



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP**  
**Campus João Monlevade**



**TIAGO MALTEZ NETO**

**PROPOSTA DE SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA UNIDADE  
ADMINISTRATIVA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE – MG**

**2023**

**TIAGO MALTEZ NETO**

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA  
UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

**Orientador:** Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho

JOÃO MONLEVADE – MG

2023

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M261p Maltez Neto, Tiago.

Proposta de sistema de medição de desempenho em uma unidade administrativa de uma cooperativa de crédito. [manuscrito] / Tiago Maltez Neto. - 2023.

58 f.: il.: color., gráf.. + Quadro.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Cooperativas de crédito. 2. Desempenho - Avaliação. 3. Desempenho - Instrumentos de medição. 4. Planejamento empresarial. 5. Planejamento estratégico. 6. Software de aplicação - Desenvolvimento. I. Curi Filho, Wagner Ragi. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658:004.41

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Tiago Maltez Neto**

### **Proposta de sistema de medição de desempenho em uma unidade administrativa de uma cooperativa de crédito**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 31 de agosto de 2023, com nota 9,0.

Membros da banca

- [Dr] - Wagner Ragi Curi Filho- Orientador (Universidade Federal de Ouro Preto)
- [Dr] - Sérgio Evangelista Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto)
- [Mestra] - Naira Mota Araújo - (Universidade Federal de Ouro Preto)
- [Mestra] - Viviane da Silva Serafim- (Universidade Federal de Ouro Preto)

Wagner Ragi Curi Filho, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 28/09/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Wagner Ragi Curi Filho, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 28/09/2023, às 10:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0596443** e o código CRC **EFC9F244**.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Trindade Santíssima e a poderosa intercessão da Virgem Maria por terem-me acolhido e me proporcionado viver e colher os frutos dessa experiência.

À vida, minha maior mentora, que constantemente se mostra generosa ao me proporcionar a dádiva de conhecer excelentes pessoas e permitir que as ame e seja amado.

À minha família, em especial, Raimundo, Igor, Vanessa e aos meus amigos: em vocês encontrei a razão, sentido e apoio que justificassem esse feito.

À mulher da minha vida: a minha mãe-avó Maria por abdicar dos seus sonhos e o seu conforto para sonhar comigo; alfabetizar-me, mesmo não tendo o ensino fundamental completo. Por enfrentar não apenas um diagnóstico de câncer, mas por se manter firme no tratamento ao ser diagnosticada novamente. A senhora sempre será a minha grande parceira, referência de garra e de ser humano que levarei com carinho no meu coração.

Agradeço à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), pelo crescimento profissional e pessoal proporcionados nessa jornada.

Aos professores da UFOP, em especial, ao meu orientador, Wagner, que fizeram vários malabarismos pedagógicos possíveis e impossíveis, mesmo com toda a escassez de recursos. Levarei todos os ensinamentos, cartesianos ou não, na bagagem que carrego comigo.

As instituições, aos colegas e gestores que complementaram a minha formação até aqui: Cooperativa de Trabalho Médico Ltda (Unimed João Monlevade), Vale S.A, Inova Consultoria Júnior, Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da Universidade Federal de Ouro Preto (Incop) e a Cooperativa de Crédito que trabalho atualmente.

## EPÍGRAFE

*Alice perguntou: Gato Cheshire... pode me dizer qual o  
caminho que eu devo tomar?*

