

SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

# MANUAL DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS





# MANUAL DE AUTOAVALIAÇÃO DA GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

1ª edição  
Brasília  
2016

### CONSELHO NACIONAL

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

#### Suplentes

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

### CONSELHO FISCAL

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

#### Suplentes

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

### DIRETORIA EXECUTIVA

#### Presidente

Márcio Lopes de Freitas

#### Superintendente

Renato Nobile

#### Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

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

Susan Miyashita Vilela

#### Equipe Técnica do SESCOOP

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

#### Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

#### Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

#### Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

#### Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

#### Diagramação

Regina Gotlieb Beer/Shout Publicidade

#### Endereço

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

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

Manual de Autoavaliação da Gestão e Implementação de Melhorias / SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. --  
Brasília : FNQ - Fundação Nacional da Qualidade : Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. -- (Série Caminhos para a Excelência)

#### Bibliografia

ISBN : 978-85-8139-052-9

1. Autoavaliação - Gestão 2. Cooperativas - Administração 3. Excelência - Organização 4. Gestão da qualidade 5. Organizações -  
Administração I. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. II. Série.

CDD-658.001

#### Índices para catálogo sistemático :

1. Excelência empresarial : Administração - 658.001



# Cooperativas trilham caminho para excelência

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

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

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

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

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

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





# Apresentação

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

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

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

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

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

---

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

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

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







# Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 13 O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®
  - 14 Estrutura do MEG
    - 15 Fundamentos da Excelência
    - 17 Critérios de Excelência
    - 19 Sistema de Pontuação
  - 21 O Caminho para a Excelência
- 23 AUTOAVALIAÇÃO
  - 23 A autoavaliação e o planejamento estratégico
  - 25 A autoavaliação e o sistema de aprendizado
  - 25 Premissas para a autoavaliação
- 27 PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO
  - 28 Etapa 1 – Planejamento
    - 28 Definição da equipe responsável
    - 28 Estabelecimento das responsabilidades
    - 29 Verificação das necessidades de capacitação
    - 29 Definição do cronograma e dos recursos
  - 30 Etapa 2 – Capacitação
  - 31 Etapa 3 – Execução
    - 31 Técnicas de autoavaliação
  - 34 Etapa 4 – Análise do resultado
    - 35 Definindo prioridades

## Sumário



39	Etapa 5 – Definição e implementação de melhorias
40	Detalhamento dos projetos ou ações
41	Aprovação do plano de melhoria da gestão
41	Implantação das ações e monitoramento do plano de melhoria da gestão
42	Revisão do plano de melhoria da gestão
43	Melhoria do processo de autoavaliação
45	FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO
45	Exercício 1 - Fundamentos da Excelência
46	Exercício 2 - Identificação de práticas
48	Exercício 3 - Processo gerencial, prática de gestão e padrão gerencial
50	Exercício 4 - Autoavaliação – Definição da opção de resposta
52	Exercício 5 - Matriz de decisão
53	Exercício 6 - Plano de ação
56	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



# Introdução

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é uma iniciativa do Sistema OCB, promovida pelo Sescoop, cujo objetivo principal é incentivar a adoção de boas práticas de gestão e de governança pelas cooperativas.

O PDGC é composto de quatro etapas:

- ◆ Sensibilização das cooperativas – realizada pelas Unidades Estaduais do Sescoop com as cooperativas do seu estado para apresentar os benefícios da participação no programa.
- ◆ Orientação para autoavaliação – consiste na preparação das cooperativas para a realização de autoavaliação por meio de capacitações, de visitas de técnicos das Unidades Estaduais às cooperativas e da oferta de conteúdos para orientar a cooperativa na adequada execução de sua autoavaliação da gestão.
- ◆ Autoavaliação da gestão – disponibilização de questionário de diagnóstico, baseado na Lei 5764/71, e de questionários de autoavaliação, baseados nos princípios de governança cooperativa e no *Modelo de Excelência da Gestão*®.
- ◆ Implementação de melhorias – consiste no auxílio às cooperativas para a implementação das ações de melhoria identificadas a partir da autoavaliação da gestão, por meio de capacitações, de visitas de técnicos das Unidades Estaduais às cooperativas e da disseminação de boas práticas já aplicadas por outras cooperativas do Sistema OCB.

Ao participar do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas, a cooperativa obtém os seguintes benefícios:

- ◆ Verificação da sua conformidade em relação aos principais requisitos da Lei 5.764/71;
- ◆ Conhecimento do grau de maturidade de suas práticas de governança e gestão, com base em modelo referencial construído a partir das boas práticas de governança e do *Modelo de Excelência da Gestão*®;
- ◆ Indicação de pontos fortes e oportunidades para melhoria de sua situação legal, 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 consistente 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 alcançados com a sua realização. O manual apresenta o *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup>, bem como premissas e práticas para a realização adequada de uma autoavaliação e a posterior implementação de melhorias.



# O Modelo de Excelência da Gestão®

O *Modelo de Excelência da Gestão*® (MEG) é o modelo brasileiro, disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), sendo utilizado por milhares de organizações no Brasil em autoavaliações periódicas de suas práticas de gestão, que constituem a base de programas de melhoria contínua da gestão. É um modelo de referência e aprendizado que serve para todo tipo e porte de organização. Suas principais características são:

- ♦ **Modelo sistêmico** – possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo do PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).
- ♦ **Não é prescritivo** – o modelo não dita regras nem indica ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio, mas levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma Organização Classe Mundial.
- ♦ **Adaptável a todo tipo de organização** – o MEG permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma Organização Classe Mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que tornem a organização mais competitiva.

Ao adotar o MEG, os vários elementos da organização passam a interagir com maior intensidade, de forma harmônica, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento, facilitando o sucesso das estratégias e o alcance de melhores resultados. Além disso, o MEG estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência em sua cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas.

Por essas características e também pelo alinhamento de seus conceitos fundamentais aos princípios cooperativistas, o MEG foi escolhido pelo Sistema OCB para basear os questionários de autoavaliação do PDGC, tendo sido adaptado para o sistema cooperativista.



