentes e supervisores.



### Quadro 3 – Exemplos de práticas de interação da liderança com as partes interessadas

Parte interessada	Práticas de interação
Cooperados	Assembleias Gerais, pré-assembleias, participação nas reuniões dos comitês educativos, reuniões com cooperados e reuniões de conselhos da cooperativa.
Colaboradores	Eventos de integração, reuniões internas, Encontro com o Presidente, apresentação do planejamento estratégico e festa do final de ano.
Clientes	Visitas a clientes, reuniões e eventos.
Fornecedores	Encontro de fornecedores, reuniões e visitas a fornecedores críticos.
Sociedade	Participação em conselhos, fóruns e associações e participação em eventos como o Dia C.
Sistema cooperativista	Participação em reuniões e comitês da Central, Federação ou Confederação, participação em eventos promovidos pelas unidades estaduais do Sistema OCB.
Partes interessadas não tradicionais	Reuniões, eventos, conselhos e comitês técnicos

A Master Sistemas Automotivos (2014) executa fóruns predefinidos de relacionamento da liderança com todas as partes interessadas, com destaque para eventos como o Café com o Diretor (relacionamento com a força de trabalho), presença em feiras e eventos (relacionamento com clientes e sócios), Programa Portas Abertas (relacionamento com comunidade), Reuniões de Conselho (relacionamento com sócios), Reunião da Diretoria com time de gerentes, Semana da Qualidade (relacionamento com a sociedade), Encontro mensal Via de Mão Dupla (relacionamento com a força de trabalho), visita a clientes e fornecedores, entre outros.

(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da Master*, 2014.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 4, para identificação das práticas de interação da liderança com as partes interessadas.



## Análise do desempenho da cooperativa

Este tema aborda os processos gerenciais utilizados para obter referenciais comparativos, analisar o desempenho da cooperativa e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes dessa análise.

### Referenciais comparativos

A análise do desempenho avalia o alcance das estratégias e objetivos da organização, com base nos resultados de indicadores e outras informações utilizadas para a mensuração do desempenho. O Grupo Temático Medição do Desempenho Global, formado pela FNQ, em agosto de 1999, por 27 organizações dos mais diversos setores, concluiu que o desempenho global da organização é aquele referente:

- ♦ ao valor agregado às partes interessadas pela organização;
- ♦ à realização efetiva e no prazo da sua estratégia;
- ♦ à perfeição de desempenho de seus processos organizacionais.

O desempenho global não é, portanto, a mera soma do desempenho dos setores e das unidades de uma organização – como diz o ditado, “a soma dos ótimos não gera necessariamente o bom”. O sistema de medição deve mostrar se os efeitos procurados na formulação das estratégias e na performance dos processos organizacionais foram alcançados de forma equilibrada. Geralmente, os indicadores de uma organização são definidos em três níveis:

- ♦ **Nível estratégico** - indicadores usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo;
- ♦ **Nível gerencial** - indicadores utilizados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou dos processos organizacionais à estratégia e para avaliar se esses setores e/ou processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada;
- ♦ **Nível operacional** – indicadores que servem para avaliar se os processos e/ou padrões gerenciais individuais estão sujeitos à melhoria contínua e alinhados com a busca da excelência.



Para avaliar sua competitividade, a cooperativa deve obter informações comparativas para avaliar seus resultados. Essas informações servem como parâmetros quantitativos que, quando comparados com os principais resultados obtidos, habilitam a cooperativa a saber como ela está posicionada em relação aos competidores e aos melhores do ramo, setor ou mercado além de permitir a identificação de diferenciais competitivos favoráveis e desfavoráveis.

