



INFORMATIVO TÉCNICO
MONITORAMENTO

 **SESCOOP/RJ**

somos
COOP


SESCOOP/RJ

**Rio
Coop+**

INFORME TÉCNICO Nº 01/2023 – 10/02/2023

Critérios MEG - Liderança **(MEG – Modelo de Excelência da Gestão)**

O Sistema OCB é formado por 3 casas que trabalham pelo cooperativismo. Juntas a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o Serviço Nacional de Aprendizagem do cooperativismo (SESCOOP) e a Confederação Nacional das Cooperativas (CNCOOP) disponibilizam uma série de iniciativas para impulsionar a sua cooperativa e fortalecer o nosso movimento.

O presente Informativo Técnico é um material adaptado da publicação que trata sobre o Critério Liderança do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) o qual é utilizado no Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) do Sescop/RJ. [Clique aqui para baixar a publicação completa.](#)

Introdução

O perfil dos clientes tem exigido esforço pelo alto desempenho das cooperativas as mudanças de mercado estão ocorrendo de forma dinâmica. 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

Liderança em Cooperativas

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® para o Sistema Cooperativista, o tema “Governança” é tratado como um eixo de atuação, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da governança cooperativa: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade.

Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

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.

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, por meio do aprendizado e da comparação com organizações de referência.

Levantamento de Interesses e Exercício da liderança

Levantamento de interesses e exercício da liderança, considera a existência de práticas para identificação das partes interessadas mais relevantes e, a partir dessa identificação, da existência de métodos para levantar suas necessidades e expectativas, visando à melhoria do relacionamento. Também são consideradas 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.

Análise de Desempenho

Análise de desempenho da cooperativa, aborda como os dirigentes avaliam o desempenho estratégico e operacional da cooperativa. São tratadas 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.

Este tema trata do estabelecimento e comunicação de valores e princípios e outros temas relevantes visando ao engajamento dos cooperados e colaboradores para potencializar os resultados da cooperativa. Aborda também o diagnóstico de elementos da cultura organizacional presente e os processos relacionados ao estabelecimento de padrões gerenciais e à verificação de seu cumprimento e ao 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.

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, na 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.

Padrões e Processos Gerenciais

A implementação de uma cultura de excelência realizadora requer a definição de processos gerenciais estruturados, controlados e melhorados continuamente. A prática de gestão é a sistemática efetiva de implementação, pela cooperativa, dos processos gerenciais requeridos no modelo de referência para a gestão das cooperativas. As práticas de gestão devem ter padrões – 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 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.

Aprendizado Organizacional

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. 25 Cadernos de Critérios Liderança Para melhorar as suas práticas e padrões, 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.

Considerações Finais

Para o bom exercício da Liderança e engajamento no desempenho da cooperativa os dirigentes e demais líderes devem se relacionar com os cooperados, colaboradores e demais partes interessadas, visando o alcance da visão da cooperativa e buscando o equilíbrio e a harmonia entre as diferentes necessidades e expectativas de cada uma das partes.

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.

A análise do desempenho é fundamental, para que a cooperativa identifique se a sua missão está sendo cumprida, 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, praticando assim uma liderança transformadora.

Gostou do tema? O Critério Liderança faz parte do Modelo de Excelência da Gestão que é base do PDGC (Programa de Desenvolvimento da Gestão). Participe do Programa e aumente a competitividade da sua cooperativa. <https://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/>

Todos os conteúdos, bem como outros informativos técnico do monitoramento, estão disponíveis na íntegra no site do Sistema OCB/Sescoop/RJ. [Clique aqui.](#)

Contate-nos:



Willian Azevedo



Jorge Pecky



Silvio Bruno



Thiago Sartori



Lucas Oliveira



Kennedy Cândido

REGIONAL	ANALISTA	TELEFONE	E-MAIL
SUL FLUMINENSE	Silvio Bruno	(24) 98826-8555	silviobruno@rio.coop
NORTE/NOROESTE	Willian Azevedo	(22) 99744-0962	willianazevedo@rio.coop
METROPOLITANA	Thiago Sartori	(21) 9954-73878	thiagosartori@rio.coop
SERRANA	Kennedy Candido	(21) 99527-4505	kennedycandido@rio.coop
METROPOLITANA	Lucas Oliveira	(21) 99580-4375	lucasoliveira@rio.coop
METROPOLITANA	Jorge Pecky	(21) 99882-1279	jorgepecky@rio.coop
METROPOLITANA	Todos os analistas	(21) 2232-0133	monitoramento@rio.coop