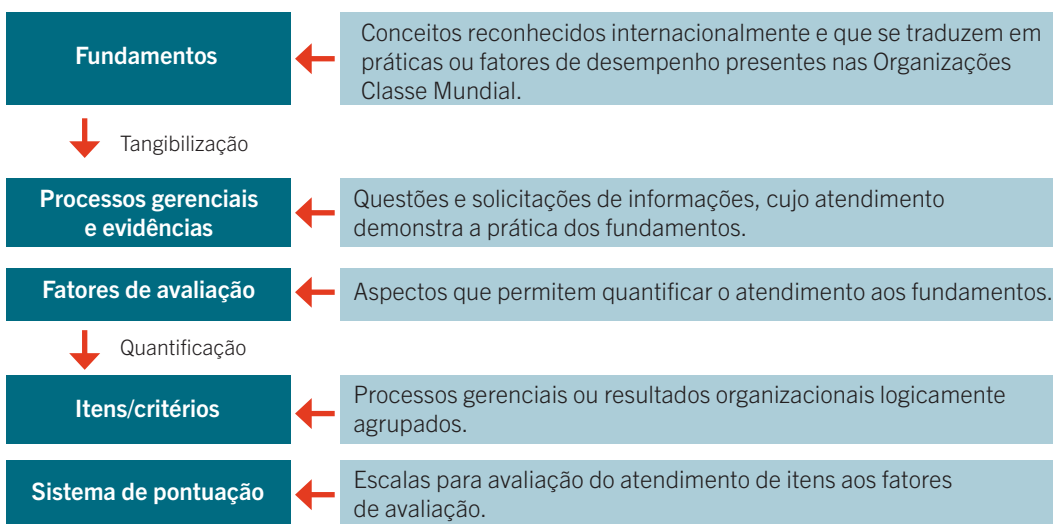
Com a sua adoção, as cooperativas podem obter diversos benefícios:

- Avaliação e melhoria 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 Sescoop Excelência da Gestão

## Estrutura do MEG

O *Modelo de Excelência da Gestão*® (MEG) está alicerçado em 13 fundamentos, desdobrados em oito critérios e avaliados por meio de um sistema de pontuação. Ele reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior. Sua customização para o sistema cooperativista foi realizada com o apoio da FNQ e com a participação de profissionais do Sistema OCB, com sólida experiência e conhecimento sobre gestão de cooperativas. A figura 1 apresenta a estruturação do MEG.

Figura 1 – Estruturação do MEG





## Fundamentos da excelência

Os fundamentos da excelência revelam padrões culturais internalizados nas organizações que já atingiram patamares de excelência reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de práticas, processos e fatores de desempenho. São eles:

### 1. Pensamento sistêmico

*Compreensão e tratamento das relações de interdependência e consequência entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.*

### 2. Atuação em rede

*Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.*

### 3. Aprendizado organizacional

*Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.*

### 4. Inovação

*Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.*

### 5. Agilidade

*Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e a mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.*

### 6. Liderança transformadora

*Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.*

### 7. Olhar para o futuro

*Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.*



## **8. Conhecimento sobre clientes e mercados**

*Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.*

## **9. Responsabilidade social**

*Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.*

## **10. Valorização das pessoas e da cultura**

*Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase em maximização do desempenho, em diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.*

## **11. Decisões fundamentadas**

*Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.*

## **12. Orientação por processos**

*Busca da eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.*

## **13. Geração de valor**

*Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.*

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 1 para auxiliar o entendimento dos fundamentos da excelência, por meio da sua associação com práticas de gestão.





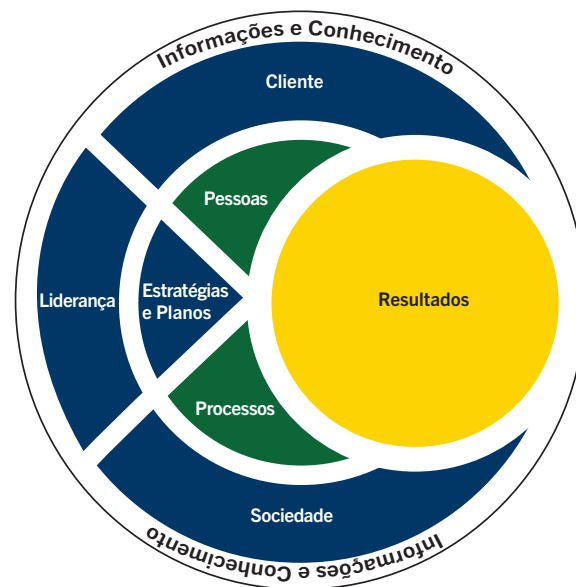
## Critérios de Excelência

Os Critérios de Excelência são grupos de características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados.

O objetivo da distribuição das exigências em critérios e itens é facilitar o entendimento de conteúdos afins e reproduzir, de forma lógica, a gestão de temas essenciais de uma organização.

Os Critérios de Excelência são representados na figura 2, sugerindo uma visão sistêmica da gestão organizacional.

Figura 2 – Representação gráfica do *Modelo de Excelência da Gestão*®



A figura do modelo pode ser entendida de acordo com a seguinte lógica: com base nas demandas dos **clientes** e da **sociedade**, a **liderança** desenvolve **estratégias** e **planos**, que são executados por **pessoas** e **processos**, com o objetivo de gerar **resultados**. Tudo isso só acontece se as **informações** e os **conhecimentos** estiverem permeando todos os critérios, as variáveis e a organização.



A seguir, são apresentados os temas essenciais tratados em cada Critério de Excelência:

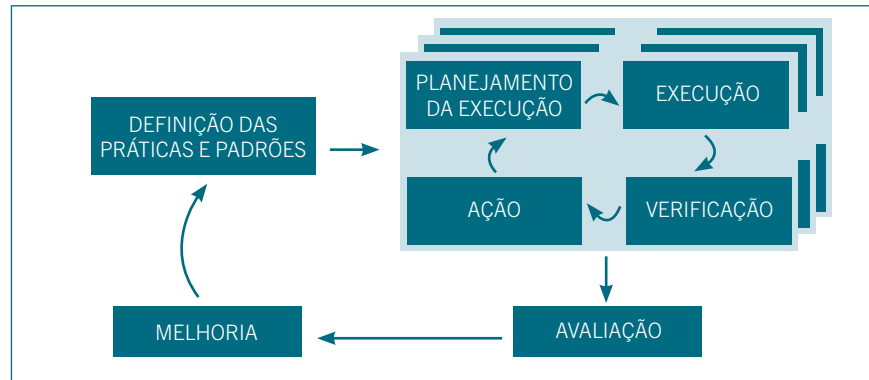
- ♦ **Clientes:** análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos clientes, divulgação de produtos e serviços, gerenciamento da imagem da cooperativa e relacionamento com clientes.
- ♦ **Sociedade:** responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social, incluindo a identificação de necessidades da sociedade e o atendimento à legislação, bem como a prática do princípio cooperativista Interesse pela comunidade.
- ♦ **Liderança:** cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, levantamento de interesses das partes interessadas, exercício da liderança e análise do desempenho da cooperativa.
- ♦ **Estratégias e planos:** formulação das estratégias, considerando a análise dos ambientes externo e interno e os ativos intangíveis da cooperativa, e implementação dessas estratégias por meio do desdobramento em metas, indicadores e planos de ação.
- ♦ **Pessoas:** sistemas de trabalho, identificação de competências, seleção e integração de colaboradores, avaliação de desempenho, reconhecimento e incentivo, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida.
- ♦ **Processos:** processos da cadeia de valor em interação, projetados para atender aos requisitos de produtos e das partes interessadas, considerando em destaque os processos de relacionamento com os fornecedores e os relativos à gestão financeira da cooperativa.
- ♦ **Resultados:** apresentação de resultados relevantes para a cooperativa, na forma de indicadores que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados e o nível de competitividade, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativa aos cooperados, aos clientes, às pessoas e aos processos da cadeia de valor.
- ♦ **Informações e conhecimento:** informações da cooperativa, desde a identificação de necessidades até a implantação de sistemas de informação, e gestão do conhecimento organizacional, ao identificar, desenvolver, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias.