Uma vez que nem todos os resultados são estratégicos ou decorrentes de processos críticos, é importante que a cooperativa estabeleça critérios para orientar os seus gestores na seleção dos resultados mais importantes a serem comparados. Dentre os critérios que podem ser utilizados para defini-los, visando à avaliação da competitividade, podem ser citados:

- ♦ **resultados dos indicadores utilizados** para monitorar o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas;
- ♦ **resultados associados à proposta de valor** da cooperativa ao mercado;
- ♦ **resultados vinculados à diferenciação inserida nas estratégias** da cooperativa;
- ♦ **resultados propostos pelos questionários do PDGC;**
- ♦ **resultados que avaliam o alcance da visão da cooperativa;**
- ♦ **resultados associados aos atributos da imagem da cooperativa.**

A Cooperativa dos Médicos da Santa Casa de Maceió (Santacoop) analisa os seguintes resultados em sua análise de desempenho: produção, perda Glosa no segmento de saúde, absenteísmo, folha bruta por receita bruta, satisfação de colaboradores, tempo de processos, *turnover* de cooperados, manifestações de cooperados na Ouvidoria, satisfação dos cooperados, manifestações de clientes na Ouvidoria.

(Fonte: Santacoop. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2013.)

A Cooperativa Pioneira de Eletrificação (Coopera) avalia mensalmente os seguintes resultados: receita, despesas, sobras, rentabilidade, liquidez imediata e corrente, total do custo da folha de pagamento sobre o faturamento total, duração e frequência equivalente de interrupção por unidade consumidora. Também são acompanhados indicadores comerciais, que têm relação direta com seus associados como: reclamações tipificadas por características relativas à falta ou qualidade da energia distribuída, cumprimento de prazos regulatórios para prestação de serviços e qualidade do atendimento comercial. Anualmente, são analisadas a margem bruta, margem líquida, rentabilidade do patrimônio líquido e Ebitda.

(Fonte: Coopera. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2013.)



Depois de definir os indicadores cujos resultados devem ser comparados, a cooperativa deve definir os critérios para selecionar os seus referenciais comparativos. Existem três tipos básicos de referencial:

- **Competitivo** – baseado em dados dos principais concorrentes ou do setor de atuação. Podem ser utilizados dados de um único concorrente mais importante, ou dados segmentados relevantes (em termos estratégicos), ou médias do setor obtidas por meio de associações ou pesquisas;
- **Similar** – baseado em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes ou nem mesmo do mesmo setor de atuação, apresentam características similares de porte, ou tecnologia, ou região geográfica, ou outras. Devem-se utilizar dados da média das cooperativas similares – por exemplo, uma cooperativa pertencente a uma central pode usar os dados da média das cooperativas similares que compõem a central;
- **de Excelência** – baseado em dados de uma organização que se destacou significativamente em um determinado campo, seja ela uma cooperativa ou não.

O quadro 4 apresenta alguns critérios de seleção de referenciais comparativos, de acordo com o tipo de referencial, e a figura 6 mostra os critérios para seleção de referenciais da Master Sistemas Automotivos, empresa premiada no ciclo 2014 do Prêmio Nacional da Qualidade.

Quadro 4 - Exemplos de critérios para seleção de organizações referenciais

Tipo de referencial	Exemplos de critérios
Competitivo	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ outras organizações (cooperativas ou empresas mercantis) concorrentes;</li><li>♦ cooperativas que sejam referência dentro do ramo.</li></ul>
Similar	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ cooperativas que tenham o mesmo porte organizacional;</li><li>♦ cooperativas de outros ramos que possuem a mesma área geográfica de atuação.</li></ul>
Referenciais de excelência	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ cooperativas e empresas mercantis reconhecidas em premiações estaduais, setoriais ou nacionais;</li><li>♦ <i>benchmarks</i> teóricos.</li></ul>



Figura 6 – Matriz de pertinência de referenciais comparativos

Perspectiva / Atributos para definição das organizações para comparação	Financeiro			Clientes e mercado			Sociedade			Pessoas			Processos		
	C	MS	OS	C	MS	OS	C	MS	OS	C	MS	OS	C	MS	OS
Reconhecimento na qualidade da gestão	Amarelo	Verde		Verde	Amarelo			Verde	Amarelo		Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	
Ter ações BM&FBovespa, categoria novos mercados - ISE	Amarelo	Verde		Verde	Amarelo										
Atendimento às mesmas características do mercado de reposição de produtos automotivos				Verde	Amarelo								Verde	Amarelo	
Ter como clientes montadoras automotivas	Amarelo	Verde		Verde	Amarelo						Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	
Publicação de balanço social	Amarelo	Verde		Verde	Amarelo			Verde	Amarelo						
Prêmio Nacional da Inovação nos últimos cinco anos				Verde	Amarelo								Verde	Amarelo	
Ter mais de 500 funcionários	Amarelo	Verde		Verde	Amarelo			Verde	Amarelo		Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	
Estar classificada no <i>ranking</i> das melhores empresas para se trabalhar das revistas <i>Exame</i> ou <i>Época</i> dos últimos 3 anos				Verde	Amarelo			Verde	Amarelo		Verde	Amarelo	Verde	Amarelo	
Estar no <i>ranking</i> das dez maiores e melhores empresas da revista <i>Exame</i> dos últimos três anos	Amarelo	Verde		Verde	Amarelo								Verde	Amarelo	

