

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

**CADERNO
DE CRITÉRIOS:
LIDERANÇA**

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**
CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

**CADERNO
DE CRITÉRIOS:
LIDERANÇA**

4ª EDIÇÃO
BRASÍLIA - DF 2025

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
LIDERANÇA

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**
ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA BRASILEIRA

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

Caderno de critérios [livro eletrônico] :
liderança. -- 4. ed. -- Brasília, DF : Sescop
Unidade Nacional, 2025.
PDF

Bibliografia:
ISBN 978-85-93285-28-8

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo
- Brasil 3. Liderança.

25-258400

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas - presidente
Adão José Correa Paiani
Bruno Ribeiro Cardoso
Celso Ramos Régis
Cergio Tecchio
Edivaldo Del Grande
Luiz Vicente Suzin
Mauri Viana Pereira
Sabrina Soares de Araújo Góis

SUPLENTES

Joel Amaral Junior
José Merched Chaar
Leonardo Boesche
Luis Alberto Pereira
Nivair de Castro de Souza
Pedro Scarpi Melhorim

CONSELHO FISCAL

Titulares
Alexandre Gatti Lages
João Teles de Melo Filho
Max Monjardim Maneschy
Raphael Miguel da Silva Suplentes
José Aparecido dos Santos
José Ronkoski
Waldir Ferreira da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Tania Regina Zanella

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS - Qd. 4, Bloco “I” CEP: 70.070-936
Brasília-DF (Brasil) Tel: +55 (61) 3217-2119

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, do Sescoop.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

CADERNO DE CRITÉRIOS [LIVRO ELETRÔNICO] : LIDERANÇA.

-- 4. ed. -- Brasília, DF : Sescoop Unidade Nacional, 2025.
PDF

GERÊNCIA GERAL OCB

Fabíola da Silva Nader Motta

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

COORDENAÇÃO

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Márcia Bruno Ingrisano

Equipe técnica do Sescoop
Simone Pereira Montandon
Sabrina Carvalho do Carmo

Equipe técnica da FNQ
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação
Samara Araujo

Equipe técnica de comunicação
Lucas de Oliveira Badú
Naiara Duarte Lemos de Souza

Projeto Gráfico e diagramação
Contatus Comunicação

BIBLIOGRAFIA.

ISBN 978-85-93285-28-8
1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo - Brasil
3. Liderança. Série. 25-258400 CDD-334

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Cooperativismo : Economia 334
Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

APRESENTAÇÃO

Este caderno compõe a série Caminho para a Excelência, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas sobre o modelo referencial para a governança e gestão das cooperativas, baseado no Modelo de Excelência da Gestão®, da Fundação Nacional da Qualidade, e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, do Sistema OCB, bem como auxiliar na implantação e melhoria de processos organizacionais. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua governança e gestão e aumentar sua competitividade.

Seguindo a filosofia de melhoria contínua que pauta todas as suas iniciativas, a série Caminho para a Excelência, publicada na forma de fascículos, foi revista para se adequar à criação do novo nível de maturidade Excelência, que promoveu uma atualização dos instrumentos de autoavaliação e está organizada em 12 volumes:

1. Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias

2. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa

3. Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança

4. Caderno de Governança

5. Cadernos de Critérios de Gestão:

5.1 Liderança;

5.2 Estratégias e Planos;

5.3 Clientes;

5.4 Sociedade;

5.5 Informações e Conhecimento;

5.6 Pessoas;

5.7 Processos;

5.8 Resultados.

SUMÁRIO

Apresentação	6
O Critério Liderança	9
Definição e compartilhamento do propósito, missão, visão e valores	12
Comunicação dos temas relativos ao engajamento das pessoas	16
Cultura organizacional	17
Monitoramento do macroambiente e adaptação às mudanças	21
Estabelecimento e verificação do cumprimento dos padrões para os processos gerenciais	22
Melhoria dos processos gerenciais	25
Promoção e aferição da inovação	28
Identificação das partes interessadas e redes relevantes e levantamento de suas necessidades e expectativas	29
Tradução das necessidades e expectativas em requisitos	33
Temas materiais e prioritários	36
Análise do desempenho da cooperativa	38
Referenciais comparativos	42
Acompanhamento da implementação das decisões	46
Fixação do conhecimento	48
Exercício 1	48
Exercício 2	49
Exercício 3	50
Exercício 4	51
Exercício 5	52
Referências bibliográficas	55

INTRODUÇÃO

As grandes mudanças que estão ocorrendo na sociedade, nos mercados e no perfil dos cooperados e clientes demandam das cooperativas a capacidade de se antecipar a essas mudanças, assim como de criar e manter o ambiente favorável à inovação e à busca pelo alto desempenho. Para que uma cooperativa possa ter sucesso, é essencial que as pessoas que a integram se envolvam e se comprometam com a busca da excelência da gestão e o alcance de resultados cada vez melhores. 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 processos e práticas em todos os níveis da cooperativa, baseados em valores e princípios, que levam ao engajamento dos colaboradores. O exercício da liderança pressupõe que os dirigentes sirvam de exemplo para todos, a partir de seu comportamento ético, transparente e inspirador, e de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise. Isso é o que estimula as pessoas a buscarem a excelência.

“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 Coordenação Sistêmica, Sustentabilidade e Relações Institucionais do Sicoob

A liderança da cooperativa também deve considerar a cultura organizacional vigente como pauta de sua atuação, buscando compreendê-la, a fim de promover a valorização dos aspectos positivos e a mitigação de eventuais aspectos negativos.

As ações dos líderes devem conduzir ao estabelecimento e manutenção de relações com todas as partes interessadas, com o objetivo de conhecer suas necessidades e expectativas e traduzi-las em requisitos para os processos, bem como obter o engajamento 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 dos requisitos das partes interessadas, assim como o nível de competitividade da cooperativa no mercado.

A liderança transformadora 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.

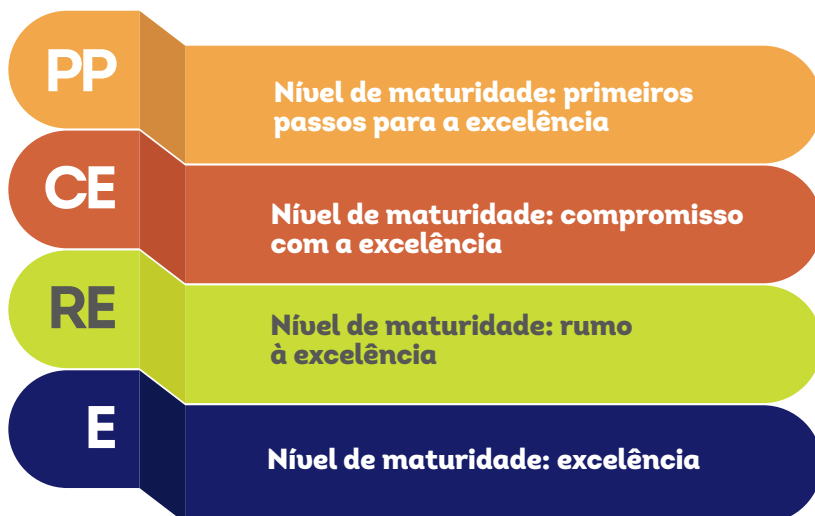
O Critério Liderança

Este critério aborda a atuação da liderança para a mobilização das pessoas em torno de valores, princípios e objetivos, explorando as potencialidades da cultura organizacional presente na cooperativa e monitorando o macroambiente para a identificação de necessidades de mudança. O critério prevê ainda a existência de processos para promoção da inovação, para o estabelecimento e cumprimento de padrões gerenciais e para a melhoria, por meio do aprendizado e da comparação com organizações de referência.

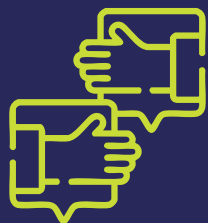
Faz parte do papel da liderança identificar os interesses das partes interessadas. Dessa forma, o critério estabelece a necessidade de processos para reconhecer as partes interessadas mais relevantes e, com base nessa identificação, aplicar métodos para compreender suas necessidades e expectativas. Isso inclui identificar os temas prioritários para a cooperativa, melhorar o relacionamento, definir requisitos para os processos e adotar estratégias apropriadas. Também é fundamental a gestão das redes que podem impactar o sucesso das estratégias, bem como a atuação direta da liderança, interagindo com as partes interessadas para garantir a eficácia das ações estratégicas.

Finalmente, o critério aborda como os dirigentes avaliam o desempenho econômico-financeiro, social e ambiental da cooperativa. São definidos dois 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 o critério está presente em todos os níveis de maturidade do Instrumento de Autoavaliação da Gestão, por meio de processos gerenciais requeridos em cada nível. Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais presentes estão sinalizados, utilizando as siglas abaixo:



No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 1, para verificar o conhecimento dos processos gerenciais abordados no critério Liderança



DEFINIÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO PROPÓSITO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

DEFINIÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO PROPÓSITO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para que se promova a cultura da excelência, a criação de valor e a sustentabilidade, é necessário que haja convergência nas ações relativas a todas as unidades, áreas e processos organizacionais, levando-se em consideração os requisitos de todas as partes interessadas. Para tanto, é fundamental que os dirigentes estabeleçam a identidade organizacional da cooperativa, expressa em um conjunto de diretrizes que orientam o comportamento organizacional e o rumo a ser seguido, de forma a balizar as decisões e as ações das pessoas.

Essas diretrizes podem contemplar definições, como propósito, missão, visão, valores, entre outras. É importante destacar que, à medida em que estamos falando de sociedades cooperativas, essas definições devem ser alinhadas e complementares aos princípios da cultura cooperativista.

A identidade organizacional deve expressar o propósito da cooperativa, fundamental para o êxito do exercício da liderança, pois o principal motor do engajamento e da motivação dos colaboradores nas organizações é a causa pretendida, com a qual as pessoas se identificam, alinhando-se em um mesmo rumo.

O propósito responde a pergunta: “Por que existimos?” Ele vai além do sucesso financeiro, é o que traz significado ao trabalho diário, conectando a cooperativa ao seu impacto mais amplo no mundo. No contexto corporativo, o propósito pode ser expresso como a contribuição única que a cooperativa pretende fazer para a sociedade ou para a melhoria do mundo.

A missão é a declaração que define o que uma organização faz, para quem faz e como faz. Ela define o escopo das operações e serve como orientação, atuando como uma bússola que guia as ações e decisões diárias.