Na customização para o sistema cooperativista, a governança, que é um assunto tratado no Critério Liderança do MEG, foi transformada em um tema complementar à gestão, sendo avaliado por processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da governança cooperativa: autogestão, igualdade e equidade, transparência, educação e sustentabilidade. Para saber mais sobre o tema, consulte o *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*.



Em adição à figura representativa do MEG, em um nível mais detalhado da ação gerencial, o modelo permite verificar, por meio dos critérios, se a implementação do sistema de gestão da cooperativa incorpora o PDCL – do inglês: *Plan* (planejar), *Do* (realizar), *Check* (verificar), *Learn* (aprender) –, como sugerido no diagrama do Ciclo da Gestão apresentado na figura 3.

Figura 3 – Diagrama do Ciclo da Gestão



O diagrama considera, em seu movimento, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões está presente na organização de forma sistemática. As práticas, com abrangência adequada ao perfil da organização, são sistematicamente implementadas e executadas a partir de um planejamento, e verificadas quanto ao cumprimento dos padrões planejados, promovendo ações corretivas ou preventivas.

Os resultados da aplicação das práticas são, então, avaliados, suscitando a implementação de melhorias quanto às práticas adotadas ou quanto aos seus padrões, e promovendo, assim, o aprendizado e a integração do sistema de gestão.

## Sistema de Pontuação

A pontuação expressa a intensidade da incorporação dos fundamentos da excelência no sistema de gestão da cooperativa. Ela visa a determinar o estágio de maturidade da gestão da cooperativa nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais, por meio de fatores de avaliação.

### Dimensão processos gerenciais

Nessa dimensão são avaliados os seguintes fatores para os Critérios *Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos*:



- ♦ **Enfoque:** abordagem adotada pela cooperativa na concepção de práticas de gestão que visam a atender aos processos gerenciais propostos pelas questões do critério.
- ♦ **Aplicação:** refere-se ao escopo de abrangência das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no critério.
- ♦ **Aprendizado:** refere-se ao aperfeiçoamento das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no critério.
- ♦ **Integração:** refere-se ao inter-relacionamento com outras práticas na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais requeridos no critério.

É importante destacar que esses fatores também são utilizados para avaliar os processos gerenciais de governança da cooperativa.

## Dimensão resultados organizacionais

Nessa dimensão são avaliados os seguintes fatores para o Critério *Resultados*:

- ♦ **Relevância:** existência de um conjunto de resultados demonstrados por indicadores correspondentes.
- ♦ **Melhoria:** refere-se à demonstração de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável (nível suficientemente competitivo de forma compatível com as estratégias), considerando os últimos três ciclos de avaliação ou exercícios para os resultados definidos no critério.
- ♦ **Competitividade:** refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a referenciais comparativos pertinentes para os resultados definidos no critério.

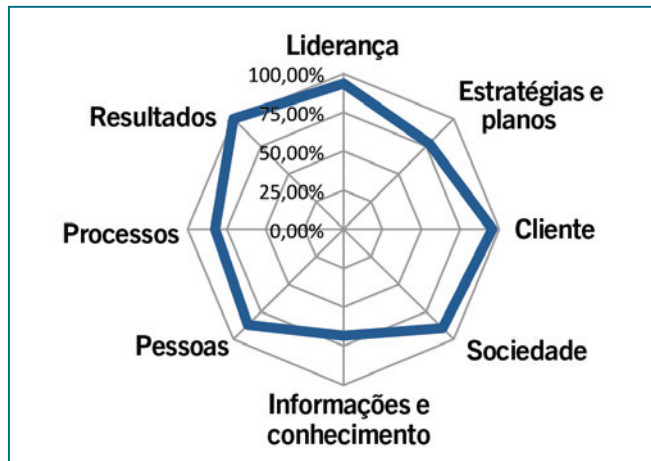
No PDGC, a pontuação da cooperativa é expressa por meio de três índices, calculados automaticamente pelo sistema de autoavaliação:

- 1) Índice SESCOOP de Gestão (ISG), calculado a partir das questões do bloco gestão da cooperativa.
- 2) Índice SESCOOP de Governança Cooperativista (ISGC), calculado a partir das questões do bloco governança.
- 3) Índice SESCOOP de Sustentabilidade Cooperativista (ISSC), calculado a partir do ISG e do ISGC, pela seguinte fórmula:  $ISSC = [(ISGC \times 0,25) + (ISG \times 0,75)]$ .

O sistema de autoavaliação também apresenta o Índice SESCOOP de Gestão na forma de gráfico radar, com as pontuações de cada Critério de Excelência, conforme exemplo apresentado na figura 4.



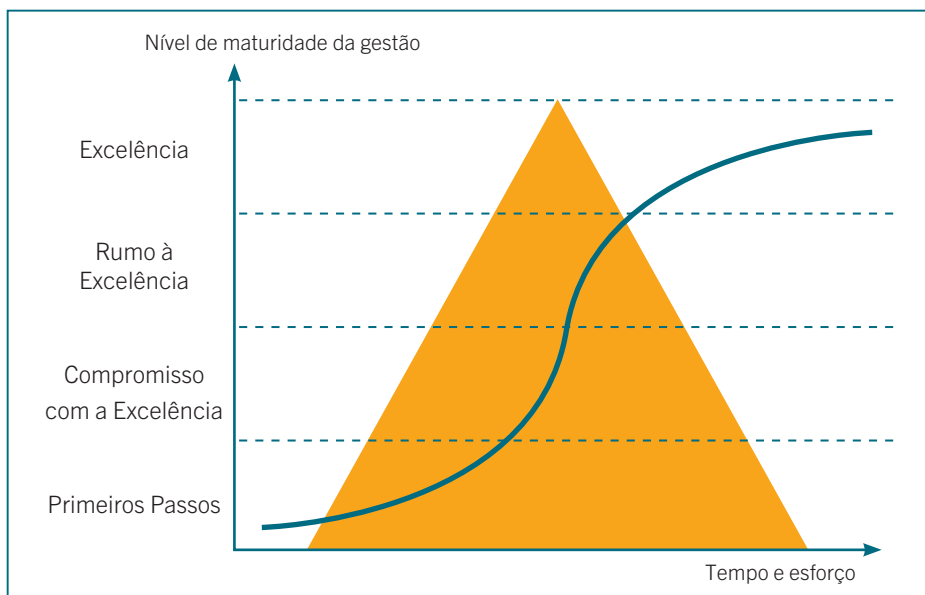
Figura 4 – Exemplo de gráfico Radar



## O Caminho para a Excelência

Uma cooperativa que está em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas de gestão. 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 na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.

Figura 5 - Curva de evolução da maturidade da gestão





O PDGC disponibiliza três questionários para avaliação dos níveis iniciais e intermediários da figura 5:

- ♦ **Primeiros Passos** – aplicável às cooperativas que estão 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 cujos resultados já demonstram competitividade.