*Isso depende muito do lugar para onde você quer ir  
– disse o Gato.*

*Eu não sei para onde ir! – disse Alice.*

*Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve.*

**(CARROL, Lewis. *As aventuras de Alice no País das Maravilhas*)**

## RESUMO

Os sistemas de medição de desempenho (SMDs) são componentes basilares quando se tem em vista gerir o desempenho. As constantes mudanças no contexto organizacional, exigem das organizações agilidade na adequação para assegurar a perenidade dos negócios. O cerne deste trabalho é propor uma análise dos fatores que devem ser utilizados na construção de um modelo de SMD para uma Cooperativa de Crédito no interior de Minas Gerais. Para tanto, inicialmente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura para identificação dos fatores mais relevantes para propor um SMD, bem como a correlação com a gestão, medição e uso da informação para elevar, dinamizar e clarificar a tomada de decisão de gestores táticos. Quanto aos objetivos, a pesquisa é aplicada, descritiva, com métodos qualitativos e uma aproximação de um estudo de caso. A coleta de dados se deu a partir de uma pesquisa documental, da pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas. A metodologia deste trabalho, dividida em três etapas. Em um primeiro momento, identificaram-se os requisitos na literatura. Em seguida, foi realizada seis entrevistas para levantamento de pontos-chave para as partes interessadas, considerando as posições hierárquicas existentes. Em terceiro momento, construiu-se o modelo considerando as etapas anteriores. O modelo é composto por oito campos personalizáveis consoante as necessidades organizacionais. Este trabalho pode contribuir para organizações que queiram avançar em práticas de controle de desempenho. Assim, este estudo corrobora com o entendimento de fatores a serem considerados para se construir um modelo de SMD.

**Palavras chaves:** Sistemas de Medição de Desempenho; Modelo de Sistemas de Medição de Desempenho; Monitoramento e Controle da Estratégia; Cooperativa de Crédito.

## ABSTRACT

Performance measurement systems (PMSs) are basic components when it comes to managing performance. The constant changes in the organizational context require organizations to be agile in adapting to ensure the continuity of the business. The core of this work is to propose an analysis of the factors that should be used in the construction of a PMS model for a Credit Union in the State of Minas Gerais. To do so, initially, a systematic literature review was carried out to identify the most relevant factors to propose an PMS, as well as the correlation with the management, measurement and use of information to elevate, streamline and clarify the decision making of tactical managers. As for the objectives, the research is applied, descriptive, with qualitative methods and an approximation of a case study. Data collection was based on documentary research, bibliographical research and interviews. The methodology of this work, divided into three stages. At first, the requirements in the literature were identified. Then, interviews were carried out to raise key points for the interested parties, considering the existing hierarchical positions. Thirdly, the model was built considering the previous steps. The template consists of eight customizable fields depending on organizational needs. Thus, this study corroborates with the understanding of factors to be considered to build an PMS model.

**Keywords:** Performance Measurement Systems; Performance Measurement Systems Model; Strategy Monitoring and Control; Credit cooperative.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Estrutura da pesquisa - Dinâmica organizacional: do desdobramento da estratégia ao processo decisório .....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2 - Saldo da Carteira de Crédito em bilhões de reais no ano de 2018 .....</b>	<b>6</b>
<b>Figura 3 - O processo de gestão do desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 4 - O processo de gestão do desempenho .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 5 – Modelo de Relatório Gerencial.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 6 - Fragmento um, dois e três do Modelo de Relatório Gerencial.....</b>	<b>319</b>
<b>Figura 7 – Autores e finalidades de uso das informações dos indicadores na medição do desempenho .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 8 – Fragmento quatro e seis do Modelo de Relatório Gerencial .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 9 – Fragmento cinco do Modelo de Relatório Gerencial.....</b>	<b>343</b>
<b>Figura 10 – Fragmento cinco do Modelo de Relatório Gerencial.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 11 – Fragmento sete e oito do Modelo de Relatório Gerencial .....</b>	<b>34</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Características dos entrevistados .....</b>	<b>177</b>
<b>Quadro 2 – Fatores mais relevantes na hora de decidir segundo os entrevistados.....</b>	<b>25</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS

B3	Brasil, Bolsa e Balcão, sigla que dá o nome a Bolsa de Valores do Brasil
BCB	Banco Central do Brasil
BI	<i>Business Intelligence</i>
Sicoob Central Cecremge	Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda
Febraban	Federação Brasileira de Bancos
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Microsoft Excel	<i>Software</i> gerenciador de planilhas para análise e visualização de dados
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PA	Ponto de Atendimento
PF	Pessoas Físicas
PJ	Pessoas Jurídicas
Power BI	<i>Software</i> responsável por transformar fontes de dados não relacionadas em informações de forma visual e interativa
<i>Rating</i> Sistêmico	Nota de crédito dada por uma agência de classificação de risco a cooperativas do Sicoob
Serasa	Serviços de Assessoria S.A, responsável pela Centralização de Serviços Bancários

