

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

MANUAL DE  
**AUTOAVALIAÇÃO  
E IMPLEMENTAÇÃO  
DE MELHORIAS**

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

MANUAL DE  
**AUTOAVALIAÇÃO  
E IMPLEMENTAÇÃO  
DE MELHORIAS**

4ª EDIÇÃO  
BRASÍLIA - DF  
2025

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP



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

Manual de autoavaliação e implementação de melhorias [livro eletrônico] / Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo (SESCOOP). -- 4. ed. -- Brasília, DF : SESCOOP Unidade Nacional, 2025. -- (Série caminho para a excelência)  
PDF

Vários colaboradores.

Bibliografia.

ISBN 978-85-93285-33-2.

1. Autoavaliação 2. Cooperativismo  
3. Cooperativismo - Brasil - Aspectos sociais  
4. Cultura organizacional 5. Governança corporativa  
I. Serviço Nacional de Aprendizagem de Cooperativismo (SESCOOP). II. Série.

25-260460

CDD-334

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



**SESCOOP**

Serviço Nacional de Aprendizagem  
do Cooperativismo

### **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

Nívair 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

### **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)**

### **MANUAL DE AUTOAVALIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS [LIVRO ELETRÔNICO]/SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP).**

-- 4. ed. -- Brasília, DF : SESCOOP Unidade Nacional, 2025.

-- (Série caminho para a excelência) PDF

### **DIRETORIA EXECUTIVA**

Superintendente

Tania Regina Zanella

### **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

### **VÁRIOS COLABORADORES.**

#### **BIBLIOGRAFIA.**

ISBN 978-85-93285-33-2

1. Autoavaliação 2. Cooperativismo 3. Cooperativismo-Brasil- Aspectos sociais 4. Cultura organizacional 5. Governança corporativa I. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). II. Série 25-260460 CDD-334

### **ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:**

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

# 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, 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.** Repositório Digital de Boas Práticas de Governança e Gestão
- 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.

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

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

# SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	<b>6</b>
<b>Introdução</b>	<b>9</b>
<b>Modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas</b>	<b>11</b>
Governança Cooperativa	14
Gestão de Cooperativas	15
Fatores de Avaliação	17
Processos gerenciais	18
Resultados	19
O Caminho para a Excelência	22
<b>Autoavaliação</b>	<b>25</b>
A autoavaliação e o planejamento estratégico	26
A Autoavaliação e o sistema de aprendizado	27
Premissas para a autoavaliação	27
Processo de Autoavaliação	30
Etapa 1 - Planejamento	31
Etapa 2 - Capacitação	32
Etapa 3 - Execução	33
Técnicas de autoavaliação	34
Etapa 4 – Análise do resultado	37
Definindo prioridades	39
Etapa 5 – Definição e implementação de melhorias	43
Melhoria do processo de autoavaliação	45
<b>Fixação do Conhecimento</b>	<b>47</b>
Exercício 1 – Fundamentos da Gestão para Excelência	47
Exercício 2 – Identificação de práticas	49
Exercício 3 – Processo gerencial: prática e padrão	51

Exercício 4 – Autoavaliação – definição da opção de resposta \_\_\_\_\_ 53

Exercício 5 – Matriz de decisão \_\_\_\_\_ 55

Exercício 6 – Plano de ação \_\_\_\_\_ 56

**Referências Bibliográficas** \_\_\_\_\_ **59**

# INTRODUÇÃO

Promover a adoção de boas práticas de governança e gestão pelas cooperativas, visando à sua sustentabilidade, é um dos pilares da atuação finalística do Sescoop em âmbito nacional.

Desde 2013, por meio da parceria com a FNQ, o Sescoop disponibiliza modelos referenciais para a governança e a gestão das cooperativas, pautado em padrões de excelência validados internacionalmente.

Os modelos de referência para a governança e gestão das cooperativas são adaptados às particularidades do seu modelo de negócio e aos princípios e valores do cooperativismo. Entretanto, mantêm a vinculação com sua base conceitual e metodológica, que é o Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ e o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa do Sistema OCB.

Esses modelos referenciais estão descritos em dois instrumentos de autoavaliação: governança e gestão, que podem ser utilizados pelas cooperativas em seus processos internos de autoavaliação em busca de:

- Conhecer o grau de maturidade de suas práticas de governança e gestão;
- Identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria de suas práticas de governança e gestão, possibilitando a construção de planos de ação para o aumento da competitividade.

A realização de um processo de autoavaliação proporciona a identificação adequada de necessidades de melhoria, que, tratadas com ações planejadas e implantadas, permitirão às cooperativas alcançar novos patamares de desempenho.

O principal objetivo deste manual é auxiliar as cooperativas em seu processo de autoavaliação, a fim de potencializar os benefícios que podem ser alcançados com a sua realização. O documento apresenta a base conceitual do modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas, além de premissas e práticas para a realização adequada de uma autoavaliação e a posterior implementação de melhorias.



**MODELO DE REFERÊNCIA  
PARA A GOVERNANÇA E  
GESTÃO DAS COOPERATIVAS**

# MODELO DE REFERÊNCIA PARA A GOVERNANÇA E GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Uma das primeiras formas de aprender adotadas pelo ser humano é copiar os comportamentos de pessoas que são referência em sua vida, como pais, avós e amigos. Segundo o Dicionário Caldas Aulete da Língua Portuguesa (2006), uma das definições da palavra referência estabelece: “o que se tem como guia”.

Pidd (1999) utiliza a seguinte definição: *“um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade como vista pelas pessoas que desejam utilizar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar aquela parte da realidade de um jeito ou outro.”*

Um modelo de referência representa formatos reutilizáveis de regras organizacionais, processos e tecnologias. São modelos que estruturam e guiam a criação dos modelos específicos da organização (FETTKER e LOOS, 2007). Schelp e Winter (2006) afirmam que: *“modelos de referência são modelos conceituais genéricos que podem ser utilizados como uma figura de referência de certo domínio. Eles descrevem estrutura de processos ou informações válidas para um determinado conjunto de empresas.”*

Um dos principais aspectos ressaltados na literatura é que um Modelo de Referência é uma representação genérica, devendo servir apenas como ponto de partida para a elaboração de uma solução específica, de acordo com o contexto que a organização está inserida. (CARDOSO et al., 2012)

Como podem existir modelos de referência para diversos temas, considerando que este caderno fala de governança e gestão, é importante citar a definição de Pagliuso et al. (2010) para modelos de referência à gestão: *“são modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais”.*

Portanto, para este caderno, vamos considerar um modelo de referência para a governança e gestão como um conjunto referencial de processos e resultados de governança e gestão que pode guiar o diagnóstico ou autoavaliação dos processos e resultados adotados por uma cooperativa, visando à adoção de melhorias e à consequente transformação de sua realidade.

Desenvolvido pelo Sescoop, em parceria com a FNQ, o modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas é fundamentado nos valores e princípios do cooperativismo e apresenta uma referência para o aperfeiçoamento dos processos de governança e gestão das sociedades cooperativas de todo o Brasil. Ele se apoia em dois eixos: governança e gestão, conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Eixos do modelo de referência para a governança e gestão e a relação entre eles



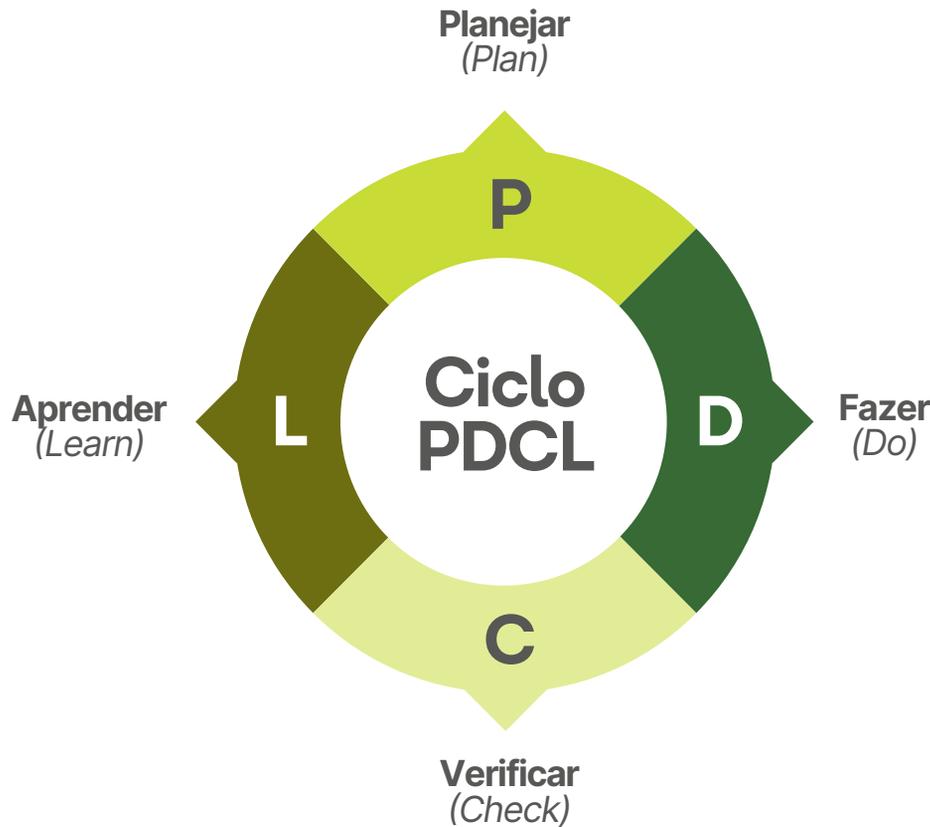
Com sua adoção, as cooperativas podem obter diversos benefícios:

- Avaliação e melhoria da governança e da gestão de forma abrangente, promovendo o aprendizado organizacional;
- Melhoria da compreensão de anseios das partes interessadas;
- Mensuração dos resultados do negócio de forma objetiva;
- Geração de confiança das partes interessadas nos administradores;
- Desenvolvimento da visão sistêmica dos executivos;
- Estímulo ao comprometimento e à cooperação entre as pessoas;
- Incorporação da cultura da excelência;
- Integração e alinhamento sistêmico;
- Possibilidade de reconhecimento por meio do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão.

Em virtude do alinhamento aos princípios cooperativistas, o modelo de referência utiliza como base conceitual e metodológica o Modelo de Excelência da Gestão®, construído e disseminado pela FNQ e utilizado por inúmeras organizações brasileiras de todos os setores, portes e regiões do país em autoavaliações periódicas de suas práticas, que constituem a base de programas de melhoria contínua da gestão. É um modelo de referência e aprendizado, cuja principal característica é ser integrador e que serve para todos os tipos e portes de organização.