Ao participar do PDGC, as cooperativas podem optar por iniciar sua autoavaliação no nível Primeiros Passos e ir seguindo para os níveis posteriores, de acordo com seus resultados ou pode optar pelo 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

A autoavaliação é a análise regular, sistemática e abrangente dos processos gerenciais e dos resultados da cooperativa, utilizando como base os questionários de diagnóstico e de autoavaliação do PDGC.

O principal objetivo da autoavaliação é contribuir para o aprendizado organizacional e, se bem aplicada, deve permitir à cooperativa identificar claramente os seus pontos fortes e as oportunidades para melhoria, bem como gerar ações planejadas para melhorar as suas práticas e processos gerenciais e, conseqüentemente, os seus resultados.

A autoavaliação permite às cooperativas usufruir uma gama de benefícios na aplicação do MEG, por meio dos questionários de autoavaliação Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência. Entre os diversos benefícios alcançados, destacam-se:

- ♦ melhoria do sistema de gestão, por meio da identificação e tratamento dos pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- ♦ promoção da visualização e da integração do sistema de 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 MEG ou outros modelos semelhantes não deve representar qualquer esforço adicional quando se busca a melhoria contínua 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 da organização, de forma que se tornem complementares e não concorrentes, e integrem o seu sistema de planejamento estratégico e de aprendizado.

## A autoavaliação e o planejamento estratégico

O relatório 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.



As oportunidades para melhoria identificadas na autoavaliação nem sempre devem ser tratadas no processo de desenvolvimento das estratégias.

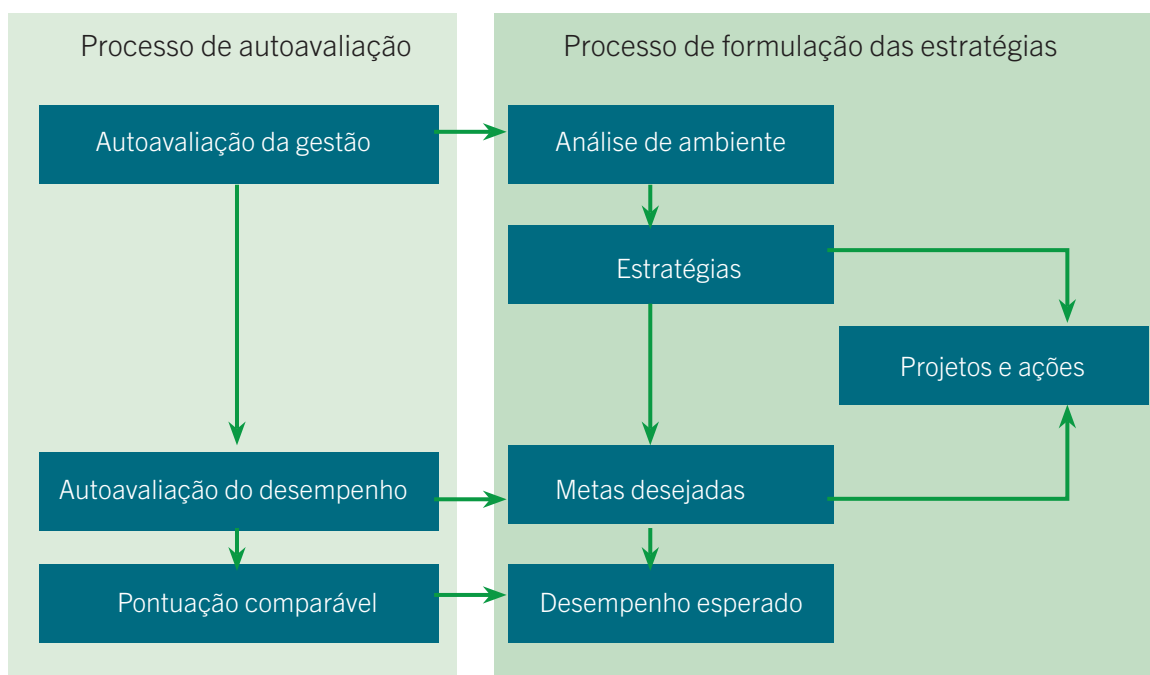
A existência de oportunidades para melhoria, identificadas para práticas de gestão específicas, devem ser cobertas, conforme relevância e pertinência, por projetos de melhoria coordenados pelo patrocinador do processo ou endereçadas para tratamento posterior.

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 para 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 grandes desafios e monitoramento constante dos projetos e ações, mudando prioridades e superando os 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. Primeiro, o ambiente interno da cooperativa, de forma a contribuir para a formulação das estratégias; e, 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.

A pontuação alcançada ao final da autoavaliação deve ser utilizada para observar a evolução 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 gestão das organizações reconhecidas em processos de premiação, verifica-se que a adoção do processo de autoavaliação faz parte do sistema de aprendizado organizacional, juntamente com outras ferramentas e metodologias de gestão.

A autoavaliação, quando adotada sistematicamente, contribui para melhorar os processos gerenciais. Ao identificar as oportunidades para melhoria, envolvendo toda a cooperativa na realização do processo, nas reflexões ao longo do ciclo e na geração de um produto final com alto valor agregado, a cooperativa aprende, sendo capaz de, continuamente, melhorar sua 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, a maior probabilidade do sucesso ocorre quando a direção da organização atua ativamente no processo e possui sólida compreensão do MEG e seus componentes.



No caso de cooperativas, alguns aspectos devem ser considerados para incluir os dirigentes no processo:

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

Dependendo do estágio da cooperativa, é necessária a realização de certas atividades previamente à aplicação da autoavaliação, que podem abranger, conforme a sua pertinência:

- ♦ definição do objetivo esperado do processo;
- ♦ escolha do nível de avaliação a ser utilizado: Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência ou Rumo à 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 Excelência da Gestão*<sup>®</sup>;
- ♦ inclusão de depoimentos de dirigentes de cooperativas com sucesso comprovado;
- ♦ identificação de possível(is) patrocinador(es) interno(s), de preferência membro(s) 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 de gestão da cooperativa.



# 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 de cinco etapas:

1. Planejamento
2. Capacitação
3. Execução
4. Análise do resultado
5. Definição e implementação de melhorias (plano de melhoria da gestão)

Esse processo é representado na figura 7 e pode ser aplicado por cooperativas de qualquer ramo e porte.

Figura 7 – Processo de autoavaliação



Para auxiliar sua autoavaliação, as cooperativas têm à disposição o sistema de autoavaliação do PDGC. A inscrição pode ser realizada pelo portal <http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br>. 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 participar do PDGC é necessário que a cooperativa esteja registrada no Sistema OCB.

O sistema de autoavaliação do PDGC calcula automaticamente os índices da cooperativa, bem como gera um relatório de autoavaliação com *feedback* à cooperativa a partir das respostas dadas. Esse relatório traz também os índices anteriores da cooperativa, permitindo



uma avaliação de sua evolução e gráficos comparativos com os resultados de cooperativas visitadas no Prêmio SESCOOP Excelência da Gestão, para que a cooperativa possa avaliar sua competitividade.