Sicoob	Sistemas de Cooperativa de Crédito do Brasil
Sicoob Confederação	Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito do Sicoob
Sicred	Sistema de Crédito Cooperativo
SISBR 2.0	Sistema de Informática do Sicoob
SISBR Analítico	Ferramenta de <i>Business Intelligence</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
Conectados	<i>Intranet</i> corporativa
SMD	Sistema de Medição de Desempenho

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Cooperativismo de crédito .....	5
2.2. Estratégia .....	6
2.3. Sistemas de medição de desempenho .....	8
2.3.1. Modelos de sistemas de gestão de desempenho .....	9
2.4. Gestão da informação.....	10
2.4.1. Uso das informações geradas pelos sistemas de medição de desempenho.....	11
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
3.1. Coleta de dados.....	15
3.2. Análise de Dados.....	17
<b>4. APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
4.1. A empresa .....	19
<b>5. RESULTADOS .....</b>	<b>21</b>
5.1. Caracterização dos atores organizacionais e estruturação do planejamento estratégico .....	21
5.2. Diagnóstico da estratégia e seu acompanhamento .....	22
5.3 (Re) avaliação e estrutura para implantação de um SMD .....	25
<b>6. DISCUSSÃO .....</b>	<b>28</b>
6.1. Proposta de modelo de Sistema de Medição de Desempenho em uma unidade Administrativa de Crédito .....	28
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>

<b>APÊNDICE A – Roteiro .....</b>	<b>444</b>
<b>APÊNDICE B – Organograma Institucional e sua Estrutura de Governança do Objeto de Estudo .....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Estando uma instituição sob a forma de uma cooperativa de crédito, o desempenho financeiro deve ser medido de maneira distinta das demais instituições de crédito tradicionais. Brickley *et al.* (2008) ressalta que as organizações estão sob diversos ambientes institucionais e podem ter objetivos distintos. Vislumbram-se como valores estratégicos “Cooperativismo e Sustentabilidade”; e “Excelência e Eficiência”. A filosofia empregada em seu papel social é: “Crescer e promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade em que atuam” (SICOOB, 2020, s/p). Ou seja, o enfoque não é o exclusivo para um indivíduo, mas para um conjunto de pessoas por meio de uma justa distribuição de renda e oportunidades. Para alcançar tal finalidade, é necessário que as cooperativas pensem em boas práticas de gestão sob variadas perspectivas tais como a gestão de dados e informação.

Muitas organizações acabam por não priorizar e dar o devido investimento a modelos e estruturas de gerenciamento de dados. Como resultado, obtém-se fluxos ineficazes de gestão de informação.

Não obstante, Freire (1997) afirma que a estratégia de uma organização se estrutura em uma gestão mais criteriosa dos seus recursos para conseguir elaborar seus produtos e serviços. Considerando a abordagem do autor, as empresas precisam ser flexíveis para responder rapidamente o dinamismo do mercado e as mudanças competitivas. Assim, além de possuir boa gestão de informação, medir o desempenho torna-se um grande aliado para o atingimento das diretrizes propostas e na manutenção competitiva.

Lebas (1995) destaca que a medição e a gestão do desempenho (processos, pessoas e tecnologia) não podem ser desconexas. A utilização de ferramentas gerenciais traz consigo a missão de atenuar a probabilidade de imprevisibilidade dentro do ambiente empresarial, marcado pela alta competitividade. Portanto, organizações dos mais diferentes portes, diante da escassez de recursos e com a intenção de superar a concorrência, almejam o aprimoramento da sua administração.

Visando compreender esta realidade em um caso real, este trabalho foi realizado em uma cooperativa do interior de Minas Gerais. Saliencia-se que a escolha da instituição se deu pela oportunidade, uma vez que, o pesquisador é parte integrante do quadro funcional da organização. A caracterização do setor e o porte

da organização são propícios para a observação; tanto pela gama de oportunidades de melhoria, quanto pelo interesse da gestão para análise/tratamento dos dados e o aval da liderança na aplicação das ações que serão propostas.