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. Ao expandir 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. Ou como o exemplo da Amazon, que deseja ser “a empresa mais centrada no cliente da Terra”, desenvolvendo vários negócios, sem limitação a um tipo de serviço ou produto.

A visão representa um estado futuro desejado, alinhado com as aspirações da cooperativa e serve como um direcionamento para o futuro. Ela deve compreender algo que ainda não se tem, podendo ser um sonho ou aquilo que se acredita que possa vir a ser real. A visão deve refletir o propósito da cooperativa, presumir mudanças que contribuam para a diferenciação do negócio, alinhar esforços e inspirar colaboradores, direcionando as ações e decisões para a geração de vantagens competitivas diante da concorrência.

As organizações visionárias definem estados futuros desafiadores para estimular o seu crescimento, progresso e perpetuação, preservando seus valores. Para tanto, devem alinhar seu sistema de liderança e suas ações e decisões com esses valores. Segundo Collins e Porras (1995), construir uma organização visionária requer 1% de visão e 99% de alinhamento.

Ainda 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 e devem ser utilizados para responder as seguintes perguntas:

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

O propósito, missão, visão e valores, normalmente, são estabelecidos formalmente durante o processo de planejamento estratégico pelas instâncias da governança da cooperativa. É também durante o planejamento que a cooperativa pode revisar esses princípios, em virtude de rupturas tecnológicas, mudanças ambientais, econômicas, comportamentais ou mercadológicas, cabendo à liderança identificar a necessidade de mudança e conduzir esse processo. 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 revisão desses princípios. Quando existe esse processo participativo, provavelmente o engajamento de todos será mais rápido.

Adicionalmente, para assegurar o engajamento, a mera declaração do propósito, missão, visão e valores em telas, documentos, placas e outros meios de divulgação não é suficiente. É preciso compartilhar regularmente o seu entendimento e aplicação com os cooperados, colaboradores e demais partes interessadas, para que sejam internalizados.

Se um dos valores da cooperativa é a busca da inovação, as últimas ações inovadoras devem ser compartilhadas e celebradas, com destaque para o alinhamento com esse valor. É possível citar outra

situação, se a cooperativa estabelece como um de seus valores a ética, é fundamental ter códigos de conduta e processos como tratamento de denúncias, programas de compliance ou integridade e esse alinhamento entre valores e processos deve ser compartilhado e praticado por todos.

São exemplos de práticas que podem ser utilizadas para o compartilhamento do entendimento e aplicação dos princípios: reuniões, encontros, integração de novos cooperados e colaboradores, cartilhas, relatórios anuais, vídeos divulgados nos canais digitais da cooperativa, jogos e outras estratégias de aprendizado.

Alguns exemplos de valores e princípios organizacionais estão descritos nos quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1 – Missão, Visão e Valores da Cocamar (Reconhecida na Faixa Ouro
Nível de maturidade Excelência no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão 2023)



Fonte: Cocamar, 2024.

Quadro 2 – Essência Unimed, adotada pela Unimed Fronteira Noroeste/RS (Reconhecida na Faixa Bronze – Nível de maturidade Excelência no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão 2023)



Fonte: Unimed Fronteira Noroeste/RS, 2024.

Quadro 3 – Propósito, visão e valores da Sicoob Credicom, (Reconhecida na Faixa Ouro – Nível de maturidade Excelência no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão 2023)



Fonte: Sicoob Credicom, 2024.

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 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 Governança e Gestão– Ciclo 2013/2014, 2014).

PP Comunicação dos temas relativos ao engajamento das pessoas

CE

RE

E

Uma boa comunicação é um fator de sucesso nas organizações e a comunicação de temas relevantes é um aspecto crítico para o engajamento dos cooperados, colaboradores e outras partes interessadas relevantes e, consequentemente, para a sua efetiva utilização, de modo a orientar a execução das atividades e a tomada de decisão. Temas relativos ao engajamento das pessoas abrangem regras de conduta, valores e princípios, políticas internas ou sistêmicas, estratégias, diretrizes, objetivos e metas.

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

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

O princípio básico de uma boa comunicação é que ela 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 e estar definido;
- 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.

As mesmas práticas utilizadas para o compartilhamento do entendimento e aplicação da missão, visão e valores podem ser utilizadas para a comunicação dos temas relevantes para o engajamento das pessoas:

reuniões, encontros, fóruns, integração de novos cooperados e colaboradores, cartilhas, relatórios anuais, vídeos divulgados nos canais digitais da cooperativa, discussão em ações educacionais e outros meios que a cooperativa tenha à disposição.

Em 2020, a Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina - FECOAGRO estabeleceu o Programa DUC (Disseminar, Unir e Crescer), que consiste em encontros virtuais mensais, promovidos pela gestão de governança, para difundir aos colaboradores de todas as unidades o conhecimento sobre a cooperativa, o funcionamento dos seus setores, suas atividades e seus processos. Como padrão, no início de cada apresentação é enfatizado que o DUC é um programa vivo e contínuo, seus objetivos, sua perenidade, além de reforçar a direção estratégica da Federação (missão, visão e valores) e fortalecer o conceito da educação cooperativista, visão sistêmica, entre outros. No final das apresentações, é proporcionada a abertura às interações entre os participantes, que podem fazer comentários e questionamentos para esclarecer dúvidas e propor sugestões.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023).

RE

Cultura organizacional

E

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, é o conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos, práticas e hábitos compartilhados por todos os membros. Ela representa a identidade da organização, moldando como as pessoas trabalham, se relacionam e tomam decisões no ambiente corporativo. 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 organizacional influencia diretamente a forma como os objetivos são alcançados, como os desafios são enfrentados e como a organização é percebida por seus colaboradores, clientes e parceiros.

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 organizacional se manifesta no ambiente corporativo. Cabe ao modelo de gestão vigente estabelecer mecanismos que identifiquem os elementos culturais presentes, estes devem ser analisados e desenvolvidos, de modo a valorizar elementos positivos e mitigar os negativos, por meio de ações sistematizadas, alinhadas às práticas de comunicação e gestão de pessoas.

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, pressupostos, preconceitos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, códigos ou formas de comunicação.

Edgar Schein aponta ainda três razões por que a cultura deve ser bem 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;
- O conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, tais como: clima organizacional, ideologia, filosofia institucional e estilo gerencial.

Uma cooperativa pode iniciar o conhecimento da cultura organizacional realizando um mapeamento ou diagnóstico 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). O diagnóstico da cultura considera questões como: coerência entre as diretrizes e os aspectos visíveis da cultura, entendimento e aplicação dos princípios e diretrizes organizacionais, alinhamento do comportamento das pessoas ao que é esperado pelas lideranças, conhecimento dos mitos e crenças que permeiam a história da organização, entre outras.

A partir da consolidação das informações coletadas no diagnóstico, é possível identificar os aspectos culturais positivos, aqueles que facilitam a implementação dos planos de ação e das estratégias e, consequentemente, o alcance dos objetivos e resultados, assim como os aspectos culturais negativos, aqueles que mais dificultam o sucesso nessas atividades. O passo seguinte é estabelecer um plano de ação, alinhado à visão e às estratégias organizacionais, para mitigar os aspectos negativos e valorizar os positivos.

O plano deve prever melhorias nas práticas de comunicação, promovendo uma comunicação assertiva e direcionada, desenvolvendo uma cultura de escuta dos colaboradores, buscando ajustar hábitos que não fazem tanto sentido no contexto da empresa. Outra prática que pode auxiliar na melhoria das práticas de comunicação é a identificação de influenciadores ou embaixadores da cultura dentro da organização, que podem conduzir ações de comunicação, escuta e inspiração de outros colaboradores.

A cooperativa deve planejar e implantar também ações voltadas para a melhoria das práticas de gestão de pessoas, como o recrutamento e seleção (a cooperativa está contratando pessoas alinhadas à cultura desejada?), integração de novos colaboradores (como os novos colaboradores estão sendo integrados à cultura desejada?), realização de pesquisas periódicas para monitorar os aspectos identificados, monitoramento de indicadores relacionados à gestão de pessoas como rotatividade, clima, absenteísmo, e NPS (employee Net Promoter Score, indicador de lealdade dos colaboradores), entre várias outras ações necessárias a partir do diagnóstico da cultura.

A implantação desse plano deve ser acompanhada regularmente pelas lideranças da cooperativa, uma vez que, dependendo das características culturais enraizadas, a mudança pode não ser tão simples.

Um aspecto importante que normalmente induz a erros é imaginar que uma pesquisa de clima organizacional possa identificar as características culturais da organização. Não se pode confundir “cultura organizacional” com “clima organizacional”, processo tratado no caderno do critérios Pessoas. O quadro 4 apresenta as diferenças entre os dois:

Monitoramento do macroambiente e adaptação às mudanças

Quadro 4 – Diferenças entre cultura organizacional e clima organizacional

Aspecto	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Natureza	Duradoura	Transitória
Conteúdo	Valores, crenças e características integradas	Percepções e reações imediatas
Como conhecer	Análise de símbolos e outras dimensões intangíveis	Questionário para avaliação de percepções e de nível de satisfação
Nível de inferência	Elevado e distante dos fatos observados	Baixo e próximo dos fatos observados
Elementos estruturantes e estruturados	Emoções, julgamentos e experiência de significado	Relações interpessoais e comunicação
Mudanças	Exige tempo e perseverança	Mais fácil e rápido

Fonte: Almeida, 2017

Desde 2009, a Unimed Volta Redonda vem trabalhando para fortalecer sua cultura organizacional, expressa no Jeito de Cuidar Unimed. O processo iniciou com uma pesquisa para identificar o que era valor para o cliente. Os resultados da pesquisa foram analisados e foi realizada a etapa seguinte de construção colaborativa com os colaboradores, médicos e terceirizados do que seria o jeito de cuidar da cooperativa. Em 2012, o resultado da construção foi revelado para todos e, desde então, a cooperativa atua na formação e fortalecimento de sua cultura organizacional por meio de diversas práticas, com destaque para a Feira JUC.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2017/2018, 2018).