## Etapa 1 – Planejamento

A etapa 1 contempla as seguintes atividades:

- ♦ Definir a equipe responsável;
- ♦ Estabelecer responsabilidades;
- ♦ Verificar necessidades de capacitação;
- ♦ Definir cronograma e recursos.

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

O sucesso do planejamento representará o sucesso do processo de autoavaliação. O planejamento é conduzido pelo dirigente patrocinador com o apoio de outros membros da Diretoria.

### Definição da equipe responsável

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

### 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, preencher o questionário no sistema, reportar o andamento das atividades aos dirigentes e comunicar os resultados alcançados, entre outras.



É fundamental que cada membro da equipe saiba claramente qual o seu papel no processo de autoavaliação e os eventuais impactos do não cumprimento de suas responsabilidades para a cooperativa.

## Verificação das necessidades de capacitação

A equipe responsável pelo processo de autoavaliação deve ser capacitada nos conceitos e atividades desse processo, a fim 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 Excelência da Gestão*<sup>®</sup> e dos processos gerenciais requeridos no questionário de autoavaliação do PDGC escolhido, para que a cooperativa possa definir e realizar eventos de capacitação na segunda etapa do processo.

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

- ♦ *workshops* e capacitações realizados pela Unidade Estadual do Sescoop;
- ♦ visitas de técnicos das Unidades Estaduais para apresentação do PDGC;
- ♦ cursos *on-line* sobre o MEG oferecidos pela FNQ.

## 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 a autoavaliação. 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 necessários devem ser negociados individualmente com os líderes responsáveis, não se esquecendo de 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 esse fim.



## Etapa 2 – Capacitação

A etapa 2 contempla as seguintes atividades:

- ♦ Realizar as capacitações identificadas para a equipe responsável pela autoavaliação;
- ♦ Capacitar, se necessário, os demais integrantes da cooperativa.

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

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

Os conceitos que tratam dos elementos principais a serem considerados nas respostas às questões dos questionários de autoavaliação Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, baseados no MEG, contemplam:

- ♦ **Processo gerencial:** processo de natureza gerencial, não operacional; processos requeridos nos Critérios *Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos* e no Bloco *Governança*;
- ♦ **Prática de gestão:** processo gerencial, como efetivamente implementado pela cooperativa;
- ♦ **Padrões gerenciais:** regras de funcionamento de práticas de gestão. Essas regras 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 execução das práticas;
- ♦ Diagrama do Ciclo da Gestão, conforme figura 3.

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: processos gerenciais, prática de gestão e padrões gerenciais



## Etapa 3 – Execução

A etapa 3 contempla as seguintes atividades:

- ♦ Obter as informações;
- ♦ Registrar as justificativas;
- ♦ Validar as informações;
- ♦ Avaliar as informações (estabelecer a alternativa).

A aplicação da autoavaliação pela organização pode ocorrer utilizando diferentes técnicas, destacando-se as seguintes: preenchimento individual do questionário, entrevistas e *workshop*.

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 do questionário

A técnica de autoavaliação por meio do preenchimento individual do questionário é a que exige menos recursos e pode ser concluída em menor tempo. Nessa técnica, a equipe responsável envia o questionário 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 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 gestão da cooperativa e preenche o sistema de autoavaliação do PDGC para cálculo dos índices da cooperativa e geração do relatório.

A técnica do questionário, 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 do questionário de autoavaliação. Essa técnica permite aos responsáveis pela condução das entrevistas, questionar o entrevistado, assim como esclarecer para ele os conceitos das questões.

O responsável, de posse de um questionário de autoavaliação, aborda o entrevistado com o objetivo de verificar o funcionamento das práticas que respondem às questões. Nessa abordagem, além da identificação de práticas, é possível também identificar os pontos fortes e as oportunidades para melhoria existentes na gestão da cooperativa.

Para facilitar o posterior preenchimento do sistema de autoavaliação do PDGC, 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 pertinente à situação verificada na entrevista.

Após a finalização das entrevistas, a equipe responsável pelo processo preenche o sistema de autoavaliação do PDGC para cálculo dos índices da cooperativa e geração do relatório.

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

## c) *Workshop*

A técnica de autoavaliação por meio de um *workshop* permite a geração de discussões e de 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. Essa prática possibilita à cooperativa envolver pessoas de suas diversas áreas no processo de autoavaliação, tornando mais ricas as informações obtidas.

A experiência em aplicar essa técnica permite que o *workshop* seja realizado em etapas e em dias distintos. O evento também pode ser realizado considerando-se 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, a 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 pessoas que são partes interessadas desses processos.

O consenso é rico em obter pontos fortes e oportunidades para melhorias reconhecidas por todos. Entretanto, essa técnica demanda maior disponibilidade de tempo das pessoas.

A definição 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. O papel do facilitador nessa técnica é fundamental, pois 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 preenche o sistema de autoavaliação do PDGC para cálculo dos índices da cooperativa e geração do relatório.

## Vantagens e desvantagens

Qualquer técnica adotada tem suas vantagens e desvantagens quanto à sua aplicação. O quadro 1 apresenta as principais vantagens e desvantagens de cada técnica.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens das técnicas de autoavaliação

Técnica	Vantagens	Desvantagens
Preenchimento individual do questionário	<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 preenche o questionário;</li><li>♦ trabalho adicional requerido na avaliação e consolidação das respostas obtidas;</li><li>♦ inexistência de consenso entre os que preenchem os questionários.</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>
<i>Workshop</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ esclarecimento dos participantes do <i>workshop</i> quanto aos conceitos;</li><li>♦ identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;</li><li>♦ riqueza na dinâmica envolvendo as partes interessadas;</li><li>♦ consenso obtido pelos participantes do <i>workshop</i>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>♦ número de homens/hora disponíveis num mesmo momento;</li><li>♦ dificuldade na programação do <i>workshop</i>.</li></ul>



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

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 para melhorias identificadas poderá necessitar da contribuição dessas partes interessadas. Por isso, é fundamental que todos tenham conhecimento sobre o processo, pois não haverá comprometimento se não houver clareza sobre as razões que levem ao envolvimento de todos.

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

A apresentação reforça o compromisso para o acompanhamento e o 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 questionários de autoavaliação com base em relatos e evidências coletadas.

## Etapa 4 – Análise do resultado

A etapa 4 contempla as seguintes atividades:

- ♦ Consolidar as informações resultantes da autoavaliação;
- ♦ Analisar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes;
- ♦ Definir prioridades.

Ao término da autoavaliação, a cooperativa dispõe de várias oportunidades para melhorias identificadas ao longo do processo. Essas oportunidades podem implicar ações estratégicas, mas podem também gerar soluções mais rápidas de decisão.

Nem sempre é possível implementar ações para todas as oportunidades identificadas, em função da escassez dos recursos necessários, ou, ainda, do fato de não representarem



ações relevantes na gestão da cooperativa, gerando baixo impacto na melhoria da gestão. Portanto, a priorização das oportunidades identificadas e o direcionamento das ações são fundamentais para o sucesso do resultado do processo de autoavaliação.