**Legenda:** C - Concorrentes • MS - Mesmo Setor (Automotivo) • OS - Outros Setores • Verde - Prioritário • Amarelo - Desejável

(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da Master Sistemas Automotivos*, 2014.)



Para utilizar informações comparativas confiáveis, a cooperativa deve utilizar fontes que tenham credibilidade. As informações podem ser coletadas junto às organizações de referência escolhidas ou em organizações que acumulam conhecimento sobre organizações referenciais de várias maneiras – promovendo prêmios, coletando dados, fazendo pesquisas e divulgando as informações para o mercado. Trata-se de revistas e jornais especializados, entidades promotoras de reconhecimento, associações de classe, associações de grupos de usuários e outras. As entidades que compõem o Sistema OCB também são importantes fontes para a obtenção de informações comparativas.

A utilização de referenciais comparativos tem grande importância no âmbito do Questionário de Autoavaliação Rumo à Excelência, em razão de que, no Critério *Resultados* deste questionário, é exigida a avaliação da competitividade da cooperativa. Os resultados econômico-financeiros, os relativos aos cooperados e clientes, à sociedade, às pessoas e aos processos da cooperativa são analisados em relação aos referenciais comparativos utilizados, a fim de verificar o nível de competitividade alcançado.

## Análise do desempenho da cooperativa



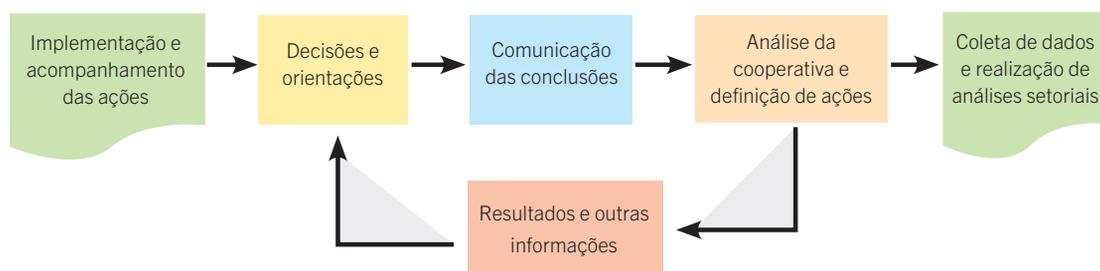
A análise do desempenho é fundamental para que a cooperativa identifique se a sua missão está sendo cumprida e se os objetivos definidos estão sendo atingidos e, em última instância, se o caminho em direção à sua visão está sendo seguido conforme planejado e no prazo previsto.

A análise do desempenho ocorre, basicamente, nos diversos níveis organizacionais, sendo aquela feita pelos dirigentes, obviamente, a mais abrangente e importante. As análises setoriais, departamentais ou processuais são mais detalhadas e ocorrem com uma frequência maior (diária, semanal ou mensal), dependendo da criticidade do processo. São, usualmente, semanais ou mensais, mas, em alguns casos, podem ser diárias. Suas conclusões servem de insumo para a análise nos níveis organizacionais superiores. A análise pelos dirigentes é mais abrangente e ocorre com frequência menor, porém, muitas vezes, gera decisões que impactam a cooperativa como um todo. Algumas conclusões dessa análise requerem uma investigação mais profunda e detalhada do que normalmente ocorre nas análises setoriais.

É importante que a cooperativa tenha um processo estruturado e consistente de análise do seu desempenho, com entradas ou insumos bem definidos, atividades de processamento dessas entradas e agregação de valor e atividades de tomada de decisão e, finalmente, saídas ou produtos dessa análise com conclusões e decisões a serem comunicadas e implementadas. A figura 7 mostra uma representação esquemática desse processo.