O movimento GPS+ (Gestão de Pessoas Servidoras) nasceu na Viacredi no ano de 2017 em virtude da necessidade de alinhamento com toda a liderança para a gestão por propósito. O GPS+ consiste em encontros bimestrais online com o time de líderes da cooperativa, que contempla todos os supervisores, coordenadores, gerentes de postos de atendimento e postos de relacionamento, gerentes regionais e de áreas administrativas, superintendentes e diretoria, além da participação pontual do presidente. A cultura é o tema que norteia todas as discussões e os desdobramentos, possibilitando a construção, o desenvolvimento e a revisão do planejamento estratégico.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023).

E

As cooperativas atuam em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo em que é necessário monitorar as constantes mudanças no macroambiente. Esse monitoramento não deve ocorrer apenas no momento de elaboração do planejamento estratégico, deve ser uma prática presente no processo decisório das organizações, principalmente das lideranças. Segundo o IBGC (2017), esse processo é denominado pensar estratégico e permite às lideranças detectar mudanças internas ou externas capazes de afetar os resultados pretendidos, como ameaças e oportunidades derivadas de novas tecnologias, novos entrantes no mercado, alterações no comportamento do consumidor, crises de natureza econômica, social e de saúde, como a causada pela pandemia de Covid-19.

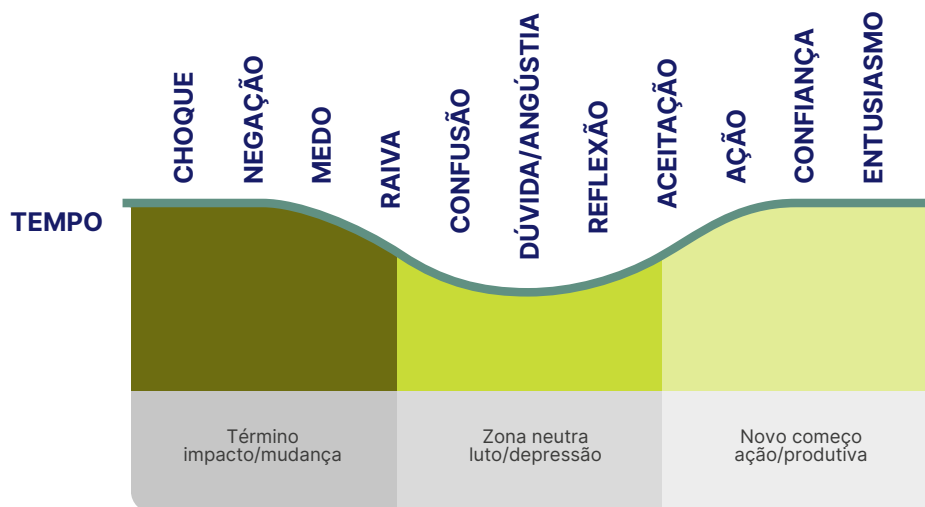
Ao identificar alterações relevantes, potenciais ou em curso, é importante estabelecer ações para que a organização possa se adaptar e se manter competitiva, que podem ser uma alteração de posicionamento, uma readequação de sua cultura ou mesmo uma reavaliação de suas estratégias. A adaptabilidade é uma condição para a sobrevivência no mercado.

Os dirigentes devem entender e liderar o processo de mudança, sendo os primeiros a aceitar e implementar a mudança, compreendendo tanto seus aspectos técnicos como a sua dimensão humana e, nesse aspecto, devem ser pacientes e entender que as mudanças não ocorrem da noite para o dia e que as pessoas passam

por uma transição, conforme a curva criada por William Bridges e apresentada na figura 1:

Para facilitar o processo de mudança, é importante que a cooperativa tenha práticas padronizadas e

Figura 1 – Curva de transição causada pela mudança



proativas para gerenciar a mudança. Gestão da mudança é um conjunto de ferramentas e de estruturas básicas que buscam manter sob controle qualquer esforço de mudança (KOTTER, 2013). Ainda segundo Kotter, o processo de gestão da mudança possui oito etapas:

- Estabelecer senso de urgência: entender como surgiu a necessidade da mudança, porque é preciso agir imediatamente e os impactos que poderão ocorrer em caso de inatividade;
- Criar uma coalização: definir as pessoas que podem atuar como agentes da mudança, responsáveis por organizar, comunicar, liderar, disseminar e perpetuar a mudança;
- Desenvolver a visão: estabelecer claramente onde a organização deseja chegar e os objetivos que se deseja alcançar com a mudança;
- Comunicar a visão: direcionar esforços para que a visão da mudança seja comunicada a fim de manter as pessoas engajadas no processo de mudança;
- Empoderar colaboradores: eliminar barreiras humanas, técnicas e normativas e gerar oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os colaboradores, engajando-os no processo de mudança;
- Estabelecer metas de curto prazo: motivar as pessoas por meio da percepção de progresso pessoal e do feedback positivo pelo cumprimento de metas, mantendo a crença e o engajamento no processo de mudança;
- Consolidar as melhorias: manter o foco nas mudanças estruturais e profundas, pois mudanças reais levam tempo para serem totalmente absorvidas;

- Institucionalizar a nova cultura: incorporar a mudança alcançada na cultura organizacional por meio das práticas voltadas para a melhoria da cultura organizacional.

Com base nessas etapas para cuidar da dimensão humana da mudança e utilizando metodologias de gestão de projetos para implementar a dimensão técnica por meio de iniciativas, projetos ou programas, a cooperativa pode atuar para se manter competitiva. Saiba sobre gestão de mudanças, acessando o curso Gestão da Mudança na plataforma CapacitaCoop.

PP

CE

RE

E

Estabelecimento e verificação do cumprimento dos padrões para os processos gerenciais

A implementação de uma cultura de excelência realizadora requer a definição de processos gerenciais estruturados, controlados e melhorados continuamente. O Diagrama do Ciclo da Gestão (figura 2) apresenta a sequência necessária para definir, implementar, controlar e melhorar os processos da cooperativa:

Figura 2 - Diagrama do Ciclo da Gestão



Fonte: Sescop, 2021

O diagrama considera em seu movimento que a definição dos processos gerenciais e de seus padrões está presente na organização de forma sistemática. Os processos, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementados e executados a partir de um planejamento, e verificados quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo decisões que podem abranger ações corretivas ou preventivas, visando à sua melhoria, ou nenhuma decisão, pois o processo está

sendo realizado satisfatoriamente. Este primeiro ciclo é convencionalmente denominado Ciclo de Controle (FNQ, 2024).

O segundo ciclo, denominado Ciclo de Aprendizado, considera que, quando um processo necessita de alterações nos seus padrões, identificadas principalmente no Ciclo de Controle, sua avaliação deve ser realizada de maneira integrada com os demais processos da organização, sendo, assim, consideradas decisões de melhorias e inovações nos padrões. Dessa forma, promovem-se o aprendizado e a integração do sistema gerencial. Ressalta-se, ainda, que, apesar dessa diferenciação, nos dois momentos é possível identificar o ciclo PDCL, sendo que a principal diferença está na abrangência da análise (FNQ, 2024).

A prática 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 têm como objetivo assegurar a consistência dos processos gerenciais, bem como sua qualidade e conformidade. Os processos gerenciais transformam informações em decisões e, quando suportados por métodos padronizados, são mais eficazes em alcançar seus objetivos. A padronização das práticas de gestão permite aumentar a confiabilidade, diminuir a variabilidade, disseminar e proteger o conhecimento e facilitar a gestão.

É importante que a cooperativa defina critérios para estabelecer os padrões para os seus processos 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 alcançados, leis e normas regulamentadoras, modelos e referenciais.

Os padrões podem ser registrados por meio de procedimentos, manuais, sistemas informatizados de padronização, páginas de intranet estruturadas por processos ou áreas, entre outros recursos. 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.

Conforme o Diagrama do Ciclo da Gestão, uma vez estabelecidos os processos, bem como os seus respectivos padrões, eles devem ser executados 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 pela gerência de pessoas 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. Dentre os mecanismos específicos, também se incluem aqueles denominados de autocontrole, por exemplo, o travamento automático de uma atividade que depende da realização de atividade anterior, como no caso dos fluxos de trabalho informatizados.

É importante também que a cooperativa estabeleça indicadores para controle dos processos gerenciais considerados relevantes e os resultados desses indicadores devem ser monitorados regularmente para aferir a efetividade dos processos. A efetividade está relacionada aos efeitos que o processo provoca na gestão da cooperativa, em seu público-alvo ou na sociedade. Em algumas situações, para mensurar a efetividade é preciso também estabelecer indicadores de eficiência e eficácia, que estão ligados ao uso de recursos e às saídas geradas pelo processo. Por exemplo, no processo de vendas, a taxa de conversão de clientes em potencial a clientes efetivos é um indicador de eficácia e o custo por aquisição de clientes é um indicador de eficiência. E a efetividade? Ela pode ser medida avaliando os efeitos gerais na cooperativa, por exemplo, o índice de participação no mercado. A cooperativa deve estabelecer um sistema de indicadores capaz de refletir as relações de causa e efeito presumidas por sua cadeia de valor e por suas estratégias. Saiba mais sobre esse tema, participando do curso Gestão de Resultados na plataforma online CapacitaCoop.

A partir do estabelecimento do sistema de indicadores, os resultados devem ser monitorados por meio de reuniões de análise com os responsáveis e com o apoio de sistemas de informação, como sistemas de Business Intelligence (BI) que desenvolvem painéis com dados que contribuem para a tomada de decisão.

Desde 2009, a Unimed Vitória realiza auditorias internas para verificação. Os auditores internos têm como objetivo avaliar a conformidade dos processos, desempenhando um papel proativo e imparcial que contribui para o alcance dos objetivos da cooperativa. Esse trabalho busca agregar valor à organização e aprimorar a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O controle do programa de auditorias internas é realizado por meio de sistema, 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.

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

PP

Melhoria dos processos gerenciais

CE

RE

E

Seguindo o Diagrama do Ciclo da Gestão, os processos gerenciais e padrões devem ser avaliados periodicamente para assegurar que estão atualizados, em função das mudanças de requisitos decorrentes da correção de problemas identificados no Ciclo de Controle, do surgimento de novas tecnologias, da necessidade de adequação a novas leis e regulamentos, novas estratégias e novos desafios, enfim, em relação às condições de negócio vigentes. Essa atualização, geralmente, resulta na implementação de melhorias, que podem ser incrementais ou de ruptura, destacando-se que a sua definição deve ocorrer em função da complexidade das mudanças necessárias.