A base conceitual do Modelo de Excelência da Gestão® considera que a excelência é o alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de maneira proativa e com constância de propósitos. É gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento a partir de melhorias contínuas e inovações, incorporando na gestão o ciclo PDCL – do inglês Plan (Planejamento), Do (Execução), Check (Verificação), Learn (Aprendizado), apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo PDCL



A seguir, estão descritas as atividades relacionadas a cada etapa do ciclo PDCL:

- **Planejamento (P):** envolve atividades, processos de projeto ou padronização para definição de resultados e sistemas – incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, padrões, ativos tangíveis ou intangíveis (por exemplo, equipamentos, informações) e outros recursos dos ambientes interno e externo – estruturados conforme as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- **Execução (D):** envolve a realização de atividades ou processos para geração de valor, nos negócios com clientes e mercados, nos relacionamentos com fornecedores, no retorno econômico-financeiro aos cooperados, na qualidade de vida profissional e pessoal dos colaboradores ou na responsabilidade socioambiental para com a sociedade e gerações futuras;

- **Verificação (C):** envolve atividades ou processos de medição ou avaliação de resultados e sistemas – incluindo produtos, indicadores de desempenho, objetivos, metas, planos, projetos, processos, ativos tangíveis ou intangíveis e outros recursos dos ambientes interno e externo – conforme requisitos explícitos ou implícitos das diferentes partes interessadas, bem como referenciais comparativos (competitivos ou cooperativos);
- **Aprendizado (L):** envolve atividades ou processos de melhorias corretivas ou preventivas, para solução, respectivamente, de problemas reais ou potenciais, incluindo inovações, aperfeiçoamento contínuo, rupturas de paradigmas (breakthrough) ou mesmo decisões de não interferência (por exemplo, manutenção de condições estatisticamente estáveis ou em níveis aceitáveis de desempenho).

## Governança Cooperativa

A governança cooperativa é um modelo de direção estratégica baseado nos valores e princípios cooperativistas. Ele estabelece práticas éticas para garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar uma gestão sustentável da cooperativa, alinhada aos interesses dos cooperados. Esse modelo está fundamentado nos seguintes princípios:

- **Autogestão:** fazer com que os próprios cooperados, de forma democrática e por meio de organismos de representatividade e autoridade legítimos, assumam a responsabilidade pela direção da cooperativa e pela apreciação da prestação de contas da gestão. Os agentes de governança são responsáveis pelas consequências de suas ações e omissões.
- **Equidade:** tratar todos os cooperados com equidade em suas relações com a cooperativa e nas relações com as demais partes interessadas.
- **Transparência:** facilitar voluntariamente o acesso das partes interessadas às informações que vão além daquelas determinadas por lei. Envolve uma comunicação respeitosa, oportuna e clara das informações, garantindo um fluxo de informações adequado com o objetivo de criar um ambiente de relacionamento confiável e seguro.
- **Educação:** investir no desenvolvimento de lideranças – mas não se limitando a elas, para que as pessoas possam utilizar os conhecimentos de gestão e governança, entre outros, em benefício da cooperativa e de toda a comunidade.
- **Sustentabilidade:** assegurar a perenidade da cooperativa por meio de relações éticas com os públicos interno e externo, considerando as dimensões ESG (ambiental, social e governança), bem como os aspectos econômicos e culturais. O objetivo é gerar e circular valor, contribuindo ativamente para a preservação e renovação dos ciclos naturais da terra.

O modelo de referência para a governança em cooperativas, utilizando como base o ciclo PDCL, propõe processos voltados a assegurar a prática desses princípios. Esses processos estão agrupados por agentes da governança: Cooperados, Assembleia Geral, Conselho de Administração, Gestão Executiva, Conselho Fiscal e Comitês e Auditorias. Além disso, o modelo indica alguns resultados que a cooperativa pode utilizar para monitorar seus processos de governança.

## Gestão de Cooperativas

Os Fundamentos da Gestão para Excelência são um conjunto de princípios e valores que revelam padrões culturais internalizados nas organizações de Classe Mundial (expressão utilizada para caracterizar uma organização considerada entre as melhores do mundo) e reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de seus processos e consequentes resultados.

Cabe ressaltar que os Fundamentos não são aspectos isolados da gestão, mas sim interrelacionados, e são expressos em características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, por meio de processos e seus respectivos resultados.

O Modelo de Excelência da Gestão®, base metodológica do modelo referencial de gestão para cooperativas, está estruturado sobre sete Fundamentos da Gestão para Excelência, responsáveis pela geração de valor, e em sete perspectivas de Resultados, que representam os valores gerados, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Fundamentos da Gestão para Excelência

Fundamento	Conceitos
<b>Compromisso</b>	Compreende a identificação e a implementação de requisitos para atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas e do mercado de atuação, valorando e se comprometendo a atender tais requisitos assumidos, considerando os processos e os relacionamentos, dentro e fora da organização, para geração de valores sustentáveis.
<b>Responsabilidade</b>	Capacidade da organização e dos seus indivíduos em responder às partes interessadas, pelos impactos de suas decisões e atividades, considerando os riscos do negócio, por meio de um comportamento íntegro, responsável, consciente, ético e transparente, visando atender as necessidades das gerações presentes e futuras, relativas ao meio ambiente, aos aspectos sociais, às questões econômico-financeiras e à governança.

Fundamento	Conceitos
<b>Liderança</b>	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora e comprometida com a excelência, para explorar as potencialidades das pessoas e culturas presentes, demonstrando respeito e construindo relações de confiança, trabalhando no desenvolvimento dos líderes atuais e sucessores, na interação com as partes interessadas e na mobilização das pessoas e das organizações em torno de valores, princípios, desafios e estratégias.
<b>Pensamento sistêmico</b>	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre esses e o ambiente que interagem, de maneira adaptável, resiliente e inovadora, garantindo que as pessoas busquem causas sistêmicas, por meio da análise e da tomada de decisão, não restringindo a uma visão linear e de controle, questionando suposições iniciais de planejamento e de negócio.
<b>Processos</b>	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.
<b>Inovação</b>	Disposição de um conjunto de competências organizacionais que induzam a proposição sistemática e ousada de ideias e conhecimentos, criando um ambiente e uma cultura que favoreçam a geração de valor, o aprendizado organizacional e a introdução de inovações, para o benefício da organização e de suas partes interessadas.

Fundamento	Conceitos
<b>Cultura</b>	Compreende hábitos, crenças, aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos representados por um conjunto de valores e princípios éticos e morais que são utilizados como guia e inspiração para toda a organização, nas mudanças necessárias ao alinhamento organizacional para a concretização das estratégias e na implementação dos processos, criando um ambiente que estimule o aprendizado, a inovação, a transformação e a excelência.

Fundamento	Conceitos
<b>Resultados</b>	Resultados (valores gerados) dos indicadores qualitativos e quantitativos relativos ao desempenho em sete perspectivas: econômico-financeira, ambiental, social, clientes e mercado, pessoas, fornecedores, produtos e processos da organização. Esses resultados são alcançados por meio da gestão eficaz na busca pelo sucesso das estratégias e dos objetivos dos processos geradores de valor.

A partir dos fundamentos, são propostos processos gerenciais e resultados visando à sua prática nas cooperativas, os quais são agrupados em critérios com características tangíveis e mensuráveis, quantitativa ou qualitativamente, apresentados na forma de questões.

No capítulo Fixação do Conhecimento, está disponível o exercício 1 para auxiliar o entendimento dos Fundamentos da Gestão para Excelência, por meio da sua associação com exemplos de práticas adotadas por cooperativas.

## Fatores de Avaliação

Nos instrumentos de autoavaliação, para cada um dos critérios contemplados (governança, liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos), são requeridos processos gerenciais que devem ser atendidos por práticas, com seus respectivos padrões. Tais práticas e padrões estabelecidos pela cooperativa visam responder aos processos gerenciais requeridos nas questões dos instrumentos e são avaliados com base em determinados aspectos, denominados 'Fatores de Avaliação'.

Da mesma forma, para cada uma das perspectivas contempladas no critério 'Resultados' dos instrumentos de autoavaliação, é requerida a apresentação de resultados, que devem ser medidos de acordo com indicadores estabelecidos e controlados pela cooperativa. Esses resultados também são avaliados considerando aspectos contemplados em fatores de avaliação específicos.

Os fatores de avaliação expressam a intensidade da incorporação dos 'Fundamentos da Gestão' para a Excelência e dos princípios da governança cooperativa no sistema de gestão da cooperativa e em sua governança. Eles permitem determinar o estágio de maturidade da cooperativa em relação aos seus processos gerenciais e resultados organizacionais, além de possibilitarem avaliar a incorporação do ciclo PDCL nas práticas adotadas pela cooperativa.

Os fatores de avaliação de processos e de resultados foram considerados na elaboração das alternativas de respostas presentes em cada questão dos instrumentos de autoavaliação. Nem sempre todos os fatores estão presentes nas alternativas de resposta, isso pode variar dependendo do nível de maturidade adotado e da natureza do processo ou resultado solicitado.

## Processos gerenciais

Nos processos gerenciais, os fatores de avaliação são agrupados nas quatro etapas do ciclo PDCL, conforme apresentado a seguir:

### a) Planejar

Esses fatores se referem à abordagem adotada pela cooperativa na concepção das práticas que visam atender aos processos gerenciais requeridos nas questões dos instrumentos de autoavaliação, considerando aspectos relativos à:

- Adequação: concepção das práticas, com o estabelecimento de padrões, objetivos e metas para o alcance da finalidade pertinente.
- Proatividade: capacidade da cooperativa de antecipação aos problemas, quando da concepção das práticas, por meio de padrões, objetivos e metas para o alcance da finalidade pertinente.
- Integração: definida pela cooperativa quando da concepção das práticas, considerando seu perfil, valores e princípios organizacionais, padrões, objetivos e metas para o alcance da finalidade pertinente, o inter-relacionamento entre práticas e a cooperação entre áreas e partes interessadas pertinentes.

### b) Executar

Esses fatores se referem à implementação das práticas, atendendo aos padrões estabelecidos, e contemplam aspectos relacionados à:

- Abrangência: escopo na implementação das práticas, considerando os padrões, objetivos e metas para a consecução da finalidade pertinente, alcançando, conforme necessário, áreas, unidades, partes interessadas, produtos, segmentos, riscos, entre outros.

- Continuidade: ciclos temporais demonstrados na constância da execução das práticas, por meio dos padrões, objetivos e metas, como forma de alcançar a finalidade pertinente.
- Agilidade: capacidade de resposta das práticas em atender a eventuais mudanças conjunturais ou às solicitações dos processos identificados no planejamento, permitindo a adaptação dos padrões, objetivos e metas, bem como a tomada de decisão para alcançar a finalidade pertinente.

### **c) Verificar**

Esses fatores se referem à adoção de ações de monitoramento sobre as práticas estabelecidas, nas quais os padrões, a eficiência e a eficácia são controlados para avaliar o alcance da finalidade planejada, sinalizando o progresso, o sucesso, os problemas e as oportunidades de melhoria. Eles contemplam aspectos relacionados ao:

- Controle dos padrões: métodos de controle identificados nas práticas, como forma de monitorar a correta execução dos padrões planejados para o alcance da finalidade pertinente.
- Controle da eficiência: métodos de controle identificados nas práticas, como forma de monitorar a adequada utilização dos recursos planejados.
- Controle da eficácia: métodos de controle identificados nas práticas, como forma de monitorar o alcance da finalidade pertinente.