Ademais, em relação à medição de desempenho, a organização tomou uma importante iniciativa: criar a área de “Inteligência de Negócios”. O setor é responsável pela criação de relatórios gerenciais para a mensuração do negócio no que tange aos principais dados, como por exemplo, dados financeiros e contábeis, operações de crédito e o desempenho dos Pontos de Atendimento (PA). Entretanto, dada a limitação de estrutura e de recursos, atualmente, a área não abrange os dados gerados nas demais áreas administrativas.

Sob uma perspectiva interna à organização estudada, este trabalho justifica-se pelo processo de desenvolvimento da organização e sua alteração de porte. No geral, crescimentos rápidos podem levar a alta liderança a ficar mais afastada da realidade operacional visto o aumento dos níveis hierárquicos e demandas de novos controles e instrumentos de ligação (MINTZBERG, 2003).

Em uma perspectiva externa à organização, há de se destacar os novos entrantes no mercado financeiro nacional. O *Open Banking*<sup>1</sup>, traz a possibilidade de entrada de *Big Techs*<sup>2</sup> no ambiente competitivo, somada à entrada de *Fintechs*<sup>3</sup>. Esse movimento econômico faz com que as organizações tradicionais tenham que repensar seus métodos de atendimento, processamento de informações, além das suas estruturas de apoio e custeio.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é a criação de um sistema de medição de desempenho para o acompanhamento dos indicadores gerenciais em uma cooperativa de crédito.

Com a intenção de que o estudo fique completo e que o método seja o mais assertivo possível, é necessário que o estudo contenha os seguintes objetivos específicos:

---

<sup>1</sup> Com funcionamento pleno em dezembro de 2021, *Open Banking* permitiu que os clientes escolham com quais instituições financeiras desejam compartilhar seus dados, possibilitando, assim, a oferta de produtos e serviços sob medida.

<sup>2</sup> O conceito refere-se às quatro maiores empresas de tecnologia (Google, Apple, Amazon e Facebook), multinacionais norte-americanas.

<sup>3</sup> Uma empresa que tem como objetivo otimizar serviços relacionados às finanças das pessoas ou de empresas, utilizando inovação e tecnologia. O termo surgiu a partir da junção das palavras *financial* (financeiro) e *technology* (tecnologia).

- a) Identificar as melhores práticas do mercado implementadas e compreender como outras organizações realizam o acompanhamento por meio da literatura;
- b) Analisar a Cooperativa e entender as suas necessidades;
- c) Identificar desafios referentes à gestão de desempenho e demanda de informações necessárias para a implementação do acompanhamento.

Em um relatório sobre as ameaças relacionadas a grandes projetos de *e-government*, a OECD (2001) argumenta que as cooperativas operam com proposições diferentes no setor financeiro. Logo, a compreensão dessas diferenças é de suma importância para poder entender por que os sistemas de medição tradicionais propostos precisam de adaptações e quais desafios os gerentes das cooperativas enfrentam em sua jornada de trabalho.