Esse processo de avaliação e melhoria dos processos gerenciais e práticas representa o critério “Processos”, um dos Fundamentos da Gestão para Excelência, que preconiza a “promoção de uma visão de processos, compreendendo seus recursos, informações e ativos, de maneira integrada, na forma de uma cadeia de agregação de valor, que orientam a tomada de decisão para execução das suas estratégias, operações, produtos e projetos, proporcionando o aprendizado, a transformação, a mudança e a agilidade, garantindo a base para a eficiência e a eficácia, orientando a definição da estrutura organizacional e de tecnologias mais adequadas”.

O aprendizado, a transformação e a mudança devem ser intenções estratégicas e estarem internalizados na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer atividades, em todos os níveis da cooperativa. Uma cultura organizacional que tenha internalizado esses conceitos 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 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. Constituem exemplos desses mecanismos:

- Avaliações da gestão com base no Diagnóstico Governança e Gestão e demais diagnósticos da trilha AvaliaCoop, a fim de promover uma profunda reflexão sobre possíveis lacunas existentes nos sistemas de governança e gestão e demais sistemas da cooperativa, induzindo criação, expansão ou melhoria de processos e de práticas de gestão;
- Realização de benchmarking para identificar e incorporar 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 junto às partes interessadas, a fim de identificar eventuais necessidades de ajustes nos padrões, 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;
- Estabelecimento de comitês temáticos (por exemplo, de planejamento e desempenho, RH, governança, TI, diversidade e sustentabilidade). 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, possibilitando a discussão de novas visões e novas soluções gerenciais, que considerem vários campos do conhecimento.

Naturalmente, o sistema de aprendizado deve também considerar a existência de práticas de aprendizado com propósitos muito específicos, 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.

Um processo gerencial importante para apoiar o aprendizado é a investigação de boas práticas de gestão de outras organizações. Por meio do benchmarking, buscam-se novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos e melhoria dos processos operacionais e gerenciais, potencializando a obtenção de conhecimento. Para iniciar esse processo, é necessário estabelecer uma prática padronizada, que inclua a definição de critérios de seleção das organizações que serão investigadas, bem como das formas de obtenção das informações e de sua utilização pela cooperativa.

É apresentada a seguir 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 3:

Figura 3 - Diagrama do Ciclo da Gestão

Planejar	Coletar	Analisar	Adaptar	Melhorar
Definir objeto e equipe de estudo	Definir métodos de coleta	Identificar diferenciais	Adequar práticas	Implementar planos de melhoria
Entender os objetos de estudo	Coletar dados	Determinar causas dos diferenciais	Comunicar resultados e obter aceite	Monitorar resultado dos planos
Selecionar organizações parceiras	Registrar soluções	Projetar o desempenho futuro	Definir metas e planos	Reavaliar metas

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, por meio da participação em centrais, federações, confederações 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 a captação de conhecimento acumulado sobre boas práticas em consultorias especializadas e, também, normas, guias ou publicações de boas práticas, como o Compêndio de Boas Práticas Governança e Gestão, publicado pelo SESCOOP com boas práticas de cooperativas reconhecidas no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão. Quando comparadas com as práticas utilizadas pela cooperativa, essas informações podem indicar oportunidades de aperfeiçoamento.

A elaboração de um manual ou outro tipo de padrão para o processo de benchmarking da cooperativa, estabelecendo regras e diretrizes para o tipo de informação a ser captada, a finalidade, a forma de obtenção, a seleção das fontes, a determinação dos prazos e apresentação dos resultados, é fundamental para a aplicação e disseminação da prática.

A fim de coordenar os planos de ação oriundos das melhorias identificadas a partir de autoavaliações, benchmarkings e consultorias realizadas e monitorar os projetos desenvolvidos pelas áreas, a Sicredi Celeiro MT criou o Comitê de Excelência, formado pelas Assessorias de Comunicação e Marketing, Planejamento Estratégico e de Processos e Qualidade. O Comitê também é responsável pela integração das Diretorias e Assessorias envolvidas na implementação e melhoria dos processos relacionados.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2020/2021, 2021).

Em 2008, a Unimed Central de Serviços RS criou o primeiro comitê interno, formado por pessoas de diferentes setores a fim de garantir eficiência nos processos. Atualmente, são seis comitês, com uma estrutura de trabalho definida, direcionando esforços para um planejamento anual e controles periódicos. O objetivo dos comitês é manter a alta performance do sistema de gestão, por meio de melhorias de processos, busca de inovações e disseminação da cultura da excelência nos diversos setores da cooperativa, visando ao desenvolvimento e ao alto desempenho das equipes, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional. O setor de Qualidade e Comunicação gerencia os comitês, atendendo aos requisitos do Manual dos Comitês, criado em 2013.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2020/2021, 2021).

PP

Promoção e aferição da inovação

CE

RE

E

A inovação é um dos fatores mais importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Para que essa vantagem se torne sustentável é preciso que a organização possa gerar inovações de maneira intencional e contínua, não só de tecnologia, produtos, serviços e processos, como também de modelo de negócios e de gestão.

Inovar demanda pensamento estratégico, pois a estratégia determina a configuração dos recursos, processos e sistemas adotados por uma organização para lidar com as incertezas existentes. Além de ser uma consequência do pensamento estratégico, a inovação pode também influenciar e redefinir as escolhas estratégicas. Organização inovadora é aquela que incentiva formalmente seus colaboradores, promove inovações de forma sistemática, monitora continuamente o ambiente para identificar mudanças e analisa as oportunidades que as mudanças podem oferecer. Em outras palavras, a organização inovadora é permeada por um processo contínuo e permanente de produção de inovações de qualquer natureza.

A inovação é uma atividade complexa e que abrange diferentes processos, desde a geração de ideias até o seu lançamento ou implementação. Por isso, o incentivo e o compromisso da liderança são cruciais para o seu sucesso. São os líderes visionários que fazem a diferença, formando um ambiente fértil para estimular a inovação na organização.

A liderança está diretamente relacionada à capacidade de desenvolver pessoas que venham a sugerir melhorias para a cooperativa e, conseqüentemente, gerar valor para o negócio. Portanto, os líderes devem ser capazes de incentivar os colaboradores a terem novas ideias e a fazer as coisas de maneiras diferentes.

As lideranças não devem apenas estar abertas a ouvir as sugestões das pessoas, elas devem estimular a inovação e isso é feito, entre outras maneiras, ao não censurar propostas e ideias, ao criar um ambiente favorável à inovação e ao definir a estratégia da cooperativa e, nela, considerar a inovação.

Além de estímulos, inovar requer investimentos coerentes com as estratégias. Portanto, a disponibilidade e a correta alocação de recursos – humanos, financeiros, infraestrutura – são fatores determinantes para o alcance de resultados competitivos.

É importante destacar que, em alguns casos, os investimentos em determinada inovação podem não ter os resultados esperados ou demandam tempo para apresentar resultados consistentes. Por isso, é importante que a liderança monitore não apenas o impacto da inovação, como também estabeleça indicadores para monitorar o desempenho dos processos adotados para promovê-la. São exemplos de indicadores que podem ser utilizados para aferir a inovação:

- Quantidade de ideias geradas e taxa de ideias por colaborador;
- Percentual de projetos de inovação em andamento;
- Investimento em treinamento e desenvolvimento de colaboradores para a inovação;
- Percentual de colaboradores envolvidos em iniciativas de inovação;

- Redução de custos a partir da inovação;
- Percentual de aumento da receita a partir de novos produtos ou serviços nos últimos três anos;
- Retorno sobre investimento;
- NPS de clientes com novos produtos ou serviços;
- Aumento na participação de mercado.

Os indicadores utilizados para aferir a inovação devem fazer parte do sistema de indicadores da cooperativa e seu monitoramento deve ocorrer durante o processo de análise de desempenho, discutido posteriormente neste caderno.

Em 2020, a Unimed Vitória desenvolveu o programa de inovação Pulsar, a fim de atender às suas necessidades de alavancar resultados por meio da inovação, em alinhamento com a estratégia. O programa possui parcerias com universidades, hubs de inovação e startups, o que resultou em projetos inovadores. Também existe o Pulsar Programa de Ideias, aberto para todos os colaboradores e cooperados, gerando espaço para apresentarem soluções para desafios lançados. Adicionalmente, a cooperativa promove treinamentos para lideranças e colaboradores, além de lives abertas ao mercado, ampliando o espaço de discussão e a troca de conhecimento.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023).

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 2, para fixação de conceitos abordados nos processos gerenciais de liderança relacionados à cultura, melhoria da gestão e inovação.

CE **Identificação das partes interessadas e redes relevantes e levantamento de suas necessidades e expectativas**

RE

E

Cabe à cooperativa definir quais são as partes interessadas e redes relevantes para sua gestão. As partes interessadas correspondem a todos os elementos que afetam, são afetados ou se percebem afetados pelas atividades ou decisões de uma organização. Elas podem ser representadas por empresas, instituições, investidores, grupos, pessoas, redes etc., que, de alguma forma, tenham interesse nas ações de uma organização e poder para influenciá-la.

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 partes não tão tradicionais, denominadas de não convencionais. Nesse caso, se enquadram, por exemplo, órgão regulador do setor, conselho de classe, imprensa, central ou federação da qual a cooperativa possa fazer parte e redes de organizações ou de pessoas, que também precisam ser consideradas e ter suas necessidades e expectativas atendidas pela gestão. Um bom exemplo de parte interessada não convencional podem ser outras cooperativas do mesmo município, afinal a intercooperação é um princípio do cooperativismo. Outro exemplo de parte interessada não convencional vem das cooperativas do Ramo Saúde: as secretárias de médicos e dentistas cooperados, pois para assegurar a adesão dos cooperados às suas normas e políticas, a cooperativa precisa ter um relacionamento de qualidade com as suas secretárias. Redes são sistemas organizacionais, capazes de reunir indivíduos e organizações, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. As redes podem ser externas ou internas, formais ou informais. São estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, com dinâmicas de trabalho colaborativas e que se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes. As redes podem beneficiar ou prejudicar a cooperativa na execução de sua estratégia, por isso é importante identificar as suas necessidades e expectativas.