É importante também não esquecer os pontos fortes, pois podem ser necessárias ações para fortalecer ou manter boas práticas.

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

No caso da adoção do *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup>, em que seus critérios são integrados entre si, é comum ocorrer oportunidades para melhoria em diferentes itens que podem ser agrupadas para geração de um único projeto de melhoria. 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, o que dispersa recursos e prejudica a visão sistêmica da gestão.

## Definindo prioridades

Uma vez agrupados os pontos fortes e as oportunidades para 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 com o 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 melhorias na gestão são os pontos fundamentais da motivação para a ação.

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

Entre as matrizes de priorização, uma comumente utilizada é a matriz BASICO, uma forma de priorização que utiliza seis critérios de avaliação diferentes:

- B**enefícios para a cooperativa
- A**brangência dos resultados da ação proposta
- S**atisfação do cliente interno
- I**vestimento requerido
- C**liente externo satisfeito
- O**peracionalidade simples

Cada um desses critérios é avaliado de acordo com conceitos definidos, conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2<sup>4</sup> – Conceitos da matriz BASICO

Conceito	Benefício	Abrangência	Satisfação	Investimento	Cliente	Operacionalidade
5	Alto	Quase todos	Alta	Baixo	Alta	Fácil implantação
3	Médio	Metade	Média	Médio	Média	Média dificuldade
1	Baixo	Poucos	Baixa	Alto	Baixa	Alta dificuldade

<sup>4</sup> Podem ser encontradas na literatura outras variações da forma de avaliação, que em alguns exemplos podem utilizar até cinco conceitos. Cabe ressaltar que os critérios são sempre os mesmos.



Após a avaliação de todos os critérios, é feita a somatória de cada uma das ações consideradas e a priorização é definida em função dos totais obtidos. As ações são então priorizadas considerando a ordem decrescente dos totais: do maior para o menor, ou seja, aquela ação cuja somatória foi a maior é aquela mais prioritária, conforme o exemplo de aplicação demonstrado na figura 8.

Figura 8 – Exemplo de aplicação da matriz BASICO

Total de pontos	Classificação	Ação	Benefício	Abrangência	Satisfação	Investimento	Cliente	Operacionalidade
20	3º	Mapeamento dos processos	5	5	5	1	3	1
22	2º	Definição de métodos para avaliação da satisfação dos cooperados e clientes	5	3	3	3	5	3
25	1º	Implantação de Programa de Educação Cooperativista	5	5	5	5	5	5

Apesar da simplicidade de aplicação da matriz BASICO, muitas organizações optam por construir sua própria matriz de priorização, para utilizar critérios mais adequados à sua realidade. Para construir sua matriz, a cooperativa deve dar os seguintes passos:

## 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 a definição dos critérios, a equipe deve definir sua ordem de importância e estabelecer pesos para cada um dos critérios. O quadro 3 apresenta alguns exemplos de critérios utilizados.

É importante lembrar que a nota dada a cada critério será multiplicada pelo peso dado, portanto, isso irá influenciar na somatória das notas. Se preferir, a equipe pode definir que todos os critérios têm a mesma importância, não sendo necessário o estabelecimento de pesos.



Quadro 3 – Exemplos de critérios de avaliação

<b>Crítérios</b>
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 4 apresenta alguns exemplos.

Quadro 4 – Exemplos de critérios de avaliação e sua respectiva escala de pontuação

<b>Crítérios</b>	<b>Escala de pontuação (1-3-5)</b>
Alinhamento com o planejamento estratégico	1 – não está alinhado 3 – alinhado com algumas estratégias 5 – alinhado com todas as estratégias
Retorno do investimento	1 – baixo retorno 3 – médio retorno 5 – alto retorno
Competências da equipe	1 – a equipe não pode conduzir o projeto sem auxílio externo 3 – a equipe pode conduzir o projeto com pouco auxílio externo 5 – a equipe pode conduzir o projeto sem auxílio externo
Facilidade de implantação	1 – difícil implantação 3 – dificuldade média de implantação 5 – fácil implantação
Valor gerado para as partes interessadas	1 – baixo valor 3 – médio valor 5 – alto valor



### 3. Construir a matriz

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

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

#### 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 pode ser avaliado por dois times diferentes; isso traz perspectivas diferentes 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 com as 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 ainda utilizam seus filtros pessoais em suas avaliações, podendo ser necessários ajustes. As ferramentas de priorização auxiliam a tornar tangíveis as percepções da equipe da cooperativa sobre suas necessidades de melhoria.

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

## Etapa 5 – Definição e implementação de melhorias

A etapa 5 contempla as seguintes atividades:

- ◆ Detalhar ações ou projetos definidos;
- ◆ Aprovar o plano de melhoria da gestão;
- ◆ Implantar as ações e monitorar o plano de melhoria da gestão;
- ◆ Revisar o plano de melhoria da gestão.



Essa etapa é a mais crucial do processo, pois avalia se a ação efetiva de melhoria gera descrédito. Portanto, executar um processo de autoavaliação e não agir na incorporação de melhorias na gestão não é uma boa prática.

## Detalhamento dos projetos ou ações

O estabelecimento do plano de melhoria da gestão, 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 melhoria da gestão, 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.

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 ferramentas 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.

Figura 9 – Modelo de plano de ação

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





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

## Aprovação do plano de melhoria da gestão

Todos os projetos ou planos de ação construídos devem ser consolidados em único documento, denominado plano de melhoria da gestão. Esse plano 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 melhoria, 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 melhoria da gestão pelos dirigentes. A formalização torna público o seu compromisso e facilita o posterior acompanhamento de sua implementação.

Uma vez aprovado, o plano de melhoria da gestão deve ser comunicado a todas as partes interessadas, conforme pertinência das ações.

## Implantação das ações e monitoramento do plano de melhoria da gestão

A grande dificuldade encontrada nessa 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 eficiência dessa etapa.

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 com os envolvidos e com as pessoas-chave 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, sobre 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 da gestão, 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 para os dirigentes, facilita a gestão e otimiza os recursos da cooperativa.

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 melhoria estabelecido, bem como a importância do processo, reconhecida pelos dirigentes.

## Revisão do plano de melhoria da gestão

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



## Melhoria do processo de autoavaliação

Antes de iniciar um novo ciclo de autoavaliação, a equipe responsável pela condução da autoavaliação deve avaliar o processo realizado, a fim de 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 melhoria da gestão, 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* com outras cooperativas ou outras organizações que utilizem o MEG.

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 para 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 e eficácia.

Assegurar a continuidade do processo de autoavaliação é primordial para uma organização que vislumbre ser reconhecida como uma Organização Classe Mundial.





# Fixação do conhecimento

## Exercício 1 – Fundamentos da Excelência

Ler novamente os conceitos relativos a cada um dos fundamentos da excelência e correlacionar a prática de gestão apresentada com o fundamento predominante.

Prática de Gestão	Fundamento da 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 2017 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, visando a 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.	
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

Exercitar a autoavaliação ao identificar exemplos de práticas da cooperativa que atendem aos processos gerenciais requeridos nos critérios abaixo, do questionário de autoavaliação comprometido com a excelência do PDGC.