### **d) Aprender**

Esses fatores se referem à incorporação da experiência adquirida na execução e controle das práticas, na abordagem adotada pela cooperativa, buscando ajustar, alterar ou reformulá-las para o alcance da finalidade planejada. Eles contemplam aspectos relacionados a:

- Aperfeiçoamento: incorporação de melhorias produzidas nas práticas, por meio dos padrões, objetivos e metas, resultante ou não dos controles estabelecidos, para alcançar a finalidade planejada.
- Inovação: incorporação de melhorias produzidas nas práticas, por meio dos padrões, objetivos e metas, resultante ou não dos controles estabelecidos, capazes de mudar o patamar competitivo.

## **Resultados**

São avaliados os seguintes fatores para os critérios 'Resultados' dos instrumentos de autoavaliação da governança e da gestão:

### **a) Relevância**

Refere-se ao grau em que os resultados são suficientes para avaliar o desempenho da cooperativa, de forma compatível com seu perfil, estratégias e processos.

## **b) Melhoria**

Refere-se ao grau em que os resultados relevantes demonstram uma evolução favorável ao longo de, pelo menos, três exercícios ou ciclos. Esses períodos devem ser coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na cooperativa, e precisam ser no mínimo anuais. A frequência de medição deve ser coerente com o que está sendo medido, seu ciclo de análise e seu aprendizado (execução de ações corretivas e de melhoria). Períodos maiores do que três exercícios, ou ciclos, podem ser necessários, para captar a percepção da melhoria ou a estabilização em nível aceitável. Uma avaliação de desempenho que demonstre melhoria ou estabilização em um nível aceitável deve atender a pelo menos uma das seguintes condições durante os três últimos exercícios ou ciclos:

- Melhoria contínua do nível de desempenho;
- Ampliação do diferencial competitivo;
- Estabilização em níveis de liderança ou excelência;
- Estabilização em nível aceitável estabelecido formalmente e compatível com as estratégias definidas pela cooperativa;
- Estabilização em nível aceitável considerando patamares iguais ou superiores aos do referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando o requisito de uma parte interessada, ou um deles, se não houver o outro, de forma compatível com a estratégia.

## **c) Competitividade**

Refere-se aos níveis de desempenho alcançados pela cooperativa no último ciclo ou exercício, em determinados resultados, comparados ao desempenho de referenciais pertinentes. Cabe destacar que a definição de pertinência está relacionada à validade da comparação em termos de similaridade de negócio, processo, produto/serviço ou da forma como o resultado é medido, e não necessariamente ao setor, região ou modelo de negócio.

Para análise e avaliação deste fator, considera-se que os resultados apresentam competitividade quando o desempenho apresentado é equivalente ou superior ao do referencial comparativo pertinente adotado. Porém, há duas situações particulares de competitividade:

- Liderança – quando o resultado alcançado pela cooperativa demonstra ser o melhor (o maior ou o menor, dependendo do sentido esperado e desejado do indicador que o mede) dentre as organizações do mesmo setor ou mercado e, portanto, a cooperativa, para aquele resultado, passa a ser benchmark do setor ou do mercado.
- Excelência - quando o resultado alcançado pela cooperativa demonstra estar entre os melhores (seja o maior ou o menor, dependendo do sentido esperado e desejado do indicador que o mede) em nível mundial. Portanto, a cooperativa passa a ser um benchmark mundial para esse resultado.

#### d) Compromisso

Refere-se ao nível de atendimento de requisitos de partes interessadas, demonstrando o quanto os resultados atendem aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas. Tais requisitos representam compromissos assumidos pela cooperativa.

O sistema de autoavaliação calcula automaticamente dois índices para a cooperativa:

- Índice SESCOOP de Governança Cooperativa (ISGC), calculado a partir das respostas ao instrumento de autoavaliação da governança;
- Índice SESCOOP de Gestão (ISG), calculado a partir das respostas ao instrumento de autoavaliação da gestão.

O sistema de autoavaliação também apresenta esses índices na forma de gráfico radar. No caso do ISGC, os vértices são os agentes da governança, conforme exemplo apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Exemplo de gráfico radar da governança

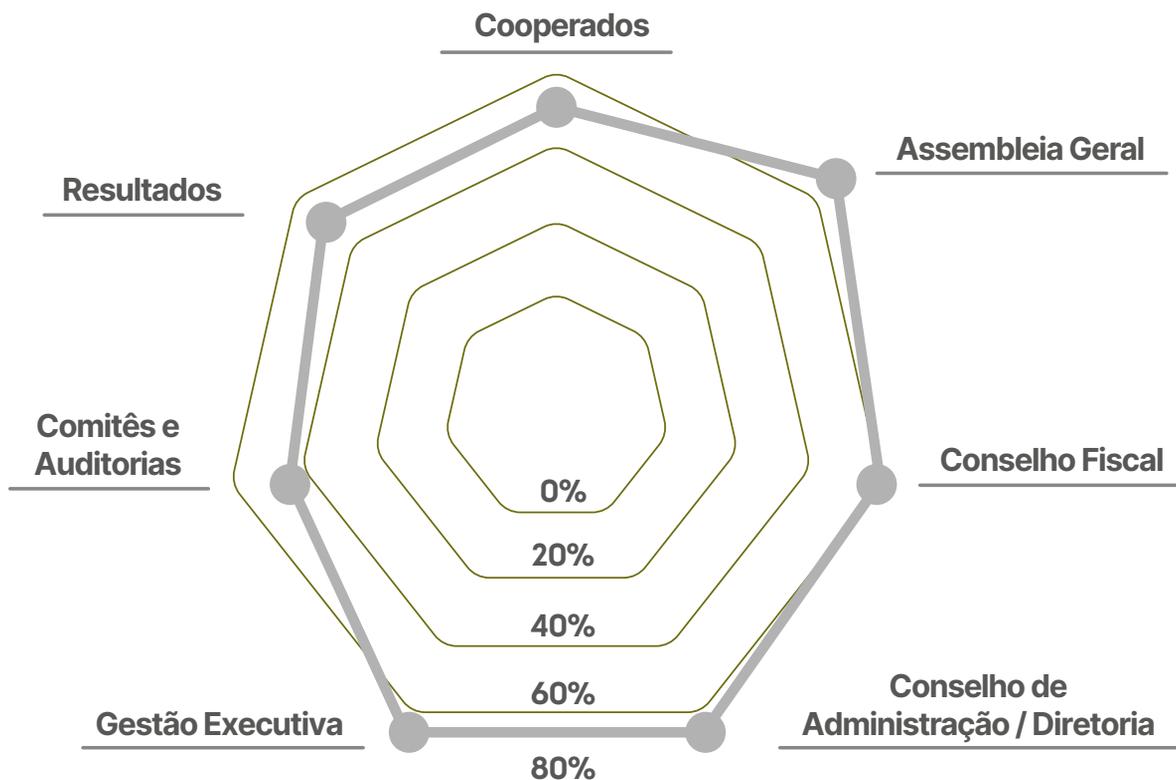
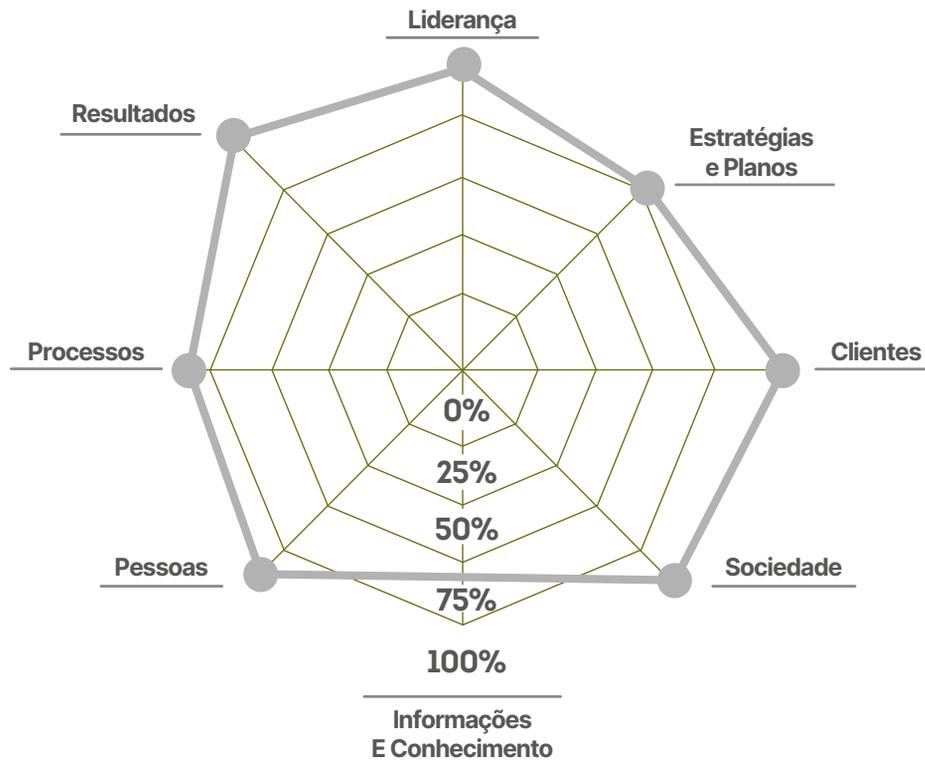


Figura 4 – Exemplo de gráfico radar da gestão



## O Caminho para a Excelência

Uma cooperativa em busca da excelência passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes, que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da cooperativa. A Figura 5 mostra o caminho, representado pela evolução de maturidade e seus respectivos estágios:

- Primeiros passos para a excelência: aplicável às cooperativas em estágio inicial de um programa de melhoria da gestão;
- Compromisso com a excelência: aplicável às cooperativas que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados;
- Rumo à excelência: aplicável às cooperativas cujo sistema de gestão está em franca evolução e que já demonstram competitividade e atendimento às expectativas das partes interessadas em vários resultados;
- Excelência: aplicável às cooperativas que têm um sistema de gestão bastante evoluído, já demonstram excelência em alguns resultados, competitividade na maioria deles e atendimento às expectativas das partes interessadas em quase todos.

Figura 5 – O caminho para a excelência



A excelência em gestão em qualquer organização, seja ela mercantil ou uma cooperativa, não ocorre de maneira instantânea; trata-se de um processo gradual, um caminho a ser percorrido. Isso não significa que todas comecem exatamente no mesmo nível ou que atinjam o mesmo patamar. Cada qual tem sua própria trajetória e seu tempo de evolução.

A percepção mais importante é a compreensão da importância de atuar buscando a excelência, sabendo que ela não é um fim absoluto e imutável. Buscar a excelência é trabalhar a melhoria contínua, pois não há garantia de sua perenidade pelo simples fato de ser atingida.