No entanto, nem todas as partes interessadas e redes precisam ser necessariamente trabalhadas por uma organização. Cabe à cooperativa definir quais delas são realmente relevantes, já que a satisfação ou insatisfação delas podem trazer uma oportunidade ou risco ao negócio. A identificação formal das partes interessadas e redes relevantes, quando realizada com a profundidade necessária, evidencia aquelas que valem o esforço de gestão. A elaboração e manutenção de um mapa de perfil, que ilustra as relações da cooperativa com as partes interessadas e redes, discutido e atualizado em fórum estratégico, assim como a análise criteriosa das entregas dos diversos processos da cooperativa ou elaboração do mapa de contexto durante o planejamento estratégico são exemplos de boas práticas para identificação. Uma vez definidas as partes interessadas e redes relevantes, é essencial o levantamento de suas necessidades e expectativas, visando ao estabelecimento e monitoramento de requisitos para os processos da cadeia de valor.

A cooperativa deve estabelecer práticas padronizadas para levantar as necessidades e expectativas das partes interessadas e redes relevantes. Podem ser utilizadas consultas, pesquisas, reuniões, entrevistas, participação em comitês e conselhos, eventos e outras práticas de relacionamento. É importante lembrar que, independentemente das práticas adotadas, elas devem estar diretamente relacionadas às estratégias da cooperativa, para que se tornem eficazes e as necessidades e expectativas identificadas devem ser registradas.

O Caderno Governança e os Cadernos de Critérios de Gestão Clientes, Pessoas, Sociedade e Processos apresentam mais exemplos de práticas para a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas convencionais. Essas práticas podem também ser utilizadas, com as devidas adaptações, para as partes interessadas não convencionais.

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 diferentes partes interessadas e redes relevantes, pois, muitas vezes, elas são conflitantes e podem concorrer entre si na utilização dos recursos de uma cooperativa para atendê-las. Portanto, é preciso priorizar as partes interessadas relevantes, já que nem sempre a cooperativa irá dispor dos recursos necessários para atender plenamente às necessidades e expectativas de todas as partes e redes. Para realizar essa priorização, a cooperativa pode utilizar diversas metodologias, tais como:

- Priorização das necessidades e expectativas com base no grau de risco para a cooperativa, ou seja, qual o impacto do não atendimento de determinada necessidade ou expectativa no negócio, estratégia ou imagem da cooperativa;
- Matriz Poder x Interesse, que classifica cada parte interessada ou rede em quadrantes específicos de acordo com seu poder de influência na cooperativa e no grau de interesse da cooperativa na parte interessada. A figura 4 apresenta os quadrantes da matriz;
- *Stakeholder salience* (relevância da parte interessada, em tradução livre). Nesse método, as partes interessadas e redes são classificadas de acordo com três critérios: poder, legitimidade e urgência. Ao analisar esses três fatores, é possível identificar sete tipos de partes interessadas, conforme apresentado na figura 4 e 5:

Figura 4 – Matriz Poder x Interesse

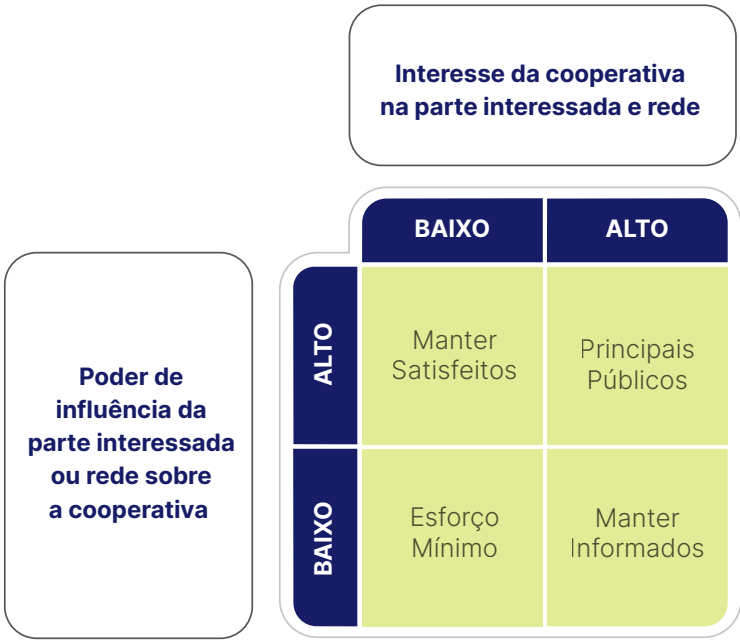


Figura 5 - Classificação de partes interessadas e redes de acordo com o poder, legitimidade e urgência.

Partes Interessadas	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação
	X	X	X	Definitivo
	X	X		Dominante
	X		X	Perigoso
		X	X	Dependente
	X			Dormente
		X		Discricionário
			X	Demandante

Saiba mais sobre esse tema, participando do curso Atendimento às Partes Interessadas na plataforma online CapacitaCoop.

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 Governança e Gestão – Ciclo 2013/2014, 2015).

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 3, para elaboração do mapa do perfil da cooperativa.

E Tradução das necessidades e expectativas em requisitos

Uma vez definidas as partes interessadas e redes relevantes, é essencial a identificação de suas necessidades e expectativas, e a respectiva tradução em requisitos. As necessidades e expectativas das partes interessadas podem ser um tanto subjetivas, e nem sempre são simples de serem interpretadas ou transformadas em uma especificação técnica ou em algo facilmente mensurado de maneira direta nos processos da cadeia de valor.

Portanto, elas precisam ser traduzidas em propriedades, atributos ou características que produtos e/ou serviços gerados pela cadeia de valor devem ter, para atender as necessidades ou expectativas das partes interessadas e redes relevantes. São os chamados requisitos das partes interessadas (RPI).

Para definir os requisitos das partes interessadas, a cooperativa pode utilizar metodologias como o Desdobramento da Função Qualidade (QFD), ferramenta criada na década de 1960, que tem como objetivo permitir que a equipe de desenvolvimento de produtos incorpore as reais necessidades das partes interessadas em seus projetos de melhoria, seja de um produto ou processo. Pode também utilizar métodos dedutivos por meio de questionamentos realizados pelos responsáveis pelos processos sobre as necessidades e expectativas identificadas. As respostas relativas aos questionamentos, considerando a situação atual dos processos da cadeia de valor, podem traduzir as necessidades e expectativas em requisitos mensuráveis. O quadro 5 apresenta um exemplo de perguntas e respostas relacionadas às necessidades e expectativas da parte interessada colaboradores:

Quadro 5 – Exemplo de tradução das necessidades e expectativas em requisitos

Necessidades dos colaboradores	Perguntas	Respostas	Requisitos para os processos relacionados à gestão de pessoas
Ter um bom ambiente de trabalho	O que significa um bom ambiente de trabalho?	• Um ambiente sem condições perigosas e riscos à saúde • Um local sem assédio de qualquer natureza • Relacionamento adequado com a liderança	• Satisfação • Segurança • Ética • Capacitação da liderança
Ser reconhecido	O que podemos fazer para que o colaborador se sinta reconhecido?	• Salário adequado • Promoções • Atuação da liderança	• Remuneração compatível com a função e o mercado • Recrutamento interno • Feedback sobre o desempenho

Uma vez identificados os requisitos, a cooperativa deve estabelecer indicadores de desempenho e determinar o nível de atendimento requerido para os resultados desses indicadores. Esse processo é fundamental para o nível de maturidade Excelência, em razão de que, no critério Resultados desse nível, é exigida a avaliação do compromisso, o alcance ou superação de níveis de desempenho ou de melhorias esperadas,

associados aos requisitos das partes interessadas. O quadro 6 apresenta um exemplo de indicadores e níveis de desempenho esperados para monitorar o atendimento das necessidades e expectativas da parte interessada colaboradores.

Quadro 6 – Necessidade, requisitos, indicadores e nível de desempenho esperados

Necessidades dos colaboradores	Requisitos	Indicadores	Níveis de desempenho esperados
Ter um bom ambiente de trabalho	- Satisfação - Segurança - Ética - Capacitação da liderança	- Índice de satisfação dos colaboradores - Taxa de frequência e Taxa de Gravidade de Acidentes de Trabalho - Índice de denúncias relacionadas a assédio - Índice de desempenho da liderança	- Igual ou superior a 80% - Zero Acidentes Fatais - Menor ou igual a 5% - Igual ou superior a 90%
Ser reconhecido	- Remuneração compatível com a função e o mercado - Recrutamento interno - Feedback sobre o desempenho	- Média salarial da cooperativa/média salarial do mercado - Índice de cargos de liderança ocupados pelo recrutamento interno - Índice de realização do feedback semestral	- Igual ou superior a 1 - Mínimo de 50% - Mínimo de 95%

Em alguns casos, os requisitos, indicadores e níveis de desempenho podem ser estabelecidos por lei ou por órgãos de controle, por exemplo:

- Contratação de colaboradores com deficiência: de acordo com a Lei 8213/91, empresas com mais de 100 funcionários precisam destinar de 2% a 5% das suas vagas para pessoas com deficiência;
- Tempo média de espera na fila para atendimento em agências: alguns municípios estabelecem valores entre 15, 30 ou 60 minutos como aceitáveis para essa espera;
- Prazos máximos de atendimento, estabelecidos pela Agência Nacional da Saúde Suplementar (ANS) para atendimento dos beneficiários de planos de saúde.

Em outros casos, essa definição ocorre de comum acordo com os clientes ou fornecedores em acordos contratuais ou requisitos de projeto. Uma prática que a cooperativa pode utilizar para registrar e monitorar o relacionamento com as partes interessadas e redes relevantes é o Mapa de partes interessadas, documento com as principais partes interessadas, necessidades e expectativas, práticas de identificação das necessidades e expectativas e requisitos. Pode apresentar, ainda, a relação com os processos e a estratégia, bem como os indicadores e os níveis de atendimento pactuados e as formas de relacionamento. Saiba mais no curso Atendimento às Partes Interessadas na plataforma CapacitaCoop.

O atendimento aos requisitos das partes interessadas deve constar no processo de estabelecimento das metas da cooperativa, conforme abordado no Caderno Estratégias e Planos, e na análise do desempenho econômico, social e ambiental, processo discutido posteriormente neste Caderno.

PP

CE

RE

E

Interação com as partes interessadas

Os dirigentes e demais líderes devem manter uma relação próxima com os cooperados, colaboradores e demais partes interessadas, promovendo o engajamento necessário para assegurar que os princípios organizacionais, padrões de conduta ética, estratégias e outras diretrizes organizacionais sejam efetivamente implementados na cooperativa. Além disso, devem buscar o equilíbrio e a harmonia entre as diferentes necessidades e expectativas de cada uma das partes.

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, como gerentes e supervisores.