<b>Critério <i>Clientes</i></b>	
<b>Questão</b>	<b>Práticas</b>
26. O mercado é conhecido e os clientes são agrupados?	
27. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas e utilizadas?	
28. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?	
29. As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são registradas e tratadas?	
30. A satisfação dos clientes é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?	

<b>Critério <i>Pessoas</i></b>	
<b>Questão</b>	<b>Práticas</b>
39. As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na cooperativa estão definidas e são conhecidas?	
40. O processo de seleção de colaboradores é feito segundo padrões definidos e considera os requisitos e responsabilidades da função?	
41. O desempenho dos colaboradores é avaliado?	



42. Há práticas para reconhecer e incentivar os colaboradores?	
43. São realizadas ações para capacitação dos colaboradores e dirigentes?	
44. A educação cooperativista dos colaboradores da cooperativa é promovida?	
45. Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados e tratados?	
46. A satisfação dos colaboradores é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?	



### Exercício 3 – Processo gerencial, prática de gestão e padrão gerencial

Descrever a prática de gestão e o padrão gerencial para os processos gerenciais da cooperativa constantes da tabela pertinente de acordo com o exemplo abaixo.

#### Exemplo

Cooperativa Saúde para Todos	
<b>Processo gerencial</b>	23. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da cooperativa estão definidas?
<b>Prática de gestão da cooperativa</b>	Planejamento estratégico
<b>Padrão gerencial</b>	Há mais de dez 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	
<b>Processo gerencial</b>	18. As decisões da alta administração são registradas e sua implementação é acompanhada?
<b>Prática de gestão da cooperativa</b>	
<b>Padrão gerencial</b>	





<b>Cooperativa</b>	
<b>Processo gerencial</b>	36. Há práticas para o desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação?
<b>Prática de gestão da cooperativa</b>	
<b>Padrão gerencial</b>	



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

Ler a questão do questionário de autoavaliação *Compromisso com a Excelência* e suas opções de resposta. Ler o relato apresentado pela cooperativa e, a partir de sua análise, indicar qual a opção mais adequada, entre as quatro possíveis.

Questão	Alternativas de resposta	Relato	Opção (a, b, c ou d)
16. Os dirigentes analisam o desempenho da cooperativa?	<p>a) Os <b>dirigentes</b> não analisam o desempenho da cooperativa.</p> <p>b) Os <b>dirigentes</b> analisam o desempenho da cooperativa <b>eventualmente, considerando apenas os resultados financeiros.</b></p> <p>c) Os <b>dirigentes</b> analisam o desempenho <b>regularmente</b>, considerando os resultados financeiros e demais resultados da <b>cooperativa.</b></p> <p>d) Os <b>dirigentes</b> analisam o desempenho <b>regularmente, de forma padronizada</b>, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa, <b>e utilizando referenciais comparativos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Existe uma reunião mensal dos dirigentes, desde 2013.</i></li><li>▪ <i>São analisadas informações, como faturamento, meta de vendas, devoluções e trocas, reclamações, índice de satisfação (meta: 80%), faltas de colaboradores, problemas de entrega das mercadorias compradas, lucratividade, inadimplência (meta: 2%) e despesas.</i></li><li>▪ <i>É gerado um plano de ação para implementar as melhorias necessárias e acompanhar as decisões tomadas na reunião.</i></li></ul>	
24. Os indicadores e as metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?	<p>a) Os <b>indicadores</b> e as <b>metas</b> relacionados às estratégias não estão estabelecidos.</p> <p>b) Os <b>indicadores</b> estão estabelecidos para algumas estratégias, mas <b>não existem metas</b> relacionadas a esses <b>indicadores.</b></p> <p>c) Os <b>indicadores</b> e suas respectivas <b>metas</b> estão estabelecidos para <b>algumas estratégias.</b></p> <p>d) Os <b>indicadores</b> e suas respectivas <b>metas</b> estão estabelecidos para <b>todas as estratégias e são comunicados aos colaboradores.</b></p>	<p><i>A cooperativa possui estratégias definidas no planejamento estratégico realizado ao final de 2013. As três estratégias principais definidas são: 1) Lançar novos produtos no mercado, 2) Aumentar a fidelização dos cooperados e 3) 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 para 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 à fidelização dos cooperados.</i></p>	



<p>28. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?</p>	<p>a) Os <b>produtos e serviços</b> não são divulgados aos <b>clientes</b>. b) Os <b>produtos e serviços</b> <u>são divulgados para alguns clientes</u>. c) Os <b>produtos e serviços</b> são divulgados <u>para todos os clientes, sem considerar os diferentes grupos de clientes</u>. d) Os <b>produtos e serviços</b> são divulgados para todos os <b>clientes</b> considerando os diferentes <u>grupos de clientes</u> e utilizando meios adequados para a <u>comunicação</u>.</p>	<p><i>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 e patrocínios e, principalmente, em eventos ligados ao esporte (divulgação da marca e de produtos).</i></p>	
<p>34. A cooperativa realiza ações ou projetos sociais?</p>	<p>a) A cooperativa não apoia nem realiza <b>ações</b> ou <b>projetos sociais</b>. b) A cooperativa <u>apoia ações ou projetos sociais</u> promovidos por terceiros. c) A cooperativa realiza <b>ações sociais</b> próprias. d) A cooperativa realiza <b>projetos sociais</b> próprios e controla os resultados alcançados.</p>	<p><i>Desde 2012, a cooperativa, em conjunto com seus colaboradores e cooperados, realiza ações sobre educação ambiental nas escolas do município onde está localizada. São realizadas palestras, gincana e entregues 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.</i></p>	
<p>47. Os requisitos aplicáveis aos processos principais da cooperativa são definidos?</p>	<p>a) Os requisitos aplicáveis aos <b>processos principais</b> da cooperativa não são definidos. b) Os requisitos aplicáveis aos <b>processos principais</b> da cooperativa <u>são definidos informalmente</u>. c) Os requisitos aplicáveis aos <b>processos principais</b> da cooperativa são definidos <u>formalmente a partir da tradução das necessidades dos cooperados e clientes</u>. d) Os requisitos aplicáveis aos <b>processos principais</b> da cooperativa são definidos <u>formalmente a partir da tradução das necessidades dos cooperados e clientes, e há indicadores estabelecidos para o seu monitoramento</u>.</p>	<p><i>A cooperativa iniciou a utilização de uma metodologia, de mapeamento de processos, em 2014. Nessa metodologia os processos são desenhados e documentados. Adicionalmente, são identificadas as necessidades das partes interessadas, que são traduzidas em requisitos. São então definidos pelos gerentes e diretores responsáveis os indicadores para monitoramento dos processos da cadeia de valor. Até o momento, a metodologia foi aplicada apenas para os processos de negócio da cooperativa.</i></p>	



## Exercício 5 – Matriz de decisão

Seguindo os passos abaixo, a cooperativa deve construir sua matriz de decisão.