As cooperativas podem optar por iniciar sua autoavaliação no nível “Primeiros Passos para a Excelência” e seguir para os níveis posteriores de acordo com seus resultados ou no nível mais adequado ao estágio do seu sistema de gestão. O importante é estabelecer um programa de melhoria por meio de autoavaliações, obtendo um profundo diagnóstico do seu sistema de gestão e realizando planos de melhoria.



# AUTOAVALIAÇÃO

# AUTOAVALIAÇÃO

A autoavaliação é a análise regular, sistemática e abrangente dos processos gerenciais e dos resultados da cooperativa, utilizando o modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas.

Seu principal objetivo é contribuir para o aprendizado organizacional e, se bem aplicada, deve permitir à cooperativa identificar de maneira objetiva os seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, bem como gerar ações planejadas para melhorar as suas práticas e padrões e, conseqüentemente, os seus resultados.

A autoavaliação permite às cooperativas usufruir de uma gama de benefícios, por meio dos instrumentos de autoavaliação da governança e gestão, destacando-se:

- Aperfeiçoamento do sistema de gestão, por meio da identificação e tratamento dos pontos fortes e oportunidades de melhoria identificados;
- Promoção da visualização e da integração do sistema de governança e gestão;
- Foco em resultados, quando da avaliação do desempenho dos resultados dos indicadores;
- Geração de referenciais que permitam avaliar a eficácia do sistema de gestão adotado.

A autoavaliação deve estar inserida no contexto da gestão da cooperativa. Adotar o modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas ou outros semelhantes não deve representar qualquer esforço adicional quando se busca a melhoria contínua da governança e da gestão em todas as perspectivas do negócio.

Um dos grandes desafios para a aplicação da autoavaliação consiste em articular essa prática com outras iniciativas concorrentes na organização, o que se torna um fator relevante para o seu sistema de planejamento estratégico e de aprendizado.

## A autoavaliação e o planejamento estratégico

O produto resultante da autoavaliação é um excelente instrumento para analisar o ambiente interno da cooperativa, servindo como uma das entradas para o processo de formulação das estratégias. Contudo, as oportunidades de melhoria identificadas na autoavaliação nem sempre devem ser tratadas no processo de desenvolvimento das estratégias.

Oportunidades de melhoria, identificadas para práticas específicas, devem ser cobertas, conforme relevância e pertinência, por projetos de melhoria coordenados pelo patrocinador do processo ou endereçadas para tratamento posterior.

Muitas vezes, os recursos disponíveis para melhorar ou manter os pontos fortes identificados não são suficientes. Nessas situações, o ponto de equilíbrio entre necessidade e possibilidade deve ser considerado. As oportunidades de melhoria identificadas como fundamentais para o negócio devem ser tratadas no processo de formulação das estratégias, que serão desdobradas em conformidade com um plano de ação. A Figura 6 mostra o relacionamento entre a autoavaliação e o processo de formulação das estratégias.

Figura 6 – Ciclos de autoavaliação e de planejamento estratégico



Alcançar as metas estabelecidas no processo de formulação das estratégias requer desafios e monitoramento constante dos projetos e ações, mudando prioridades e superando desvios que surjam no caminho da implantação.

A Figura 6 busca demonstrar que a autoavaliação permite avaliar dois pontos num processo de formulação das estratégias: primeiramente, o ambiente interno da cooperativa, de forma a contribuir para a formulação das estratégias; num segundo momento, quando da autoavaliação do desempenho da cooperativa, se os resultados alcançados por meio das estratégias e dos projetos e ações decorrentes estão coerentes com as metas estabelecidas.

Os índices alcançados ao final da autoavaliação devem ser utilizados para observar a evolução da governança e da gestão da cooperativa, sendo um referencial para a busca constante da melhoria de sua competitividade.

## **A Autoavaliação e o sistema de aprendizado**

Analisando a governança e a gestão das organizações reconhecidas em processos de premiação, verifica-se que a adoção do processo de autoavaliação faz parte do sistema de aprendizado organizacional, além de outras ferramentas e metodologias de gestão.

A autoavaliação, quando adotada sistematicamente, contribui para melhorar os processos gerenciais. Ao identificar oportunidades de melhoria, envolvendo toda a cooperativa na realização do processo, nas reflexões ao longo do ciclo e na geração de um produto com alto valor agregado, a cooperativa aprende, sendo capaz de, continuamente, melhorar sua governança e gestão e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados.

## **Premissas para a autoavaliação**

As premissas para a autoavaliação diferem entre organizações que conhecem e praticam o processo e organizações que ainda o desconhecem. Elas estão relacionadas principalmente ao convencimento da direção quanto aos benefícios propostos e que poderão ser obtidos pela sua aplicação.

Na experiência obtida pelas organizações que aplicam esse processo, maior probabilidade de sucesso existe quando a direção atua ativamente no processo e possui sólida compreensão do modelo de referência utilizado e seus componentes.

No caso de cooperativas, alguns aspectos podem ser utilizados para incentivar a adesão dos dirigentes ao processo:

- Em relação aos cooperados: sua realização contribui com a melhoria da governança cooperativa;
- Em relação às estratégias: sua realização é uma estratégia de diferencial competitivo;
- Em relação aos benefícios esperados: sua realização visa à excelência operacional;
- Em relação ao aprendizado organizacional: sua realização busca o desenvolvimento da liderança e da cooperativa como um todo.

Dependendo do estágio da cooperativa, é preciso realizar certas atividades antes de aplicar a autoavaliação, que podem incluir, conforme necessário:

- Definição do objetivo esperado do processo;
- Escolha do nível de maturidade a ser utilizado: primeiros passos para a excelência, compromisso com a excelência, rumo à excelência ou excelência;
- Identificação de outras cooperativas ou organizações concorrentes ou de referência que aplicam a autoavaliação;
- Apresentação de casos de sucesso na condução desse processo;
- Participação em eventos e capacitações, buscando o embasamento necessário em relação ao modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas;
- Inclusão de depoimentos de dirigentes de cooperativas com sucesso comprovado;
- Identificação de possíveis patrocinadores internos, de preferência membros do órgão de administração da cooperativa.

No capítulo Fixação do Conhecimento, está disponível o exercício 2 para incentivar o início do processo de autoavaliação por meio da identificação de práticas adotadas pela cooperativa.



# PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

# PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

Com os dirigentes eleitos e contratados convencidos dos benefícios da autoavaliação e dispostos a atuar ativamente no processo, a cooperativa se encontra apta a iniciar o processo de autoavaliação, que é composto por cinco etapas, representadas na figura 7, que pode ser aplicado por cooperativas de qualquer ramo e porte.

Figura 7 – Processo de autoavaliação



As cooperativas têm à disposição um sistema para auxiliar a realização de sua autoavaliação, cuja inscrição pode ser realizada pelo portal <https://somoscooperativismo.coop.br/solucoes/avaliacoop/governanca-e-gestao>. A cooperativa deve efetuar o seu cadastro preenchendo todos os campos solicitados na ficha de inscrição e, ao final, enviar os dados. É importante destacar que, para utilizar o sistema de autoavaliação, é necessário que a cooperativa esteja registrada no Sistema OCB.

O sistema de autoavaliação calcula automaticamente os índices da cooperativa, bem como gera um relatório de autoavaliação com feedback a partir das respostas dadas. O relatório traz, ainda, o histórico da participação da cooperativa e os índices alcançados em cada ano, permitindo uma avaliação de sua evolução.

Além disso, apresenta tabelas comparativas com os resultados consolidados de outras cooperativas do país, do estado, do mesmo ramo de atuação e das cooperativas premiadas no último ciclo do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão. Dessa forma, é possível que a cooperativa avalie sua competitividade.

## Etapa 1 - Planejamento

A etapa de planejamento consiste na definição dos diversos fatores relacionados à aplicação do processo de autoavaliação, visando a projetar as necessidades para a boa execução do processo.

Conduzido pelo dirigente patrocinador, com o apoio de outros membros da diretoria, o sucesso do planejamento representará o sucesso do processo de autoavaliação. Esta etapa contempla as seguintes atividades:

### **a) Definição da equipe responsável**

A definição da equipe responsável pela condução do processo de autoavaliação compreende identificar as pessoas que irão fornecer as informações para preenchimento do instrumento de autoavaliação, por meio de entrevistas, workshops ou outro método utilizado pela cooperativa.

### **b) Estabelecimento das responsabilidades**

Após a designação da equipe responsável, é importante estabelecer as responsabilidades de cada participante do processo sobre atividades necessárias à realização da autoavaliação, tais como: agendar as reuniões, conduzir as entrevistas, organizar as evidências, preencher o instrumento no sistema, reportar o andamento das atividades aos dirigentes, comunicar os resultados alcançados, entre outras. É fundamental que cada membro da equipe saiba claramente o seu papel no processo de autoavaliação e os eventuais impactos do não cumprimento de suas responsabilidades para a cooperativa.

### **c) Verificação das necessidades de capacitação**

A equipe responsável pelo processo de autoavaliação deve ser capacitada nos conceitos e atividades desse processo, para ser capaz de realizar uma autoavaliação que venha ao encontro dos anseios dos dirigentes.

Portanto, deve ser verificado o nível de conhecimento da equipe a respeito do modelo de referência para a governança e a gestão das cooperativas e dos processos gerenciais requeridos no nível de maturidade escolhido, para que a cooperativa possa definir e participar de eventos de capacitação na etapa 2 do processo de autoavaliação.

Um bom planejamento não deixa de programar eventos que irão elevar o nível de aplicação do processo de autoavaliação. São exemplos de eventos que podem ser realizados:

- Workshops e capacitações realizadas pela organização estadual do SESCOOP;
- Videoconferências ou visitas de técnicos das organizações estaduais para apresentação dos instrumentos de autoavaliação.

#### **d) Definição do cronograma e dos recursos**

O estabelecimento de um cronograma que compreenda o tempo e as atividades a serem aplicadas ao longo do processo parece uma tarefa simples e fácil, mas não é o que ocorre com as organizações que praticam o processo. Alguns comentários são necessários para alertar o dirigente patrocinador na condução dessa atividade.

É comum a cooperativa trabalhar sob pressão, com outras atividades concorrendo com o processo. Por isso, é importante definir em que momento do ano é melhor conduzir a autoavaliação. É importante pensar sempre na disponibilidade dos dirigentes, lembrando que o seu engajamento é fundamental.

O ideal é conduzir o processo de autoavaliação de forma a possibilitar que os resultados contribuam como informações para o processo de formulação das estratégias.

Os recursos para a condução do processo devem ser negociados individualmente com os líderes responsáveis, não esquecendo que o processo termina com a implementação de ações de melhoria. Em função dessas ações, pode ser necessário garantir, no orçamento da cooperativa, recursos financeiros para essa finalidade.

## **Etapa 2 - Capacitação**

Esta etapa tem como objetivo levar às pessoas participantes do processo de autoavaliação, incluindo os demais integrantes da cooperativa, o conhecimento dos principais conceitos aplicáveis aos critérios, processos gerenciais e fatores de avaliação.