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 7 apresenta alguns exemplos de práticas de interação da liderança com as partes interessadas, utilizadas por cooperativas de diversos ramos. Independentemente das práticas adotadas, elas devem ser padronizadas e avaliadas periodicamente para identificar as necessidades de melhorias:

Quadro 7 - 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, conselho de 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 conselhos e eventos das unidades estaduais do Sistema OCB.
Partes interessadas não tradicionais	Reuniões, eventos, conselhos e comitês técnicos.

A Coopanest-CE realiza reuniões bimestrais para apresentação dos indicadores da unidade operacional e faturamento e da unidade administrativa e faturamento. Nessas reuniões, são também apresentados temas relevantes e inerentes à gestão para garantir que a equipe permaneça motivada, engajada e com alta performance. São convidados os membros das comissões de ética, comitê de compliance, conselho fiscal e comissão de plantões e demais cooperados da cooperativa. O objetivo é trabalhar a comunicação, a transparência, a ética, a conformidade e o gerenciamento dos riscos com a participação dos membros das comissões e cooperados.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023)

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

RE

Temas materiais e prioritários

E

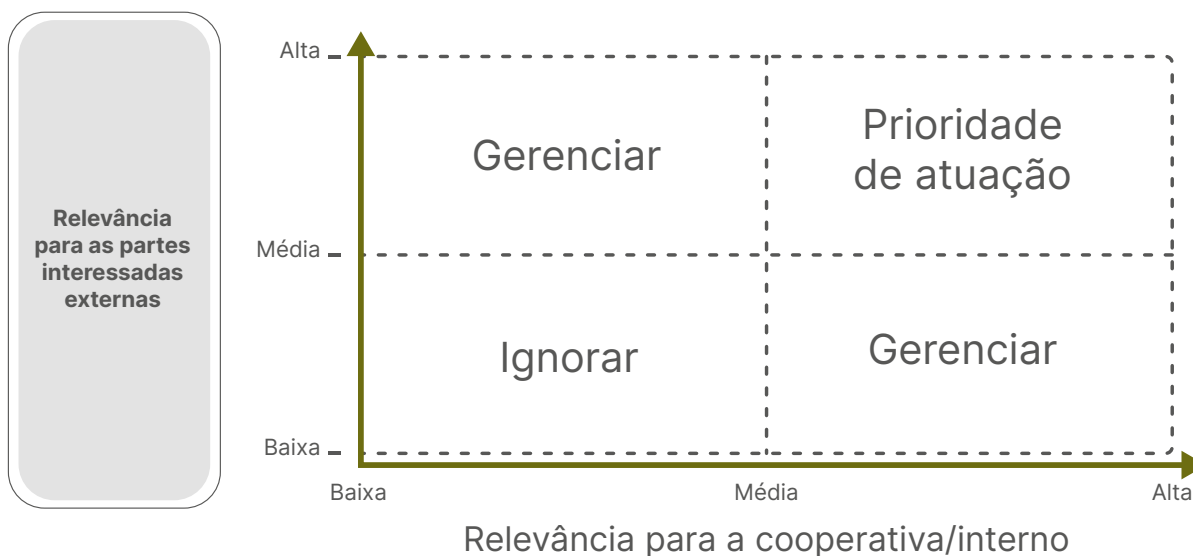
Um tema material é aquele que é importante e que não pode ser negligenciado no âmbito dos negócios e, portanto, deve ser levado como tema prioritário no planejamento estratégico de uma organização. A materialidade é definida de acordo com os temas que, no contexto da sustentabilidade do negócio e segundo a visão das partes interessadas, internas ou externas, podem afetar significativamente a continuidade ou a capacidade da cooperativa em gerar e entregar valor.

Para identificar os temas materiais e prioritários, a cooperativa deve realizar uma análise de materialidade, conduzida pela liderança da cooperativa com a participação dos dirigentes e gestores e incluindo consultas às partes interessadas que vão informar suas percepções, possibilitando a identificação de quais temas são importantes para elas. Essas consultas podem ser feitas por meio de questionários de pesquisas ou fóruns de discussão.

Com essas informações em mãos, a cooperativa pode referenciar notas vinculadas ao grau de impacto ou importância do tema para as perspectivas ambiental, social e de governança e eleger quais temas são prioritários.

Também pode ser elaborada, caso pertinente, a representação gráfica de uma matriz de materialidade. Em geral, a matriz apresenta dois eixos. Um deles é relacionado ao grau de impacto para a organização e aspectos internos, o outro, ao grau de importância para as partes interessadas e aspectos externos, conforme mostra a figura 6:

Figura 6 – Exemplo de representação gráfica da materialidade



A próxima etapa é validar a relação de temas materiais e prioritários com as lideranças para integrar os temas na estratégia e na melhoria dos processos da cadeia de valor da cooperativa. Com a aprovação e integração, são desdobrados os planos de ação para que as equipes os coloquem em prática e trabalhem para implantar as ações necessárias na mitigação dos riscos, sempre prestando atenção às demandas trazidas a partir dos temas materiais identificados.

No caso de confederações, centrais ou federações, é possível elaborar uma relação sistêmica de temas materiais e prioritários. A figura 7 apresenta os direcionadores estratégicos da materialidade do Sistema Sicoob. Entretanto, para a construção dos planos de sustentabilidade das cooperativas singulares filiadas, é necessário fazer o desdobramento territorial considerando a área de atuação e de abrangência da cooperativa singular.

Figura 7 – Direcionadores estratégicos da materialidade do Sistema Sicoob



Fonte: Sicoob, 2023

A cooperativa deve prever a realização regular de revisões dos seus temas materiais e prioritários em virtude de mudanças no contexto de atuação, implementação de novos negócios, produtos ou serviços, surgimento de novas regulações ou qualquer alteração relevante que possa impactar sua capacidade em gerar e entregar valor.

Para saber mais sobre esse assunto, participe do curso ESG no cooperativismo: do conceito à ação, disponível na plataforma CapacitaCoop.

PP

Análise do desempenho da cooperativa

CE

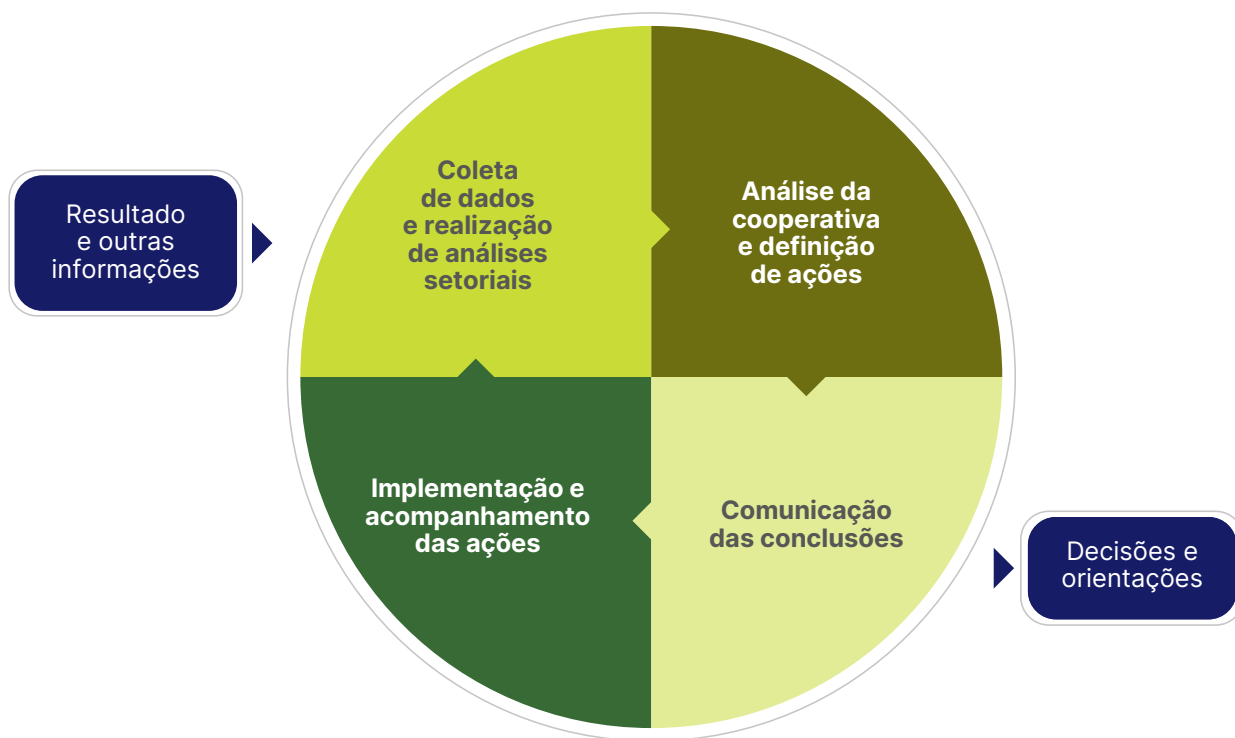
RE

E

A análise do desempenho econômico, social e ambiental é fundamental para que a cooperativa identifique se seus objetivos estão sendo cumpridos, suas metas alcançadas, as necessidades e expectativas das partes interessadas estão sendo atendidas e como está seu nível de competitividade. Em última instância, se o caminho em direção à sua visão está sendo seguido conforme planejado e no prazo previsto.

Essa análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser conduzida regularmente de forma padronizada. É importante que a cooperativa adote um processo estruturado e consistente para avaliar seu desempenho, incluindo entradas ou insumos claramente definidos, atividades de processamento dessas informações para agregar valor, etapas de tomada de decisão e, por fim, saídas ou resultados da análise que apresentem conclusões e decisões a serem comunicadas e implementadas. A figura 8 mostra uma representação esquemática desse processo:

Figura 8 - 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 pelos dirigentes.

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.