1. Definir os critérios de avaliação e o peso de cada um, preenchendo as colunas 1 e 2, respectivamente.
2. Estabelecer a escala de pontuação para cada critério definido, preenchendo a coluna 3.
3. Inserir os projetos e ações a serem avaliados nas colunas correspondentes.

<b>Critério (coluna 1)</b>	<b>Peso (coluna 2)</b>	<b>Escala (coluna 3)</b>	<b>(Projeto/ Ação A)</b>	<b>(Projeto/ Ação B)</b>	<b>(Projeto/ Ação C)</b>
Somatória do projeto					



## Exercício 6 – Plano de ação

Uma cooperativa realizou sua autoavaliação e recebeu o *feedback* abaixo para o seu critério *Processos*. A partir dos comentários e de sua experiência, elabore um plano de ação para esse critério, utilizando o modelo oferecido.

Questão	Resposta da cooperativa	Feedback do sistema de avaliação
47. Os requisitos aplicáveis aos processos principais da cooperativa são definidos?	b) Os requisitos aplicáveis aos processos principais da cooperativa são definidos informalmente.	<i>A definição informal de requisitos aplicáveis aos processos principais 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 principais a partir da tradução das necessidades dos cooperados e clientes, e estabelecer indicadores para monitorar o cumprimento desses requisitos.</i>
48. O atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos principais da cooperativa é assegurado?	b) O atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos principais da cooperativa é assegurado informalmente.	<i>Quando o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos principais 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.</i>



49. Os processos principais da cooperativa são analisados e melhorados?	a) Os processos principais da cooperativa não são analisados e melhorados.	<i>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 principais. É importante também que os meios de análise utilizados incluam a investigação de características de processos de outras organizações.</i>
50. A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados?	d) São realizadas ações regularmente para promover o desenvolvimento dos cooperados, de forma padronizada, e seus resultados são acompanhados para verificar sua efetividade.	<i>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 dos mesmos.</i>
51. Os fornecedores externos da cooperativa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?	c) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos e seu desempenho é avaliado eventualmente.	<i>A seleção dos fornecedores segundo critérios definidos assegura, inicialmente, a qualidade dos materiais e serviços adquiridos. A avaliação dos fornecedores somente ocorre quando algum problema no fornecimento não assegura a manutenção da qualidade inicial dos materiais e serviços adquiridos. Portanto, a cooperativa deve realizar a avaliação regular do desempenho dos seus fornecedores, gerando ações para melhoria do fornecimento.</i>
52. As finanças da cooperativa são controladas?	d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com projeção para, pelo menos, um ano.	<i>Configuram-se como pontos fortes da cooperativa o controle dos recursos financeiros com utilização do fluxo de caixa e de orçamento com projeção para, pelo menos, um ano. Este controle financeiro, realizado de forma planejada, disciplinada e organizada, assegura o permanente conhecimento da situação financeira da cooperativa e contribui para o sucesso de sua atividade.</i>



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



## 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: Asociación Española de Normalización y Certificación, 2003.

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

BROWN, Mark Graham. **Baldrige award winning quality: how to interpret The Baldrige Criteria for Performance Excellence.** 14ª ed. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2006.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **Avaliar a Excelência: um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de autoavaliação nas organizações.** Brussels: European Foundation for Quality Management, 2003.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Benchmarking: Relatório do Comitê Temático.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência.** 7ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Primeiros Passos para a Excelência.** 1ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Rumo à Excelência.** 7ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão®.** E-book. Disponível em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

HUTTON, David 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 9004: Quality management systems: guidelines for performance improvements.** Geneve: ISO Central Secretariat, 2000.

LATHAM, John; VINYARD, John. **Baldrige User's Guide: Organization Diagnosis, Design, and Transformation.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

NATIONAL ASSOCIATION OF COUNTY AND CITY HEALTH OFFICIALS. **Guide to Priorization Techniques.** NACCHO, 2010.

OFFICE OF QUALITY IMPROVEMENT. **Project Priorization: A structured approach to working on what matters most.** Documento eletrônico. UNIVERSITY OF WISCONSIN-MADISON, 2012. Disponível em [www.quality.wisc.edu](http://www.quality.wisc.edu).



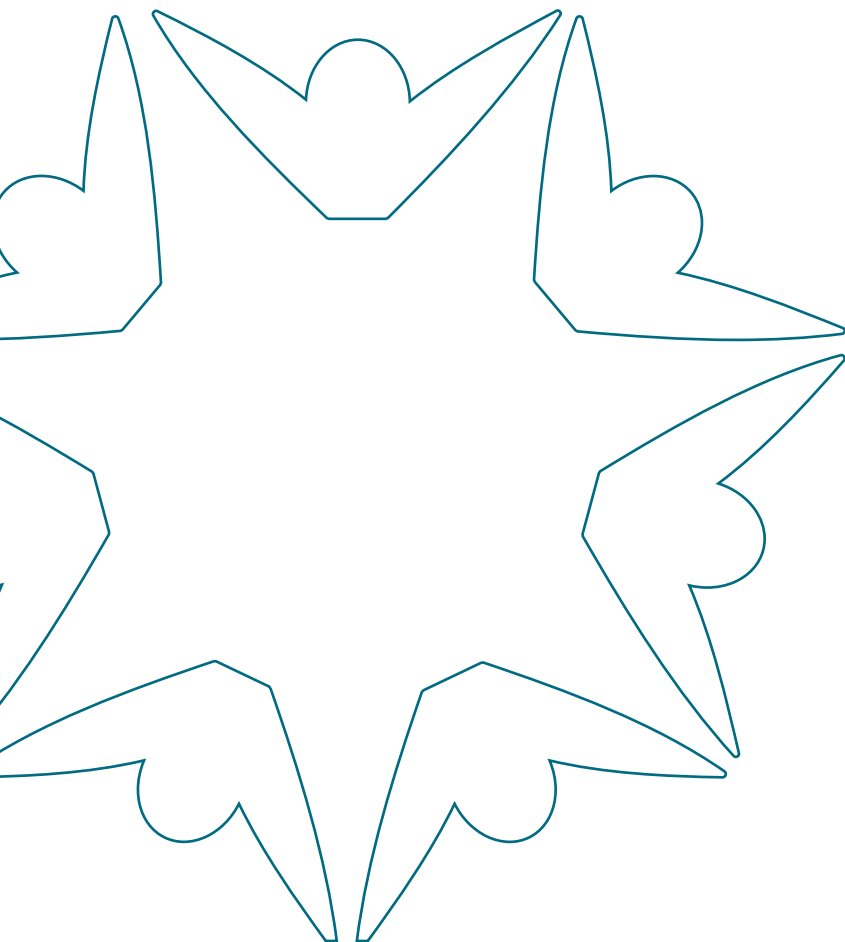
## Série Caminho para a Excelência

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





Cooperativas  
constroem um  
mundo melhor



**SESCOOP**  
Serviço Nacional de Aprendizagem  
do Cooperativismo

SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I  
CEP 70070-936, Brasília, DF  
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121

[www.brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br)