A capacitação deve proporcionar o nivelamento desses conceitos, para maximizar o alinhamento na identificação das práticas que atendem aos processos gerenciais, assim como dos pontos fortes, das oportunidades de melhoria e da pontuação.

Os conceitos que tratam dos elementos principais a serem considerados nas respostas às questões dos instrumentos de autoavaliação da governança e da gestão contemplam:

- Ciclo PDCL, conforme figura 2;
- Processo gerencial: processo de natureza gerencial, não operacional. Inclui os processos requeridos no eixo governança e nos critérios de liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos;
- Prática de gestão: processo gerencial, como efetivamente implementado pela cooperativa;
- Padrões: regras de funcionamento das práticas de gestão, as quais podem ser encontradas na forma de políticas, princípios, normas internas, procedimentos, rotinas ou normas administrativas, fluxogramas, comportamentos coletivos ou qualquer meio que permita orientar a sua execução.

É interessante considerar também a capacitação em metodologias de gestão de projetos e gestão de mudanças. A condução de ações que busquem melhorias fruto das necessidades identificadas no processo de autoavaliação passa, necessariamente, por uma implementação estruturada e capaz de minimizar resistências e frustrações.

No capítulo **Fixação do Conhecimento**, está disponível o exercício 3 para fixação dos conceitos de processos gerenciais, como práticas de gestão e padrões gerenciais.

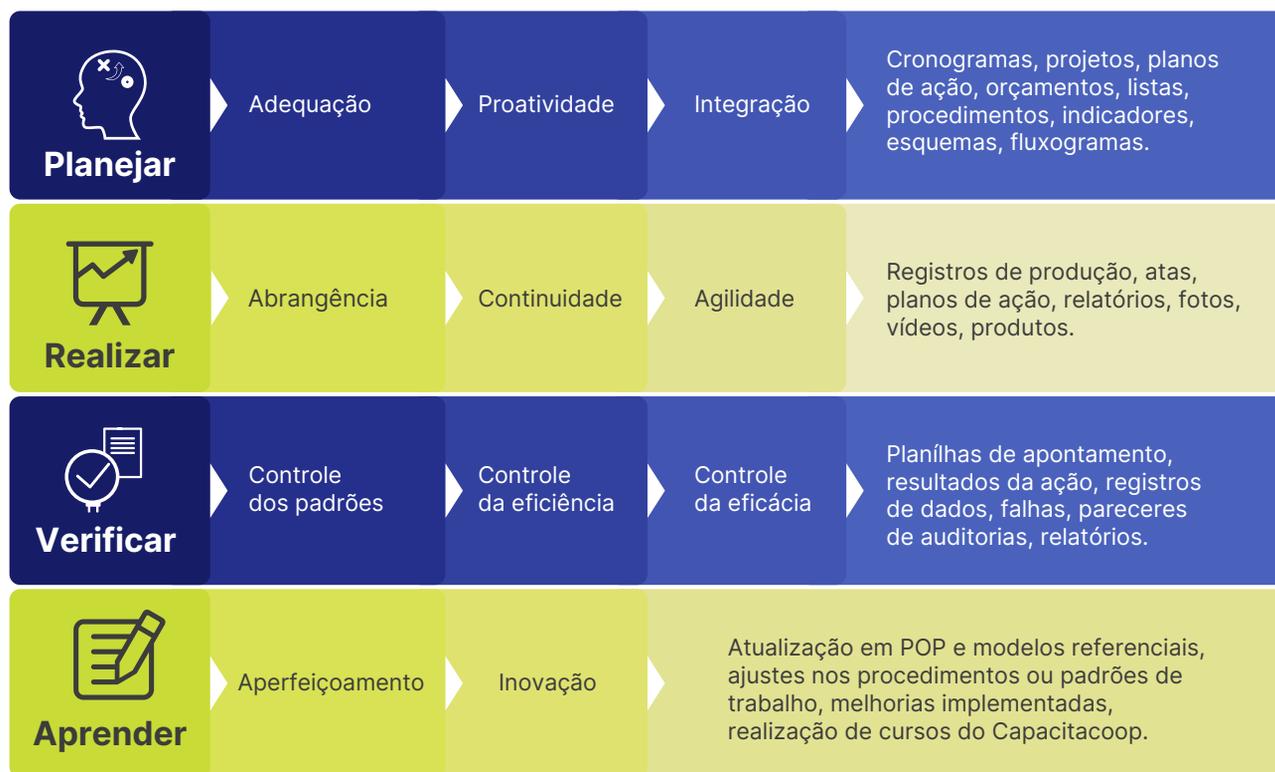
### Etapa 3 - Execução

Esta etapa consiste na avaliação dos processos gerenciais e resultados considerando os requisitos do modelo de referência da governança e gestão de cooperativas. Ela contempla as seguintes atividades:

- Obtenção das informações: identificação junto aos responsáveis pelos processos gerenciais das práticas realizadas, dos padrões gerenciais utilizados e evidências que comprovem a execução sistemática, o controle do processo e eventuais melhorias e inovações implantadas;
- Registro das justificativas e evidências: descrição de como o processo gerencial é atendido e registro das evidências coletadas durante a obtenção das informações;
- Validação das informações: análise das justificativas e evidências apresentadas para verificação de sua exatidão e completude;
- Avaliação das informações: análise das informações obtidas e estabelecimento da opção de resposta do instrumento de autoavaliação que melhor retrata a maturidade do processo.

Confira na figura 8 alguns exemplos de evidências que contribuem para o processo de autoavaliação e para a comprovação do atendimento ao processo gerencial e que, normalmente, são solicitadas em avaliações externas.

Figura 8 – Exemplos de evidências



A aplicação da autoavaliação pela organização pode ocorrer utilizando diferentes técnicas, destacando-se: preenchimento individual do instrumento de autoavaliação, entrevistas e workshops.

É importante ressaltar que a cooperativa pode utilizar uma ou mais dessas técnicas simultaneamente, complementando com consulta a documentos e banco de dados.

## Técnicas de autoavaliação

São várias as técnicas possíveis de aplicação no processo de autoavaliação. A equipe responsável pela condução do processo deve definir qual técnica utilizar, de acordo com a cultura da cooperativa e o nível de conhecimento dos envolvidos. As técnicas de autoavaliação podem ser complementares ou evoluir na aplicação à medida que a cooperativa desenvolve seu sistema de gestão.

### a) Preenchimento individual dos instrumentos de autoavaliação

O preenchimento individual dos instrumentos de autoavaliação é a técnica que exige menos recursos e pode ser concluída em menor tempo. Nela, a equipe responsável envia os instrumentos de autoavaliação para os colaboradores e/ou dirigentes pertinentes, determinando um prazo para o retorno das respostas, colhendo-se, dessa forma, a percepção de cada indivíduo sobre a governança e a gestão da cooperativa.

Posteriormente, a equipe responsável pela autoavaliação valida as respostas, considerando a visão individual de todos, estabelece a opção de resposta que melhor retrata a governança e a gestão da cooperativa e

preenche o sistema de autoavaliação para cálculo dos índices da cooperativa e geração dos relatórios de autoavaliação.

A técnica de preenchimento individual, como recomendação, não deve ser aplicada para um grupo muito extenso de pessoas, pois o excesso de respostas dificultará a validação do conteúdo.

## **b) Entrevistas**

A técnica de entrevistas, no âmbito do processo de autoavaliação, consiste em realizar vários eventos com pessoas da cooperativa, nos quais são identificadas as práticas que respondem às questões dos instrumentos de autoavaliação. Esta técnica permite aos responsáveis pela condução das entrevistas questionar o entrevistado, assim como esclarecer para ele os conceitos das questões.

O responsável pela autoavaliação, de posse dos instrumentos de autoavaliação, aborda o entrevistado com o objetivo de verificar o funcionamento das práticas que respondem às questões. Nesta abordagem, além das práticas, é possível identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria existentes na governança e gestão da cooperativa.

Para facilitar o posterior preenchimento do sistema de autoavaliação, é importante solicitar e anotar as evidências pertinentes à medida que as entrevistas acontecerem. Com base nessas evidências, o entrevistador assinala a opção de resposta adequada à situação verificada na entrevista.

Após a conclusão das entrevistas, a equipe responsável pelo processo de autoavaliação preenche o sistema de autoavaliação para cálculo dos índices da cooperativa e geração dos relatórios de autoavaliação.

A técnica de entrevistas, como recomendação, deve ser aplicada por um grupo de pessoas com conhecimento da governança e da gestão da cooperativa, conforme o processo que se pretende avaliar. Esta abordagem favorece o resultado da autoavaliação na busca de informações mais precisas quanto às necessidades de melhoria da cooperativa.

## **c) Workshop**

A técnica de workshop permite a geração de discussões e decisões por parte dos integrantes dos grupos de trabalho, contribuindo para fornecer evidências das práticas aplicadas pela cooperativa, bem como para estabelecer consenso entre os integrantes. Esta prática possibilita à cooperativa envolver pessoas de suas diversas áreas no processo de autoavaliação, tornando mais ricas as informações obtidas.

A experiência em aplicar esta técnica permite que o workshop seja realizado em etapas e em dias distintos. O evento também pode acontecer considerando dois agrupamentos de pessoas: em subgrupos por afinidade de temas ou um único agrupamento geral dos participantes. No primeiro tipo de agrupamento, a técnica é aplicada em dois estágios: no primeiro momento, os subgrupos realizam a autoavaliação e, no segundo, apresentam para os demais grupos validarem as respostas às questões. No agrupamento único, a autoavaliação e a validação ocorrem conjuntamente.

A formação dos grupos de autoavaliação deve contemplar as pessoas responsáveis pelos processos gerenciais a serem analisados e as pessoas que são partes interessadas desses processos.

O consenso é rico em obter pontos fortes e oportunidades de melhoria reconhecidos por todos. Entretanto, esta técnica demanda maior disponibilidade de tempo das pessoas.

A decisão sobre qual opção de resposta assinalar em cada questão deve ser obtida pela equipe responsável pela autoavaliação no momento do workshop, em consenso com os participantes dos grupos. A experiência do facilitador nesta técnica é fundamental, caso contrário, os workshops podem se tornar intermináveis, em função das discussões e da falta de consenso.

Após a finalização do workshop, a equipe responsável pelo processo de autoavaliação preenche o sistema de autoavaliação para cálculo dos índices da cooperativa e geração dos relatórios de autoavaliação.