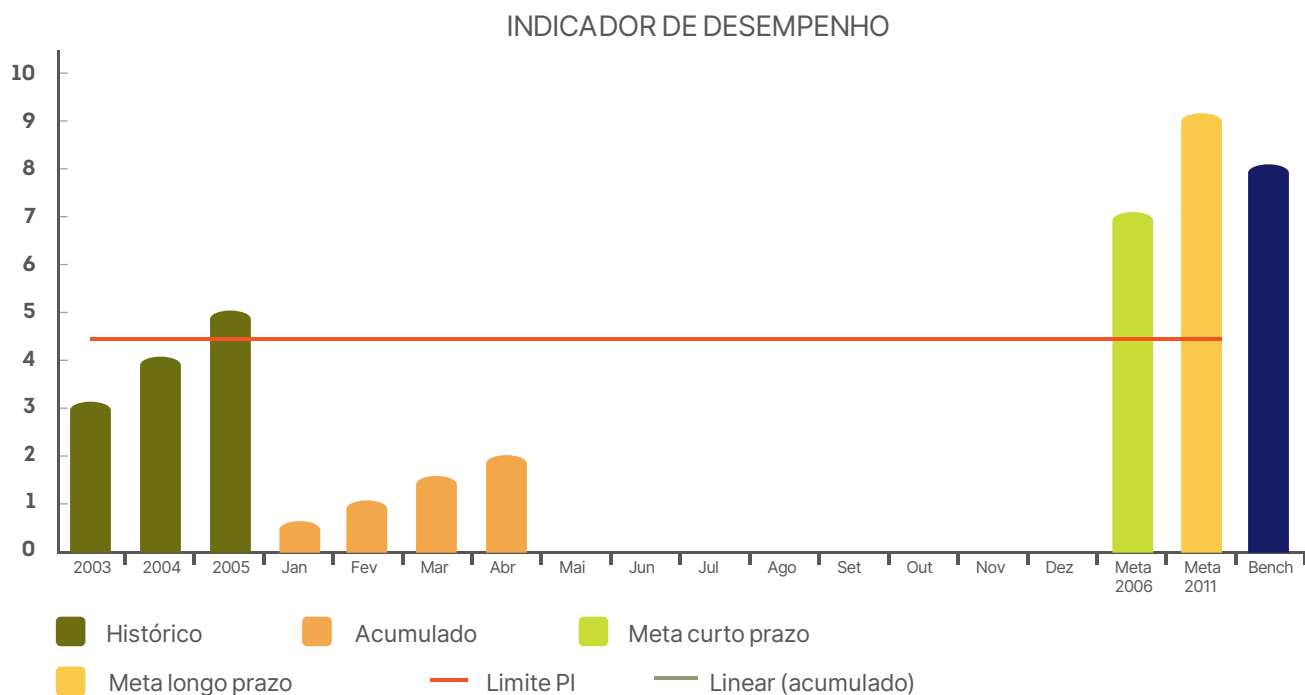
A análise é normalmente realizada por intermédio de reuniões específicas, conduzidas pelos dirigentes, com o suporte dos sistemas de informação, informatizados ou não, contendo as principais informações discutidas na etapa de preparação. A base para a reunião são os resultados dos indicadores estratégicos, que refletem os objetivos estratégicos, além dos principais indicadores de desempenho gerenciais e operacionais. O conjunto de resultados utilizado deve demonstrar o desempenho da cooperativa de forma abrangente e os dirigentes devem considerar o grau de atendimento dos requisitos das partes interessadas e utilizar referenciais comparativos para os resultados comparáveis, para avaliação da competitividade.

Normalmente, a periodicidade das reuniões de análise do desempenho da cooperativa é mensal. 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, para verificar o cumprimento dos objetivos estabelecidos para os principais processos da cadeia de valor. 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 9 mostra um exemplo genérico de informações importantes que devem estar disponíveis para a análise. Essas informações compreendem: a série histórica com o desempenho de anos anteriores; o desempenho mensal, por exemplo, do ano corrente; as metas e, se pertinente, o nível de desempenho mínimo esperado pela parte interessada (caso o indicador monitore um requisito de parte interessada); e as informações comparativas (caso o indicador seja comparável).

Figura 9 - 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 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 8:

Quadro 8 - Principais informações para análise do desempenho da organização

Exemplos de critérios
Necessidades identificadas das partes interessadas e atendimento aos níveis de desempenho esperados;
Estratégias e planos da organização;
Variáveis principais que foram premissas para o processo de formulação das estratégias (por exemplo: preço do dólar, inflação etc.);
Informações gerais dos ambientes interno e externo;
Resultados consolidados das análises setoriais e de processos;
Referenciais comparativos.

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, deve-se identificar novas fontes. Normalmente, as áreas ou processos associados à análise de dados, 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 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.

A matriz de desempenho foi implantada no Sicoob Credicenm em janeiro de 2013 e surgiu da necessidade de uma ferramenta que medisse a qualidade da gestão de cada agência. A matriz gera uma nota pela média da pontuação, classificando, assim, as agências em um ranking de desempenho, permitindo à diretoria o acompanhamento da evolução mês a mês, gerando orientações e informações necessárias para correção de rotas pelos gerentes.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023).

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 mensalmente, 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 Governança e Gestão – Ciclo 2013/2014, 2015).

PP

Referenciais comparativos

CE

O desempenho de uma organização só pode ser medido à luz da competitividade por meio de comparações dos resultados alcançados em determinados indicadores com os resultados alcançados por outras organizações.

RE

E

A melhoria gradual dos resultados é importante, mas insuficiente para caracterizar a competitividade, visto que a organização pode estar melhorando sua performance, mas em patamares inferiores de concorrentes ou competidores, o que pode colocar em risco a perenidade do negócio.

As informações comparativas 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, a cooperativa precisa escolher aqueles indicadores que devem ser comparados com outras organizações, nos quais a cooperativa deseja ser competitiva, demonstrando equivalência ou superioridade, reforçando seu posicionamento estratégico. Para tanto, devem ser estabelecidos critérios para orientar a seleção dos resultados 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 a compromissos assumidos em relação às 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 que avaliam o alcance da visão da cooperativa e outros relacionados aos princípios organizacionais;
- Resultados propostos pelo modelo de referência para a governança e gestão de cooperativas.

Depois de definir os indicadores cujos resultados devem ser comparados, a cooperativa deve definir os critérios para selecionar as organizações que serão alvo da comparação. Existem três tipos básicos de referencial:

- Competitivo - Baseado em dados dos principais concorrentes, competidores 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;
- Similar - Baseado em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes ou nem mesmo do mesmo setor de atuação, apresentam características similares de porte, tecnologia, região geográfica ou outras. Por exemplo, uma cooperativa pertencente a uma central ou federação pode usar os dados de outras cooperativas similares que compõem a central ou federação;
- De excelência - Baseado em dados de uma organização que se destacou significativamente em um determinado campo, seja ela uma cooperativa ou não.

O quadro 9 apresenta exemplos de critérios para seleção dos referenciais comparativos, de acordo com o tipo de referencial:

Quadro 9 - Exemplos de critérios para seleção de organizações referenciais.

Tipo de referencial	Exemplos de critérios
Competitivo	• Outras organizações (cooperativas ou empresas mercantis) concorrentes; • Cooperativas que sejam referência dentro do ramo; • Organizações mercantis que sejam referência no mercado ou setor de atuação.
Similar	• Cooperativas que tenham o mesmo porte organizacional; • Cooperativas de outros ramos que possuem a mesma área geográfica de atuação; • Outras organizações (cooperativas ou empresas mercantis) que possuem estratégias ou processos semelhantes).
Referenciais de excelência	• Cooperativas e empresas mercantis reconhecidas em premiações estaduais, setoriais ou nacionais; • Benchmarks teóricos.

Para utilizar informações comparativas confiáveis, a cooperativa deve usufruir de 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. O quadro 10 apresenta métodos para obtenção de informações de outras organizações.

As entidades que compõem o Sistema OCB também possuem importantes fontes para a obtenção de informações comparativas, como o Anuário do Cooperativismo. O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) disponibiliza às cooperativas um diagnóstico de acompanhamento econômico-financeiro, chamado Desempenho, que faz parte da trilha AvaliaCoop.

A utilização de referenciais comparativos tem grande importância nos níveis de maturidade Rumo à Excelência e Excelência, em razão de que, no critério Resultados desses níveis, é exigida a avaliação da competitividade da cooperativa. Os resultados econômico-financeiros, os resultados sociais e ambientais, os relativos aos clientes, aos colaboradores, aos fornecedores e os resultados dos produtos e processos da cooperativa são analisados em relação aos referenciais comparativos utilizados, a fim de verificar o nível de competitividade alcançado. A cooperativa deve buscar demonstrar a liderança no mercado ou setor de atuação em pelo menos um resultado de cada perspectiva do Critério Resultados.

É importante ressaltar que para demonstrar a liderança no mercado ou no setor de atuação, a cooperativa deve privilegiar organizações concorrentes em relação ao atributo avaliado. Médias e comparações dentro da mesma central ou federação, embora sejam referenciais pertinentes, nem sempre são capazes de demonstrar essa liderança. Por exemplo: uma cooperativa tem o melhor índice de satisfação de colaboradores entre as cooperativas de sua central, entretanto, as outras cooperativas da central não atuam no mesmo mercado de atuação, não sendo possível demonstrar a liderança.

Quadro 10 – Métodos de obtenção de referenciais comparativos

Método	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Teórico	Padrões de referência do processo ou produto. Exemplos: taxa de colesterol, consumo de combustível, saúde ocupacional.	Já está disponível e, dependendo da fonte, os dados tendem a ser confiáveis.	Gera pouco aprendizado. Só compensa normalidade.
Dedução	Levantamento de resultados das entidades-alvo por meio de dados de mercado obtidos de clientes ou fornecedores, ou dados demográficos. <i>Exemplo: market share, wallet share.</i>	Não é necessário alinhar com ninguém ou obter cooperação. Gera informação muito relevante para a estratégia.	Restrito a poucos indicadores. Gera pouco aprendizado. Dados podem ser não confiáveis.
Olho no olho	Obtenção de dados em contato direto com uma organização.	Maior compreensão do contexto leva ao aprendizado efetivo. Dados são mais confiáveis.	Concorrentes diretos não são muito favoráveis. Grandes organizações têm acesso difícil.
Grupo de estudo	Dados vêm de um grupo fechado de pequeno porte, bem estruturado		Potencial falta de representatividade para os indicadores relevantes.
Associação de organizações	Dados vêm de uma entidade que coordena organizações do mesmo setor (ABRH, CNI, ANEEL, ANS).	Posicionamento ou ranking fica evidenciado	Dados podem não ser confiáveis (dependendo do controle exercido pela associação ou instituição). Difícilmente gera aprendizado, a não ser que a comparação evolua para outro critério acima.
Instituição independente	Dados vêm de uma entidade que promove benchmarking em temas específicos (GPTW, FGV, Sextante, Boston Consulting etc.)		
Informações públicas	Obtenção de dados de relatórios publicados ou divulgados na mídia ou pelo site.	Já está disponível e os dados tendem a ser confiáveis.	Os dados podem ser manipulados dependendo da fonte. O contexto estratégico pode não ser claro, dificultando o aprendizado.
Teste de produto ou serviço	Dados coletados por meio de comparação direta ou por cliente oculto	Leva ao aprendizado efetivo sobre o valor entregue pelo modelo de negócio. Uso da mesma métrica minimiza erro.	Os dados podem ser manipulados dependendo da fonte. O contexto estratégico pode não ser claro, dificultando o aprendizado.