Figura 7 – Processo de análise do desempenho



Esse processo define quatro momentos importantes da análise do desempenho: coleta de dados e realização de análises setoriais; análise, tomada de decisão e definição de ações corretivas e preventivas; comunicação das conclusões e decisões; e implementação e acompanhamento das ações definidas.

Antes de iniciar a análise, a cooperativa deve coletar os resultados dos indicadores e as informações qualitativas de todos os setores e processos, realizar estudos e análises dessas informações e gerar conclusões e recomendações para serem utilizadas na análise do desempenho.

**Informações sobre o estágio atual de implementação dos objetivos estratégicos e planos de ação e qualquer alteração nas necessidades das partes interessadas também devem ser consolidadas e utilizadas como entradas para a análise do desempenho.** Os resultados devem abranger informações relacionadas a finanças, clientes e mercados, sociedade, pessoas, produtos, processos e fornecedores.

A análise é normalmente realizada por intermédio de reuniões específicas, conduzidas pelos dirigentes, com o suporte dos sistemas informatizados, contendo as principais informações discutidas na etapa de preparação. A base para a reunião são os resultados dos indicadores de desempenho estratégicos, que refletem os objetivos estratégicos, e dos principais indicadores de desempenho gerenciais e operacionais.

As informações e/ou indicadores monitorados pelos dirigentes devem considerar todas as partes interessadas e as estratégias, a fim de possibilitar a avaliação global da cooperativa.

Normalmente, a periodicidade das reuniões de análise do desempenho da cooperativa é trimestral, quando se têm elementos suficientes para avaliar a consecução das estratégias. No entanto, essa regularidade pode variar em função da complexidade da cooperativa e do setor

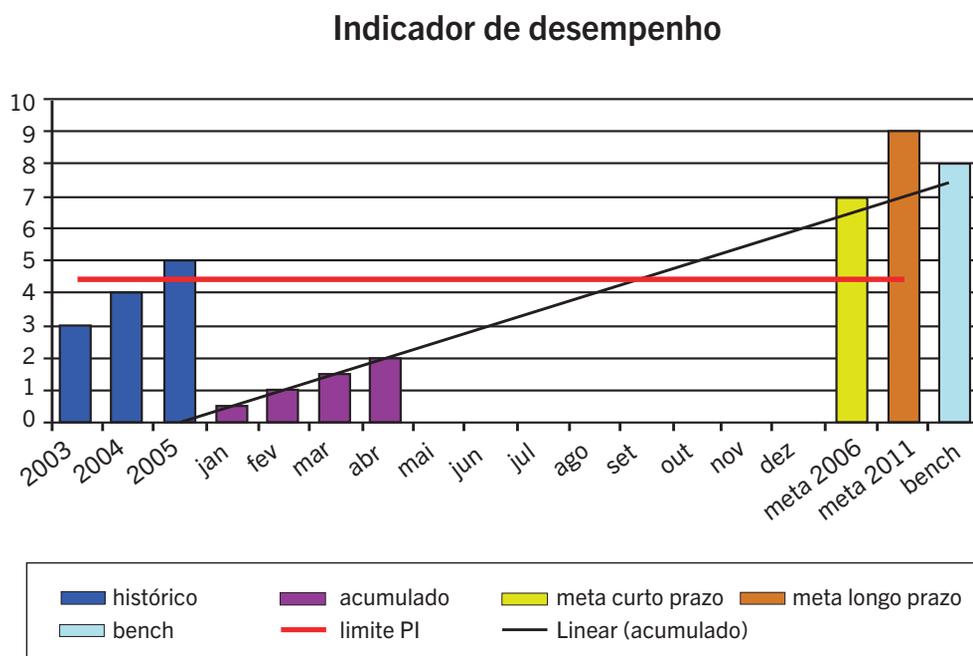


em que ela está inserida, do seu ciclo de negócio e de planejamento estratégico, do estilo de liderança dos dirigentes e do próprio processo de análise definido. Deve-se tomar um cuidado especial para que as reuniões não sejam tão frequentes e puramente operacionais, nem tão raras, que se tornem reativas e incapazes de implementar as mudanças necessárias.