### Vantagens e desvantagens

Qualquer técnica adotada tem suas vantagens e desvantagens quanto à sua aplicação. O Quadro 2 apresenta as principais.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens das técnicas de autoavaliação

Técnica	Vantagens	Desvantagens
Preenchimento individual do instrumento de autoavaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior rapidez no processo;</li> <li>• Segmentação da avaliação conforme a necessidade de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência do conhecimento de quem responde ao instrumento de autoavaliação;</li> <li>• Trabalho adicional requerido na avaliação e consolidação das respostas obtidas;</li> <li>• Inexistência de consenso entre os que preenchem os instrumentos de autoavaliação.</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclarecimento do entrevistado quanto aos conceitos;</li> <li>• Segmentação da avaliação conforme necessidade de informação;</li> <li>• O avaliador pode realizar o consenso entre os entrevistados, visto que participa de todas as entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade na programação das entrevistas;</li> <li>• Trabalho adicional requerido na avaliação e consolidação das respostas obtidas.</li> </ul>
Workshop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclarecimento dos participantes do workshop quanto aos conceitos;</li> <li>• Identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria;</li> <li>• Riqueza na dinâmica envolvendo as partes interessadas;</li> <li>• Consenso obtido pelos participantes do workshop;</li> <li>• Compartilhamento de conhecimento a respeito dos processos e práticas da cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de pessoas disponíveis num mesmo momento;</li> <li>• Dificuldade na programação do workshop e manutenção da presença dos dirigentes.</li> </ul>

Para dar credibilidade ao processo, o resultado da autoavaliação deve ser comunicado às partes interessadas.

A comunicação a toda a organização, em especial aos dirigentes, pode ocorrer por meio de reuniões que incluam todos os níveis hierárquicos ou por outros meios, como a distribuição do relatório de autoavaliação ou discussões com as áreas envolvidas.

O envolvimento de outras partes interessadas nas informações sobre o resultado é uma decisão da cooperativa. Deve-se considerar, porém, que o tratamento de oportunidades de melhoria identificadas necessitará da contribuição dessas partes. Por isso, é fundamental que todos tenham conhecimento sobre o processo, pois não haverá comprometimento se não houver clareza sobre as razões que levam ao envolvimento de todos.

A apresentação deve ocorrer o mais breve possível, ao final dessa etapa, para que as informações dispostas nos relatórios de autoavaliação não sejam questionadas no futuro e para que as etapas seguintes do processo possam ser encaminhadas com o conhecimento pertinente a todos, para que sejam alcançados os benefícios esperados.

A apresentação reforça o compromisso para o acompanhamento e comprometimento das pessoas que tratarão das ações de melhoria.

No capítulo Fixação do Conhecimento, está disponível o exercício 4, em que a equipe da cooperativa pode exercitar a marcação de opções de resposta às questões dos instrumentos de autoavaliação com base em relatos e evidências coletados.

## Etapa 4 – Análise do resultado

A análise do resultado contempla quatro atividades: consolidar as informações resultantes da autoavaliação, analisar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes, agrupar em temas afins e definir prioridades.

Ao término da autoavaliação, a cooperativa pode dispor de várias oportunidades de melhoria identificadas ao longo do processo. Essas oportunidades podem implicar ações estratégicas, como também gerar soluções mais rápidas de decisão. A análise dos comentários indicados nos relatórios de autoavaliação permite o agrupamento, por afinidade, em grandes temas a serem tratados, o que facilita a análise e definição de prioridades, considerando critérios ou atributos preestabelecidos. É importante também não esquecer os pontos fortes, pois podem ser necessárias ações para fortalecer ou manter boas práticas.

Nem sempre é possível implementar ações para todas as necessidades identificadas, em função da escassez dos recursos necessários ou, ainda, do fato de não representarem ações relevantes para a cooperativa, gerando baixo impacto na melhoria da governança e/ou da gestão. Portanto, a priorização das necessidades e o direcionamento das ações são fundamentais para o sucesso do resultado do processo de autoavaliação.

O primeiro passo nesta etapa do processo é a consolidação das informações resultantes da autoavaliação, as quais devem ser agrupadas por afinidade. Por exemplo: pontos fortes e oportunidades de melhoria no relacionamento com clientes e pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão de pessoas. A consolidação gera subsídios que norteiam o estabelecimento de ações de melhoria.

No caso da adoção do modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas, cujos critérios são integrados entre si, é comum ocorrer oportunidades de melhoria em diferentes temas que podem ser agrupadas para geração de um único projeto. É fundamental que a equipe responsável pelo processo consolide todas as informações resultantes da autoavaliação para realizar o agrupamento, evitando, assim, o estabelecimento de ações similares em áreas diferentes, dispersando recursos e prejudicando a visão sistêmica da gestão. O quadro 3 apresenta dois exemplos de agrupamento de oportunidades presentes em critérios diferentes e agrupadas em um único tema a ser tratado pela cooperativa.

Quadro 3 – Agrupamento por afinidade

Oportunidade de melhoria	Critério	Tema agrupado
Não há metas ou indicadores para monitorar a efetividade da política de sustentabilidade.	Governança	Estabelecimento de sistema de medição do desempenho social e ambiental
Os dirigentes não analisam o desempenho social e ambiental da cooperativa.	Liderança	
Não há indicadores e metas estabelecidos para as estratégias sociais e ambientais da cooperativa.	Estratégias e Planos	
Não são acompanhados os resultados das ações promovidas para o desenvolvimento sustentável.	Sociedade	
Não são acompanhados os resultados dos projetos sociais.	Sociedade	
Não é acompanhada a efetividade das ações realizadas para o desenvolvimento dos cooperados.	Processos	
A política de sustentabilidade não é comunicada aos cooperados e colaboradores.	Governança	Comunicação de temas relevantes para as partes interessadas
O código de conduta ética não é divulgado para as partes interessadas.	Governança	
Os temas relevantes para o engajamento das pessoas não são comunicados para as partes interessadas pertinentes.	Liderança	
As estratégias não são comunicadas regularmente para os cooperados.	Estratégias e Planos	
A cooperativa não possui método formal para divulgar os resultados de suas ações socioambientais.	Sociedade	

## Definindo prioridades

Uma vez agrupados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, o patrocinador do processo, suportado pela equipe responsável pela sua condução, define a prioridade para a geração das ações, levando em conta os impactos e os riscos relacionados ao negócio, bem como os recursos necessários e disponíveis.

A prioridade não deve ser considerada unicamente em função da vontade do patrocinador ou da pontuação obtida no processo. O comprometimento dos dirigentes e das pessoas envolvidas com as necessidades de melhoria na governança e gestão é ponto fundamental da motivação para a ação.

Definir que é prioritário e escolher quais ações terão mais impacto na melhoria da governança e gestão da cooperativa pode ser desafiador. Não apenas pelo desejo de sanar o mais rápido possível todas as lacunas encontradas, mas também pelas vontades dos envolvidos no processo, pois cada um pode considerar que suas necessidades são mais importantes do que as de outros.

Para tanto, a cooperativa deve procurar utilizar métodos que auxiliem a priorização e a tomada de decisão, reduzindo, assim, as emoções envolvidas em qualquer atividade de escolha. Existem diversos métodos disponíveis: votação, listagem de prós e contras e matrizes de priorização.

A utilização de matrizes de priorização apresenta os seguintes benefícios:

- Auxilia a priorização de temas complexos quando há vários critérios para determinar a importância;
- É um método fácil, rápido e consistente para avaliar opções;
- Quando utilizada por um grupo de pessoas, facilita o acordo sobre as prioridades a serem tratadas.

Existem diversas matrizes de priorização já consagradas e disponíveis para a utilização:

- **Matriz GUT** - considera os critérios de gravidade, urgência e tendência na análise das demandas. Esses critérios variam em uma escala, e a pontuação de cada um deles deve ser multiplicada para resultar na pontuação final.
- **Matriz BASICO** - considera seis critérios: benefício para a organização, abrangência dos resultados, satisfação do cliente interno, investimento requerido, cliente externo satisfeito e operacionalidade simples. Cada critério varia em uma escala de pontuação e a pontuação de cada um deles é somada para resultar na pontuação final.
- **Matriz RICE** - considera quatro critérios de priorização: reach (alcance), que é o número de pessoas que serão afetadas pela demanda; impact (impacto), que é o grau de impacto da demanda; confidence (confiança), e effort (esforço), que é o tempo necessário para realizar a demanda. Após atribuir a pontuação a cada um desses critérios, é preciso multiplicar os três primeiros e dividir este resultado pelo esforço.

- **Matriz 4 × 4** - considera dois critérios, que podem ser escolhidos por quem estiver montando a matriz. Normalmente, as pessoas utilizam custo e benefício, urgência e importância, esforço e impacto. Para cada um dos dois critérios são atribuídas notas. Com base nisso, é possível montar quadrantes com sugestões de ações a serem tomadas. A Matriz de Eisenhower e a Matriz BCG são exemplos de matriz 4 × 4.

Apesar da existência dessas matrizes, muitas organizações optam por construir sua própria matriz de priorização, para utilizar critérios mais adequados à sua realidade. Para tanto, a cooperativa deve seguir os passos dados:

### 1- Definir seus critérios de avaliação e o peso de cada critério

A equipe da cooperativa deve estabelecer os fatores que serão utilizados para avaliar cada ação ou projeto. É importante escolher critérios que facilmente irão diferenciar ações e projetos importantes. Após essa definição, a equipe deve estabelecer sua ordem de importância e pesos para cada um dos critérios. O Quadro 4 apresenta alguns exemplos de critérios.

É importante lembrar que a nota dada a cada critério será multiplicada pelo peso estabelecido, portanto isso influenciará no somatório das notas. Se preferir, a equipe pode definir que todos os critérios tenham a mesma importância, não sendo necessário o estabelecimento de pesos.

Quadro 4 – Exemplos de critérios de avaliação

Critério
Alinhamento com o planejamento estratégico
Retorno do investimento
Competências da equipe
Facilidade de implantação
Valor gerado para as partes interessadas

## 2- Estabelecer a escala de pontuação

Para cada critério de avaliação, a equipe deve estabelecer uma escala de pontuação para utilizar na avaliação das ações e/ou projetos. Para facilitar o uso da escala, é importante detalhar a aplicação do critério. O Quadro 5 apresenta alguns exemplos.

Quadro 5 – Exemplos de critérios de avaliação e sua respectiva escala de pontuação

Critério	Escala de pontuação (1-3-5)
Alinhamento com o planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Não está alinhado</li> <li>3 Alinhado com algumas estratégias</li> <li>5 Alinhado com todas as estratégias</li> </ul>
Retorno do investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Baixo retorno</li> <li>3 Médio retorno</li> <li>5 Alto retorno</li> </ul>
Competências da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 A equipe não pode conduzir o projeto sem auxílio externo</li> <li>3 A equipe pode conduzir o projeto com pouco auxílio externo</li> <li>5 A equipe pode conduzir o projeto sem auxílio externo</li> </ul>
Facilidade de implantação	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Difícil implantação</li> <li>3 Dificuldade média de implantação</li> <li>5 Fácil implantação</li> </ul>
Valor gerado para as partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Baixo valor</li> <li>3 Médio valor</li> <li>5 Alto valor</li> </ul>

## 3 -Construir a matriz

A equipe deve, então, construir a matriz para, posteriormente aplicá-la durante a atividade de priorização.

## 4 - Avaliação dos projetos ou ações

A equipe deve avaliar cada projeto ou ação de acordo com a matriz escolhida pela cooperativa. Essa avaliação dos projetos ou ações pode ser realizada em grupos. Se o número permitir, cada projeto ou ação

poderá ser avaliado por dois times diferentes, o que traz perspectivas distintas para a avaliação, bem como pode identificar eventuais dificuldades de entendimento dos critérios utilizados.