CE

RE

E

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 estabelecidos planos de ação para realizar as ações corretivas necessárias, com responsáveis e prazos definidos, para que elas sejam implementadas com mecanismos rigorosos de acompanhamento pelos dirigentes, inclusive dos resultados alcançados.

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 formal 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

FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

Exercício 1 – Processos do critério Liderança

Preencha as lacunas de cada sentença utilizando o banco de palavras.

- a. O critério Liderança aborda a atuação dos _____ para a mobilização das pessoas em torno de _____, princípios e objetivos, explorando as potencialidades da _____ presente na cooperativa e monitorando o _____ para a identificação de necessidades de mudança.
- b. A existência de _____ para promoção da _____ e para o estabelecimento e cumprimento de _____ é parte do critério Liderança.
- c. O critério Liderança prevê a presença de processos para identificação das _____ mais relevantes.
- d. A gestão das _____ que possam influenciar o êxito das _____ e a atuação da liderança são processos gerenciais do critério Liderança.
- e. O critério Liderança também aborda como os dirigentes avaliam o desempenho econômico-financeiro, _____ e ambiental da cooperativa e definem os principais _____ e referenciais comparativos a serem utilizados nessa avaliação.

Banco de palavras

redes

processos

partes interessadas

indicadores

social

cultura organizacional

inovação

valores

dirigentes

estratégias

macroambiente

padrões gerenciais

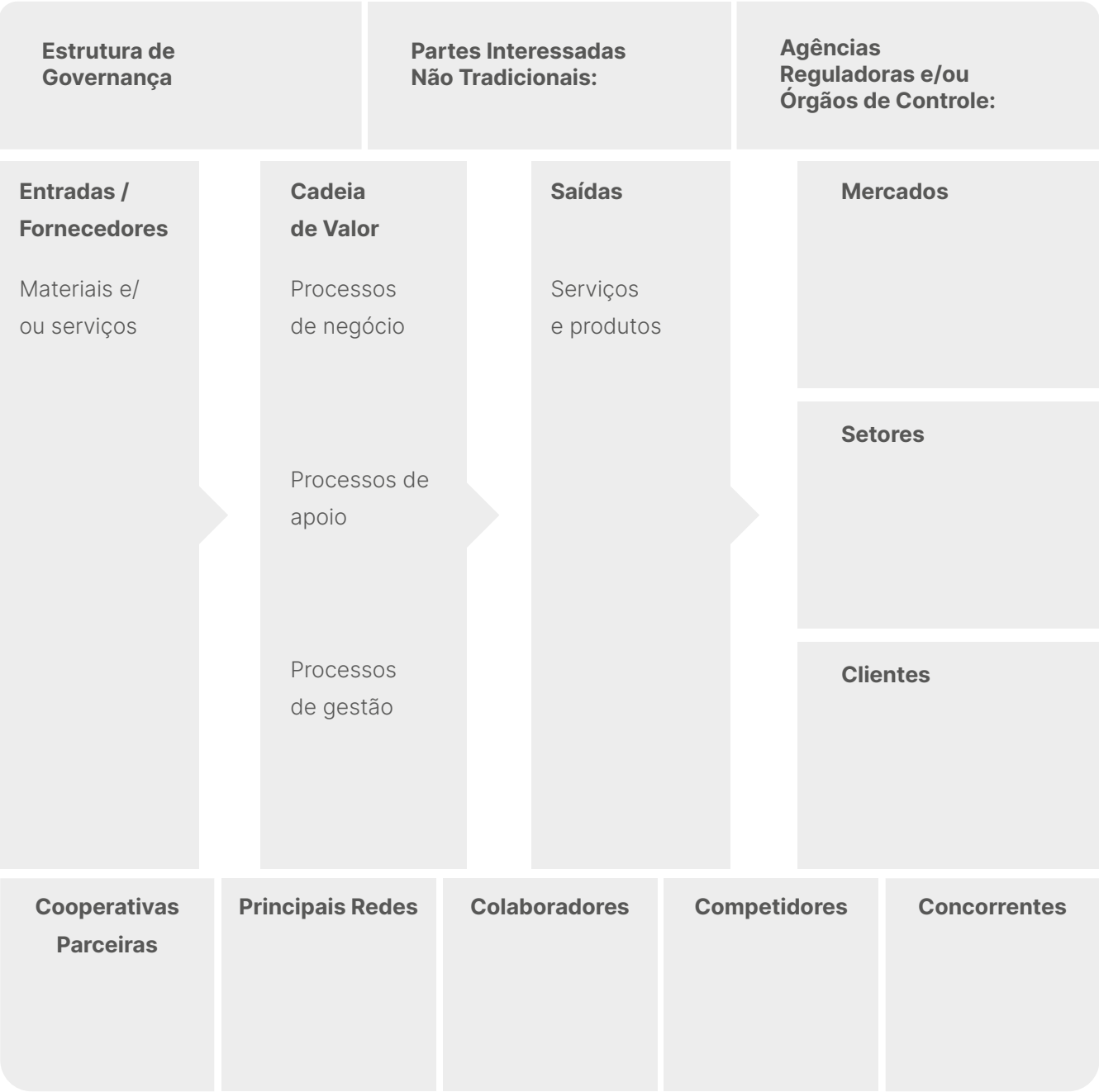
Exercício 2 – Conceitos abordados nos processos gerenciais de liderança relacionados à cultura, melhoria da gestão e inovação

Leia as afirmativas abaixo, relativas aos processos de liderança relacionados à cultura, melhoria da gestão e inovação, 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. O monitoramento do macroambiente deve ser realizado apenas no momento do planejamento estratégico.	☐
3. A comunicação de temas relevantes para o engajamento 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. Os padrões consistem nas regras de funcionamento dos processos gerenciais.	☐
6. O estabelecimento de padrões assegura seu cumprimento por todos os colaboradores.	☐
7. É fundamental que a cooperativa estabeleça um sistema de controle, que possa assegurar que os padrões definidos sejam cumpridos.	☐
8. O aprendizado organizacional 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.	☐
9. A cooperativa deve prever recursos para a inovação e aferir as ações para a sua promoção e os resultados alcançados.	☐
10. A manutenção de documento orientador para o processo de benchmarking ajuda na disseminação e aplicação da prática de investigação de boas práticas de outras organizações de referência.	☐

Exercício 3 – Mapa do perfil da cooperativa

Utilize o mapa do perfil (figura abaixo), identifique as partes interessadas convencionais (cooperados, fornecedores, clientes, colaboradores e sociedade) e as partes interessadas não convencionais da cooperativa, considerando a sua natureza, missão e os processos de negócio, apoio e gestão:



Exercício 4 – Interação da liderança com as partes interessadas.

Utilize o quadro abaixo, considerando as partes interessadas relevantes, e identifique as práticas e canais utilizados pelos dirigentes da cooperativa para interagir com eles.

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

Utilize o quadro abaixo para 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:

Afirmativa		Breve descrição
Nome da prática	☐ SIM ☐ NÃO	
Participantes	☐ SIM ☐ NÃO	
Frequência de realização	☐ SIM ☐ NÃO	
Início de uso	☐ SIM ☐ NÃO	
Informações utilizadas	☐ SIM ☐ NÃO	
Existência de resultados econômicos, sociais e ambientais	☐ SIM ☐ NÃO	
Resultados analisados	☐ SIM ☐ NÃO	
Critérios para definição dos resultados mais importantes a serem comparados	☐ SIM ☐ NÃO	
Resultados comparados	☐ SIM ☐ NÃO	
Critérios utilizados para seleção dos referenciais comparativos	☐ SIM ☐ NÃO	

Afirmativa		Breve descrição
Referenciais comparativos	☐ SIM ☐ NÃO	
Fontes de obtenção das informações comparativas	☐ SIM ☐ NÃO	
Monitoramento do atendimento aos requisitos das partes interessadas	☐ SIM ☐ NÃO	
Mecanismos para registro das decisões tomadas	☐ SIM ☐ NÃO	
Mecanismos para comunicação das decisões tomadas	☐ SIM ☐ NÃO	
Métodos para acompanhamento da implementação das decisões	☐ SIM ☐ NÃO	

Melhorias

A cooperativa irá implantar melhorias após a leitura deste caderno?

☐ SIM
☐ NÃO

Quais?



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Denise Ribeiro de. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Coleção Gestão de pessoas com ênfase em Gestão de Competências. 1ª ed. Salvador: UFBA, 2017.

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: 2015.

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, n.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.

COCAMAR. Relatório de autoavaliação do PDGC. 2017.

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, J. C.; PORRAS, J. 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-sucedidas e prosperam onde outros fracassam**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de Referência da Gestão para a Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2024.

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.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa e inovação: tendências e reflexões.** Organizadores: Carlos Eduardo Lessa Brandão, Joaquim Rubens Fontes Filho, Sérgio Nunes Muritiba. São Paulo: IBGC, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O papel do conselho de administração na estratégia das organizações.** São Paulo: IBGC, 2017. (Série IBGC Orienta).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O papel do conselho de administração na inovação das organizações.** São Paulo: IBGC, 2019. (Série IBGC Orienta).

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.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

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

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 Governança e Gestão – Ciclo 2013/2014.** Brasília: 2015.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2017/2018.** Brasília: 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2020/2021.** Brasília: 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023.** Brasília: 2023.

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

SICOOB. Plano de sustentabilidade. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/documents/20128/130978011/Plano_de_Sustentabilidade.pdf. Acesso em 24 de outubro de 2024.

avalia.coop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

Endereço: Setor de Autarquias Sul - SAUS - Qd. 4.
Bloco "I" - Brasília-DF (Brasil)

Tel.: +55 (61) 3217-2119 - CEP 70070-936

www.somoscooperativismo.coop.br