A análise do desempenho da cooperativa deve ser apoiada pela análise do desempenho operacional, executada com uma frequência maior, usualmente mensal, para verificar o cumprimento dos objetivos estabelecidos para os principais processos do negócio. Tem caráter preventivo, buscando-se antecipar a identificação de potenciais problemas na operação, que possam vir a afetar o desempenho dos indicadores de desempenho estratégicos.

A figura 8 mostra um exemplo genérico de informações importantes que devem estar disponíveis para análise. Essas informações compreendem a série histórica com o desempenho de anos anteriores; o desempenho mensal, por exemplo, do ano corrente; o nível de desempenho mínimo esperado pela parte interessada (limite PI); as metas de curto e longo prazo; e as informações comparativas, como o *benchmark*.

Figura 8 – Exemplo de informações para o processo de análise de desempenho





Os desvios devem ser entendidos e analisados até se chegar à causa-raiz, a partir da qual ações corretivas devem ser implementadas. Essa análise profunda e detalhada pode não ser realizada na própria reunião de análise do desempenho, mas definida como uma pendência a ser solucionada nos níveis mais operacionais da cooperativa.

Um conjunto abrangente de informações deve ser utilizado para apoiar e permitir a análise do desempenho da cooperativa. Informações relativas às mudanças no ambiente externo, incluindo-se aspectos setoriais, mercadológicos, competitivos, tecnológicos, econômicos, políticos e sociais, são essenciais para contextualizar a análise, já que o alcance de metas deve ser analisado à luz de novos fatos, que podem ter mudado o cenário externo em relação ao cenário previsto e utilizado no momento do planejamento e estabelecimento de metas. As principais informações que devem ser utilizadas estão apresentadas no quadro 5.

#### Quadro 5 - Principais informações para análise do desempenho da organização

Informações
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Necessidades identificadas das partes interessadas;</li><li>◆ Estratégias e planos da organização;</li><li>◆ Variáveis principais que foram premissas para o processo de formulação das estratégias (ex.: preço do dólar, inflação etc.);</li><li>◆ Informações gerais dos ambientes interno e externo;</li><li>◆ Resultados consolidados das análises setoriais e de processos;</li><li>◆ Referenciais comparativos.</li></ul>

Dessa forma, é fundamental que a cooperativa obtenha essas informações com uma periodicidade coerente com a frequência de análise do desempenho. As mesmas fontes utilizadas na ocasião do planejamento estratégico devem ser utilizadas. Caso elas não forneçam essas informações ao longo do ano, devem-se identificar novas fontes. Normalmente, as áreas ou processos associados à inteligência de mercado, relações institucionais e relações governamentais possuem acesso a essas fontes.



O mesmo raciocínio vale para as informações associadas ao cenário interno, que também devem ser utilizadas para apoiar a análise do desempenho e o processo decisório da cooperativa.

Vale destacar que a análise estratégica, embutida na análise do desempenho, não deve avaliar somente se as metas definidas para os objetivos e indicadores de desempenho estão sendo alcançadas. **É importante questionar a própria estratégia e os objetivos e metas definidos.**

Na verdade, **um dos objetivos da análise do desempenho é testar as estratégias e as hipóteses assumidas.** A análise pode acusar erros na concepção estratégica ou mostrar que, em função das mudanças de cenários, as premissas utilizadas na formulação das estratégias mudaram e que, portanto, novos objetivos e metas ou adequação nos existentes se tornam críticos para o sucesso da cooperativa.

Desde 2010, a Cooperativa Agrária de Machado (Coopama realiza a Avaliação Geral Mensal (AGM), com os objetivos de nortear ações estratégicas, por meio de dados atuais, com foco em resultados futuros, e analisar o andamento dos setores, tornando possível, assim, criar soluções imediatas, caso surja alguma eventualidade ou problema. A AGM acontece com a participação dos Diretores, Gerentes, Departamento de Marketing e do responsável pela empresa de assessoria de marketing e planejamento estratégico da Coopama. Tudo é registrado em ata e as ações determinadas são trabalhadas pela equipe durante o mês. Os encaminhamentos e resultados são reportados na reunião seguinte.