É importante que os responsáveis pela avaliação tenham disponíveis documentos que possam ser necessários nessa atividade, tais como: planejamento estratégico, projetos em andamento, resultados de pesquisas junto às partes interessadas, entre outros.

Após a avaliação, é importante comparar as notas e desenvolver uma lista dos projetos ou ações priorizadas com o consenso de todos os participantes. A avaliação de projetos ou ações utilizando ferramentas de priorização é uma excelente forma de iniciar as discussões, mas é importante lembrar que as pessoas também utilizam filtros pessoais em suas avaliações, em que alguns ajustes podem ser necessários. As ferramentas de priorização auxiliam a tornar tangíveis as percepções da equipe da cooperativa sobre suas necessidades de melhoria.

O quadro 6 apresenta um exemplo da matriz de priorização preenchida considerando os critérios e a escala de pontuação apresentados no quadro 5.

Quadro 6 – Exemplo da matriz preenchida

Ações	Critério					Total somatório das notas
	Alinhamento com o planejamento estratégico	Retorno do investimento	Competências da equipe	Facilidade de implantação	Valor gerado para as partes interessadas	
Estabelecimento de sistema de medição do desempenho social e ambiental	5	5	1	3	5	19
Comunicação de temas relevantes para as partes interessadas	5	5	5	5	3	23

Com a definição dos projetos ou ações a serem realizados, a equipe pode iniciar a etapa 5 do processo de autoavaliação.

No capítulo Fixação do Conhecimento, está disponível o exercício 5, em que a cooperativa pode construir sua própria matriz de priorização.

## Etapa 5 – Definição e implementação de melhorias

Esta etapa é a mais crucial do processo, pois a avaliação sem ação efetiva gera descrédito. Portanto, executar um processo de autoavaliação e não agir na incorporação de melhorias não é uma boa prática. A etapa 5 contempla as seguintes atividades:

### a) Detalhamento dos projetos ou ações

O estabelecimento do plano de melhorias, coordenado pela equipe responsável pela autoavaliação, deve contemplar os projetos ou ações provenientes da análise realizada na etapa anterior.

Durante o detalhamento das ações para o plano de melhorias, a equipe da cooperativa deve considerar: o que será feito, por que será feito, como será feito, por quem será feito, quando será feito, onde será feito e quanto custará a implementação das ações. Um modelo de formulário para estabelecimento de um projeto ou plano de ação pode ser verificado na Figura 9.

Figura 9 – Modelo de plano de ação

Plano de ação					
Entrega			Data da emissão		
			Data da revisão		
Ação	Detalhamento	Responsável	Prazo		Recursos
			Início	Fim	

A equipe da cooperativa deve considerar, no estabelecimento de um projeto ou plano de ação, a aplicação de ferramentas de gestão que contribuam com a implementação da ação. A adoção de certos tipos de ferramenta permite eliminar a subjetividade no estabelecimento das ações. Adotar uma metodologia de gestão de projetos desde a etapa de estabelecimento das ações é uma prática que deve ser considerada, pois, permite uma gestão estruturada na implementação de ações.

### b) Aprovação do plano de melhoria

Todos os projetos ou planos de ação construídos devem ser consolidados em único documento, denominado plano de melhoria, que deve ser apresentado aos dirigentes, preferencialmente pelo dirigente patrocinador do processo de autoavaliação, para aprovação.

A aprovação dos dirigentes é fundamental para a implementação das ações previstas no plano de melhorias, visto que muitas vezes as novas ações resultarão em mudanças e novas práticas para a cooperativa, o que pode causar eventuais resistências. O comprometimento da liderança minimiza essas resistências e respalda a atuação dos responsáveis pelas ações.

É recomendável formalizar a aprovação do plano de melhorias pelos dirigentes, tornando público o seu compromisso e facilitando o posterior acompanhamento de sua implementação. Uma vez aprovado, o plano de melhorias deve ser comunicado a todas as partes interessadas, conforme pertinência das ações.

### **c) Implantação das ações e monitoramento do plano de melhorias**

A grande dificuldade encontrada nesta etapa do processo é a concorrência de outras iniciativas existentes na organização. A persistência e a coordenação na implementação e monitoramento das ações são fundamentais para a efetividade desta fase.

Internamente, os responsáveis pela implementação das ações devem identificar as pessoas da cooperativa diretamente relacionadas à melhoria a ser implementada. As pessoas devem sentir que fazem parte da implementação e que sua contribuição é essencial para o alcance das melhorias. Os métodos de implementação devem ser validados junto aos envolvidos e às pessoas pertinentes na cooperativa, como forma de garantir a otimização de esforços.

Assim como qualquer atividade da organização, a implementação das ações de melhoria deve ser monitorada regularmente, sob uma base planejada. O monitoramento contempla o acompanhamento dos prazos, os marcos intermediários e o percentual do caminho percorrido para alcançar a melhoria esperada.

O acompanhamento da implementação do plano de melhoria, integrado à gestão regular da cooperativa, ou seja, ao seu sistema gerencial, por meio, por exemplo, de reuniões semanais e mensais de acompanhamento da gestão, é uma das formas mais eficazes para monitorar. Essa integração estabelece a relevância pelos dirigentes, facilita a gestão e otimiza os recursos da cooperativa.

É recomendado automatizar o acompanhamento do plano de ação por meio de uma ferramenta adequada para a cooperativa: sistemas; planilhas eletrônicas compartilhadas; MS Teams Planner; softwares online (Trello, Miro, Evernote etc.), entre outros meios.

Os registros do acompanhamento e das realizações alcançadas devem ser estabelecidos como forma de evidenciar, num próximo ciclo de autoavaliação, o produto do sistema de aprendizado da cooperativa e validar o comprometimento com o processo.

A comunicação às partes interessadas quanto ao andamento da implementação é essencial para manter a motivação da equipe e demonstrar o progresso do plano de melhorias estabelecido, bem como a importância do processo, reconhecida pelos dirigentes.

#### **d) Revisão do plano de melhorias**

As decisões capazes de alterar o estabelecido no plano de melhorias, incluindo a identificação de desvios, devem ser do conhecimento de todos os envolvidos e revalidadas por aqueles que aprovaram o plano, ou seja, pela mesma instância que o criou ou aprovou.

No capítulo Fixação do Conhecimento, está disponível o exercício 6, em que a cooperativa pode exercitar a elaboração de um plano de ação.

### **Melhoria do processo de autoavaliação**

Antes de iniciar um novo ciclo de autoavaliação, a equipe responsável pela sua condução deve avaliar o processo realizado, para identificar necessidades de melhoria e consolidar o aprendizado obtido.

O dirigente patrocinador deve obter a opinião dos demais dirigentes e de todos os envolvidos no processo quanto ao que deu certo ou errado ao longo do ciclo e o que poderia ser melhorado para o próximo ciclo de autoavaliação, compreendendo todas as atividades.

Essas opiniões, associadas às informações obtidas pelo monitoramento da implantação do plano de melhorias, devem ser analisadas. Uma análise efetiva permite identificar as práticas e ferramentas que deram certo, para continuidade do uso; e as que não deram certo, para ajuste ou troca no próximo ciclo. Para melhorar ainda mais seu aprendizado, a cooperativa pode realizar benchmarking em outras cooperativas ou outras organizações que utilizem o Modelo de Excelência da Gestão®.

A programação da próxima autoavaliação deve ser planejada. A possibilidade de realizar um processo de autoavaliação cada vez mais aprofundado que o anterior deve ser um propósito da cooperativa.

Muitas organizações têm estabelecida a periodicidade anual para a aplicação do processo de autoavaliação; outras, dependendo do estágio em que se encontram, espaçam a frequência. A cada ciclo de autoavaliação, as oportunidades de melhoria vão se tornando mais refinadas e conceitualmente mais profundas. O processo de autoavaliação deve ser entendido como um trabalho de longo prazo, e não como uma iniciativa pontual. Como qualquer outro processo da cooperativa, deve ser continuamente avaliado e melhorado, em busca de mais eficiência, eficácia e efetividade.

Assegurar a continuidade do processo de autoavaliação é primordial para uma organização que vislumbre ser reconhecida como uma organização de classe mundial.



# Fixação do Conhecimento

# FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

## Exercício 1 – Fundamentos da Gestão para Excelência

Leia novamente os conceitos relativos a cada um dos Fundamentos da Gestão para Excelência e correlacione a prática apresentada com o fundamento predominante.

Prática de gestão	Fundamento da Gestão para Excelência
Os dirigentes promovem “café da manhã” com os colaboradores para compartilhamento de informações sobre a cooperativa.	
O planejamento das estratégias e ações para alcance da visão de 2026 estabelece compromissos de longo prazo com clientes, força de trabalho, fornecedores e comunidades.	
Semestralmente são realizadas entrevistas com clientes “classe A”, que representam 60% do faturamento, com o objetivo de identificar suas necessidades.	
A cooperativa realiza o projeto A União faz a Vida, que objetiva levar às escolas municipais um novo método de ensino baseado no cooperativismo.	
A cooperativa faz parte da central para otimização de atividades e geração de valor ao cooperado.	
Realização de programas de treinamento, definidos a partir das necessidades estabelecidas no plano operacional de recursos humanos, planos de desenvolvimento individual e planos de carreira.	

<b>Prática de gestão</b>	<b>Fundamento da Gestão para Excelência</b>
As atividades operacionais estão padronizadas no manual da qualidade.	
Os resultados dos indicadores são utilizados para a avaliação do desempenho do negócio.	
Programa Cultura de Inovação, com concessão de bônus para ideias criativas que gerem novos negócios ou áreas de atuação.	
Realização de fóruns anuais de reflexão, por meio de comitê, para analisar e aperfeiçoar as práticas de gestão e padrões de trabalho existentes.	
Os processos da cadeia de valor estão mapeados em documento único, que, inclusive, ilustra a integração da cooperativa em sua cadeia produtiva.	

## Exercício 2 – Identificação de práticas

Exercite a autoavaliação ao identificar exemplos de práticas da cooperativa que atendem aos processos gerenciais requeridos no instrumento de autoavaliação da gestão, no nível de maturidade “Compromisso com a excelência”.

Critério Clientes	
Questão	Práticas
O mercado é conhecido e os clientes são agrupados?	
As necessidades, expectativas, comportamentos e tendências dos clientes são identificados e utilizados para definir e melhorar produtos, serviços, processos e/ou instalações da cooperativa?	
Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?	
A marca da cooperativa e, quando pertinente, as marcas de seus produtos e/ou serviços são registradas e há práticas para seu monitoramento?	
Há canais para recebimento de solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes e as manifestações recebidas são tratadas?	
A satisfação dos clientes é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?	

<b>Critério Pessoas</b>	
<b>Questão</b>	<b>Práticas</b>
As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na cooperativa estão definidas e são conhecidas?	
O processo de seleção de colaboradores é feito segundo padrões definidos e considera os requisitos e responsabilidades da função?	
O desempenho dos colaboradores é avaliado?	
Incentivos e reconhecimentos por desempenho ou por iniciativas bem-sucedidas vindas dos colaboradores ocorrem na cooperativa?	
As necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e dos dirigentes são identificadas e atendidas?	
A educação cooperativista dos colaboradores da cooperativa é promovida?	
As necessidades ou expectativas dos colaboradores são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de gestão de pessoas?	
Os requisitos relativos à saúde e segurança no trabalho aplicáveis à cooperativa são identificados e atendidos?	
A cooperativa promove ações direcionadas ao bem-estar e qualidade de vida dos seus colaboradores?	
A satisfação dos colaboradores é avaliada?	

## Exercício 3 – Processo gerencial: prática e padrão

Descreva a prática e o padrão adotados para os processos gerenciais da cooperativa constantes do quadro correspondente, de acordo com o exemplo a seguir.

Cooperativa Saúde para Todos	
Fundamento da Gestão para a Excelência	Liderança
Processo gerencial	As estratégias que permitem alcançar os objetivos da cooperativa estão definidas e há práticas para sua comunicação?
Prática de gestão da cooperativa	Planejamento estratégico
Padrão	Há mais de 10 anos, a cooperativa orienta sua gestão com o planejamento estratégico. Anualmente são realizados estudos de cenários com a participação de todos os públicos de relacionamento da cooperativa, a fim de levantar necessidades, tendências e mudanças e traçar estratégias. Após a conclusão desses estudos, são definidos indicadores e metas para monitorar o alcance das estratégias, que são analisados constantemente. As estratégias, indicadores e metas são validados por todos os membros da Diretoria, Conselho de Administração e representantes do Conselho Técnico da cooperativa. Mensalmente, são realizadas reuniões de acompanhamento do desempenho, nas quais são apresentados os resultados alcançados com o monitoramento dos indicadores e ações propostas.
Cooperativa	
Fundamento da Gestão para a Excelência	Pensamento Sistêmico
Processo gerencial	A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho é acompanhada?
Prática de gestão da cooperativa	
Padrão	

Cooperativa	
Fundamento da Gestão para Excelência	Processos
Processo gerencial	Há práticas para o desenvolvimento e/ou melhoria dos sistemas de informação e a implantação dos novos sistemas ou melhorias realizadas é feita de forma planejada?
Prática de gestão da cooperativa	
Padrão gerencial	

## Exercício 4 – Autoavaliação – definição da opção de resposta

Leia a questão do nível de maturidade “Compromisso com a excelência” e suas opções de resposta, assim como o relato apresentado pela cooperativa, e, a partir de sua análise, indique a opção mais adequada, entre as quatro possíveis.

Cooperativa	Alternativas de resposta	Relato	Opção (a, b, c ou d)
<p>Os dirigentes analisam o desempenho econômico-financeiro, social e ambiental da cooperativa?</p>	<p>a) Os dirigentes não analisam o desempenho da cooperativa.            b) Os dirigentes analisam o desempenho da cooperativa eventualmente, considerando apenas os resultados econômico-financeiros.            c) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, considerando os resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais da cooperativa.            d) Os dirigentes analisam o desempenho regularmente, de forma padronizada, considerando os resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais e utilizam referenciais comparativos nessa análise.</p>	<p><b>Existe uma reunião mensal dos dirigentes, desde 2019. São analisadas informações como faturamento, meta de vendas, devoluções e trocas, reclamações, índice de satisfação (meta de 80%), faltas de colaboradores, problemas de entrega das mercadorias compradas, lucratividade, inadimplência (meta de 2%) e despesas. É gerado um plano de ação para implementar as melhorias necessárias e acompanhar as decisões tomadas na reunião.</b></p>	
<p>Os indicadores e as metas relacionados às estratégias estão estabelecidos e há práticas para sua comunicação?</p>	<p>a) Os indicadores e as metas relacionados às estratégias não estão estabelecidos.            b) Os indicadores estão estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.            c) Os indicadores e suas respectivas metas estão estabelecidos para algumas estratégias.            d) Os indicadores e suas respectivas metas estão estabelecidos para todas as estratégias e há práticas para sua comunicação aos colaboradores.</p>	<p><b>A cooperativa possui estratégias definidas no planejamento estratégico realizado no fim de 2023. As três estratégias são: (I) inserir novos produtos no mercado; (II) promover o engajamento dos cooperados; (III) investir na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Ao perguntar como a cooperativa mede o alcance das estratégias, o diretor executivo informou que já tem um indicador para medir o número de novos produtos e o investimento na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores (com meta de aumento de 15%), mas não soube informar as demais metas definidas, nem um indicador para a estratégia relacionada ao engajamento dos cooperados.</b></p>	

Cooperativa	Alternativas de resposta	Relato	Opção (a, b, c ou d)
Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?	<p>a) Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.</p> <p>b) Os produtos e serviços são divulgados para alguns clientes.</p> <p>c) Os produtos e serviços são divulgados para a maioria dos clientes.</p> <p>d) Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, considerando os diferentes grupos e utilizando meios adequados para a comunicação.</p>	A cooperativa agrupa seus clientes em A e B, de acordo com o padrão de consumo, faixa etária e patrimônio. Os produtos e serviços são divulgados para todos os clientes, sem distinção. A divulgação é feita por meio de ligações telefônicas, imprensa, jornais, revistas, patrocínios e, principalmente, eventos ligados ao esporte (divulgação da marca e de produtos).	
A cooperativa realiza ações ou projetos sociais?	<p>a) A cooperativa não apoia nem realiza ações ou projetos sociais.</p> <p>b) A cooperativa apoia ações ou projetos sociais promovidos por terceiros.</p> <p>c) A cooperativa realiza ações sociais próprias, alinhadas às necessidades da sociedade ou comunidade em que está inserida e controla os resultados alcançados.</p> <p>d) A cooperativa realiza projetos sociais próprios, alinhados às necessidades da sociedade ou comunidade em que está inserida e controla os resultados alcançados.</p>	Desde 2019, a cooperativa, em conjunto com seus colaboradores e cooperados, realiza ações sobre educação ambiental nas escolas do município onde está localizada. São realizadas palestras, gincanas e entregue cartilhas para as crianças levarem para casa. Um grupo de funcionários organiza o evento a cada ano, desenvolvendo os temas e ações que serão trabalhados pelo grupo no evento anual.	



## Exercício 6 – Plano de ação

Uma cooperativa realizou sua autoavaliação e recebeu o feedback a seguir para os temas processos de negócio e processos relativos a fornecedores, do critério processos. A partir dos comentários e de sua experiência, elabore um plano de ação para esses temas, utilizando o modelo oferecido.

Questão	Resposta da cooperativa	Feedback do sistema de avaliação
Os requisitos aplicáveis aos processos de negócio da cooperativa são definidos?	b) Os requisitos aplicáveis aos processos são definidos informalmente.	A definição informal de requisitos aplicáveis aos processos de negócio da cooperativa prejudica o seu controle e o atendimento das necessidades dos cooperados e clientes, visto que dificulta o estabelecimento de indicadores de monitoramento adequados. Portanto, a cooperativa deve definir formalmente os requisitos aplicáveis aos seus processos de negócio, a partir da tradução das necessidades dos cooperados e clientes, e estabelecer indicadores para monitorar o cumprimento desses requisitos.
O atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos de negócio da cooperativa é assegurado?	b) O atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos de negócio da cooperativa é assegurado informalmente.	Quando o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos de negócio da cooperativa é assegurado informalmente, pode haver falhas nos processos, o que compromete o atendimento integral das necessidades dos clientes e cooperados, prejudicando sua satisfação e o desempenho da cooperativa. Portanto, a cooperativa deve assegurar formalmente o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos, por meio do controle dos indicadores de desempenho, e tratar as eventuais não conformidades, por meio de ações corretivas.
Os processos de negócio da cooperativa são analisados e melhorados?	a) Os processos de negócio da cooperativa não são analisados e melhorados.	A falta de análise dos processos impede seu aperfeiçoamento, o que não permite que eles atendam melhor às necessidades dos cooperados e clientes. Portanto, a cooperativa deve analisar formalmente e melhorar seus processos de negócio. É importante também que os meios de análise utilizados incluam a investigação de características de processos de outras organizações.
A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados?	d) São realizadas ações regularmente para promover o desenvolvimento dos cooperados e os resultados são acompanhados.	Configuram pontos fortes da cooperativa: a realização regular, de forma padronizada, de ações para promover o desenvolvimento dos cooperados e a análise dos resultados obtidos para verificar se as ações realizadas estão sendo efetivas. Dessa forma, a cooperativa cumpre seu objetivo de orientar e capacitar seus cooperados, contribuindo para o sucesso deles.
Os fornecedores externos da cooperativa são selecionados segundo critérios definidos?	c) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos formalmente.	A seleção dos fornecedores segundo critérios definidos assegura, inicialmente, a qualidade dos materiais e serviços adquiridos. Entretanto, a cooperativa deve incluir aspectos ambientais, sociais e de governança em seus critérios e verificar se há cooperativas que possam oferecer o produto ou serviço.





# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. UNE 66174: **guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE-EN ISO 9004:2000: herramientas y planes de mejora**. Madrid, 2003.

BLAZEY, M. L. **Insights to performance excellence 2005**. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2005.

CARDOSO, R.; CORMACK, A.M.; DELESPOSTE, J.E.; NASCIMENTO, M.K.; BOECHAT, A. de S. **O uso da ferramenta metamodelo de gestão na integração de múltiplos modelos de referência na modelagem da gestão organizacional**. XIX Simpósio de Engenharia de Produção, realizado em, Bauru, São Paulo, Brasil, 05 a 07 de novembro de 2012.

DAYCHOUM, M. 40 **ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FETTKE, P., LOOS, P. Perspectives on Reference Modeling. In: Fettke, P., Loos, P. (ed) **Reference Modeling for Business Systems Analysis**. Capítulo 1, Idea Group Publishing. Hershey, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Instrumento de Avaliação da Maturidade da Gestão**. 21ª edição. São Paulo, 2017. 88p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Guia de referência da gestão para excelência**. São Paulo, 2024.

HUTTON, D. W. **From Baldrige to the bottom line: a road map for organizational change and improvement**. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2000.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 9004: quality management systems: guidelines for performance improvements**. Geneve: ISO Central Secretariat, 2000.

NATIONAL ASSOCIATION OF COUNTY AND CITY HEALTH OFFICIALS. **Guide to prioritization techniques**. Washington, DC, 2010.

OFFICE OF QUALITY IMPROVEMENT. **Project Prioritization: a structured approach to working on what matters most**. Madison: University of Wisconsin-Madison, 2012.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção de modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010. 155 p.

PIDD, Michael. **Just Modeling Through: A Rough Guide to Modeling in INTERFACES** 29: 2 March–April 1999 (pp. 118–132).

SCHHELP, J.; WINTER, R. **Method engineering: lessons learned from reference modeling**. Design Science Research in Informations Systems and Technology (DESRIST). USA: Claremont, p.24-25, fev.2006.

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](http://www.somoscooperativismo.coop.br)**