(Fonte: Sescoop. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

## Acompanhamento da implementação das decisões



A implementação das ações é a materialização das decisões tomadas na análise de desempenho da cooperativa. Assim, para que essas decisões sejam efetivamente operacionalizadas, é muito importante que sejam definidos os responsáveis pelas ações e os prazos, para que elas sejam implementadas com mecanismos rigorosos de acompanhamento.

Algumas cooperativas possuem processos estruturados de implementação, que consideram todos os elementos descritos acima. A utilização dos conceitos de gerenciamento de projetos é uma forma estruturada de assegurar a implementação das ações.



---

As organizações de excelência possuem sistemas de informação, que registram as ações a serem implementadas e permitem o acompanhamento eletrônico do estágio de implementação das decisões tomadas, muitas vezes, integradas no conjunto de planos de ação estabelecidos para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Por fim, nas próprias reuniões que compõem o processo de análise de desempenho da cooperativa, é realizado o acompanhamento das ações planejadas nas reuniões anteriores, fechando o ciclo de acompanhamento da implementação das decisões.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 5 para realização da autoavaliação do processo de análise de desempenho da cooperativa.



# Fixação do conhecimento

## Exercício 1 – Temas do Critério Liderança

Relacionar a coluna da direita com a coluna da esquerda, identificando o tema do Critério Liderança ao qual se refere o processo gerencial.

Temas	Processos gerenciais
(1) Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	<input type="checkbox"/> Acompanhamento da implementação das decisões tomadas na análise de desempenho
	<input type="checkbox"/> Análise dos resultados dos indicadores estratégicos, gerenciais e operacionais
	<input type="checkbox"/> Estabelecimento de valores e princípios
(2) Levantamento de interesses e exercício da liderança	<input type="checkbox"/> Utilização de referenciais comparativos na análise da competitividade da cooperativa
	<input type="checkbox"/> Verificação do cumprimento dos padrões gerenciais e implementação de ações de melhoria
	<input type="checkbox"/> Realização de ações de intercooperação
(3) Análise do desempenho da cooperativa	<input type="checkbox"/> Identificação de redes, formais ou informais, que afetam ou sejam afetadas pela cooperativa
	<input type="checkbox"/> Estabelecimento e monitoramento de padrões de conduta ética
	<input type="checkbox"/> Identificação de elementos da cultura organizacional
	<input type="checkbox"/> Conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes



## Exercício 2 – Conceitos do tema Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

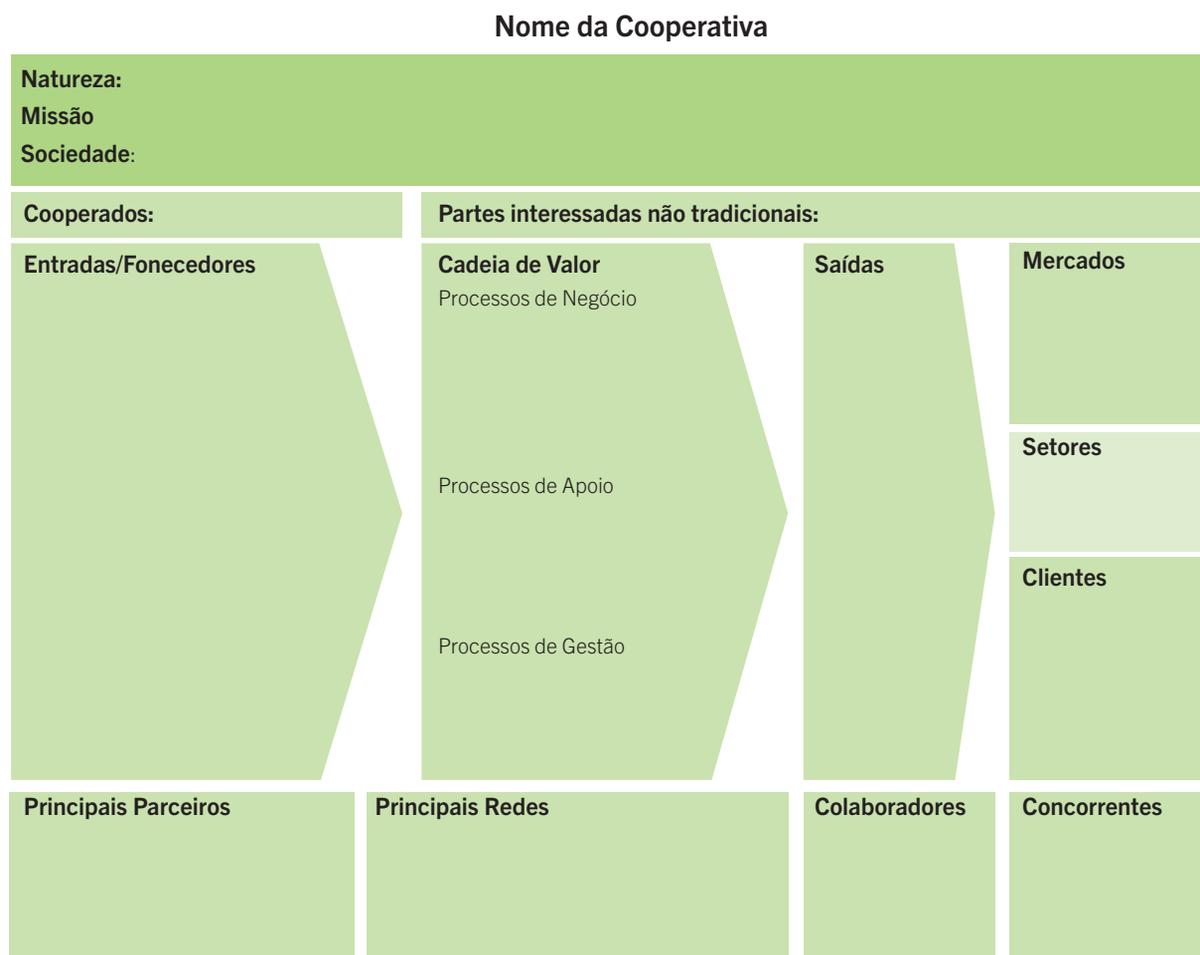
Leia as afirmativas abaixo, relativas ao tema *Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão*, e assinale verdadeiro ou falso para cada uma delas.

Afirmativa	V ou F
1. A visão de uma organização representa a sua razão de ser.	
2. Credos são declarações relacionadas às crenças e servem como motivadores das ações atuais.	
3. A comunicação dos valores e princípios, padrões de conduta, estratégias, objetivos, metas e resultados obtidos deve ser limitada aos colaboradores.	
4. O mapeamento da cultura vigente não deve ser realizado por uma pessoa isenta. Sempre que possível, deve ser feito por uma pessoa da organização.	
5. Para incorporar o fundamento <i>Responsabilidade Social</i> , a cooperativa deve manter práticas que assegurem um relacionamento ético com todas as partes interessadas e com os concorrentes.	
6. A implantação de um comitê de ética é uma boa prática para tratar eventuais problemas ligados à inobservância do código de ética.	
7. As práticas de gestão consistem nas regras de funcionamento dos processos gerenciais.	
8. O estabelecimento de padrões de trabalho assegura seu cumprimento por todos os colaboradores.	
9. O <i>Aprendizado Organizacional</i> preconiza a busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos e experiências.	
10. A manutenção de um plano de <i>benchmarking</i> para cada gestor ajuda na disseminação na cooperativa da prática de investigação de boas práticas de outras organizações de referência.	



### Exercício 3 – Mapa do perfil da cooperativa

Utilizando o Mapa do Perfil (figura abaixo), identificar as partes interessadas tradicionais (cooperados, fornecedores, clientes, colaboradores e sociedade) e as partes interessadas não tradicionais da cooperativa, considerando a sua natureza, missão e os processos de negócio, apoio e gestão.





## Exercício 4 – Interação da liderança com as partes interessadas

Utilizando o quadro abaixo e considerando as partes interessadas relevantes da cooperativa, identificar as práticas e canais utilizados pelos dirigentes da cooperativa para interagir com elas.

Parte interessada	Práticas e canais de interação	Melhorias realizadas
Cooperados		
Clientes		
Colaboradores		
Sociedade		
Fornecedores		
Partes interessadas não tradicionais		



## Exercício 5 – Análise do desempenho da cooperativa

Utilizando o quadro abaixo, realizar uma autoavaliação do processo de análise de desempenho da cooperativa, identificando eventuais lacunas e descrevendo aquelas práticas já utilizadas. A cooperativa deve também identificar eventuais melhorias que serão incorporadas à gestão, após a leitura deste *Caderno de Excelência*.

Informações	A cooperativa possui?		Breve descrição
Nome da prática	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Participantes	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Frequência de realização	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Início de uso	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Informações utilizadas	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Resultados analisados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Critérios para definição dos resultados mais importantes a serem comparados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Resultados comparados	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Critérios utilizados para seleção dos referenciais comparativos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Referenciais comparativos	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	



Fontes de obtenção das informações comparativas	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Mecanismos para registro das decisões tomadas	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Mecanismos para comunicação das decisões tomadas	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Métodos para acompanhamento da implementação das decisões	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
<b>Melhorias</b>			
A cooperativa irá implantar melhorias após a leitura deste Caderno?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Quais:



## Referências Bibliográficas

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as Mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade: requisitos.** Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho: requisitos.** Rio de Janeiro, 2010.

AYRES, Bruno Ricardo Costa. **Os centros de voluntários brasileiros vistos como uma rede organizacional baseada no fluxo de informação.** *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v.2, nº 1, fev. 2001.

BENNIS, Warren; SPREITZEN, Gretchen M.; CUMMINGS, Thomas G. **O Futuro da Liderança: uma coletânea com as ideias dos maiores líderes da atualidade.** São Paulo: Futura, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** Editora QFCO, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes.** Editora QFCO, 1996.

COLLINS, B.; HUGE, E. **Management by policy: how companies focus their total quality efforts to achieve competitive advantage.** Milwaukee: ASQC, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Building your company's vision.** *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77, Sept./Oct., 1996.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na Velocidade da Mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam.** Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COOPERA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC.** 2013.

C.VALE. **Relatório de Autoavaliação do PDGC.** 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Benchmarking – relatório do comitê temático.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência.** 20ª edição. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2013.



---

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Banco de Boas Práticas**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014. Disponível em <<http://www.fnq.org.br/colabore/comunidade-de-boas-praticas/?category=fnq>>.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de evidências da PromonLogicalis**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de evidências da AES Sul**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de evidências da Master Sistemas Automotivos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de evidências da Coelce**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Transformando o Sistema de Indicadores – avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG**. 1ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Strategic management**. 5ª ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. 441 p

JOHNSTON, C. G.; DANIEL, M. J. **Relatório n. 108-93 de 1993. Setting the direction: management by planning: lessons from the third international executive study tour on total quality management**. The Conference Board of Canada, Ottawa, 88 p., 1993.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das redes. Rede de Informações para o Terceiro Setor**, jan/2003.

SANTACOOOP. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review. Winter 1984, p. 3-16.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014**. Brasília, 2015.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990. 423 p.

UNIMED BH. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2013.

UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2014**. São Lourenço, 2014.



## Série Caminho para a Excelência

Título	Objetivo	Público-alvo
Manual de Autoavaliação e implementação de melhorias	Fornecer uma visão global do ciclo PDCL ( <i>Plan, Do, Check, Learn</i> , que, traduzidos significam: Planejar, Realizar, Verificar, Aprender) de melhorias, enfatizando a autoavaliação, as suas diferentes metodologias e práticas de planejamento, monitoramento e realização.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma gestão de melhorias a partir de uma autoavaliação, tendo como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> , customizado para a realidade das cooperativas.
<i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais relacionados à governança.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma autoavaliação sobre a governança, tendo como referência o <i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i> .
Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança	Disseminar as boas práticas adotadas pelas cooperativas premiadas na faixa ouro e prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão e governança.
Cadernos de Critérios: <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Liderança</li><li>◆ Estratégias e Planos</li><li>◆ Clientes</li><li>◆ Sociedade</li><li>◆ Informações e Conhecimento</li><li>◆ Pessoas</li><li>◆ Processos</li><li>◆ Resultados.</li></ul>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais requeridos nos <i>Critérios de Excelência</i> do <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> , considerando os três níveis de avaliação do PDGC: Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão, utilizando como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> .