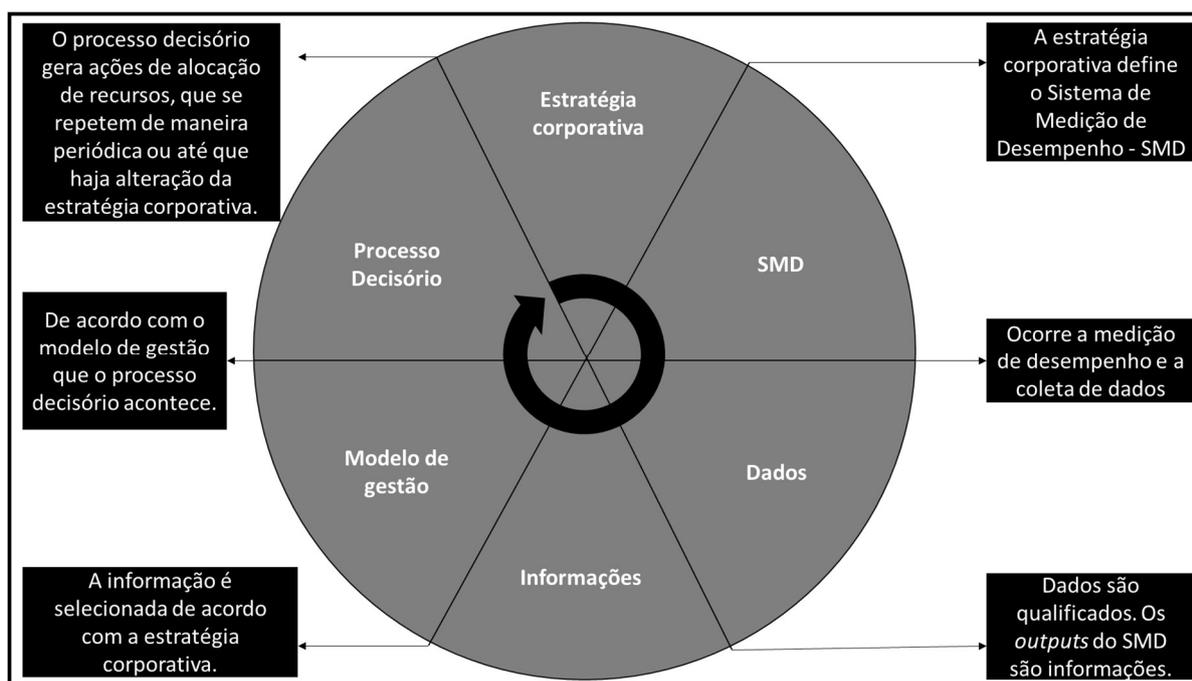
Dessa forma, por meio das métricas e anseios propostos neste estudo, é possível contribuir na melhoria dos processos relacionados à rotina do trabalho, uma vez que, elas serão conhecidas por meio da medição, aumentar a satisfação dos clientes/cooperados (terminologia utilizada dentro do contexto das cooperativas), adotar melhores práticas e, claro, reduzir custos das atividades que não agregam valor ao negócio.

O estudo está dividido em sete seções, sendo a primeira voltada à contextualização do cooperativismo de crédito; a segunda sobre a importância da estratégia, dos sistemas de medição de desempenho e da gestão da informação; a terceira sobre o levantamento de dados no objeto de estudo; a quarta sobre análise específica dos dados levantados com vistas a responder aos questionamentos postos; a quinta sobre os resultados encontrados, a sexta sobre as discussões da proposta de modelo de um sistemas de medição de desempenho (SMD), a sétima as considerações finais e, por último, as referências.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

As temáticas escolhidas para a revisão de literatura visam correlacionar três pontos: estratégia; sistemas de medição de desempenho (SMD) e gestão da informação. Pensando nisso, a Figura 1 demonstra a relação de interdependência entre as áreas em estudo.

**Figura 1 – Estrutura da pesquisa - Dinâmica organizacional: do desdobramento da estratégia ao processo decisório**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A estratégia corporativa define o conjunto de objetivos estratégicos que deverão ser executados. Por meio dela, escolhe-se qual o melhor sistema de medição se adapta às necessidades organizacionais e, por sua vez, dados são gerados e introduzidos nos sistemas de medição e desempenho. Na sequência, os sistemas qualificam os dados em informações que serão úteis no modelo de gestão. A informação é selecionada de acordo com a estratégia corporativa e é influenciada diretamente pelo modelo de gestão. Por fim, na visão de Choo (2006), o êxito do processo decisório carece de um conjunto de variáveis, como: a quantidade e qualidade da informação utilizada e a capacidade cognitiva do tomador de decisões. A informação deve estar à disposição onde e quando for solicitada. As empresas que não reconhecerem isso, estarão em desvantagem competitiva e tenderão ao insucesso (WETHERBE, 1986).

## 2.1. Cooperativismo de crédito

Cooperativas de crédito são segundo o (BCB, 2023, s/p):

[...] uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária.

Segundo Pinheiro (2008), as Cooperativas de crédito têm por finalidade a prestação de diversos serviços financeiros aos cooperados, a saber: concessão de crédito, aplicações financeiras, comercialização de produtos, prestação de serviços de intermediação financeira, além de outras transações específicas e atribuições delineadas na legislação brasileira competentes ao mercado financeiro.

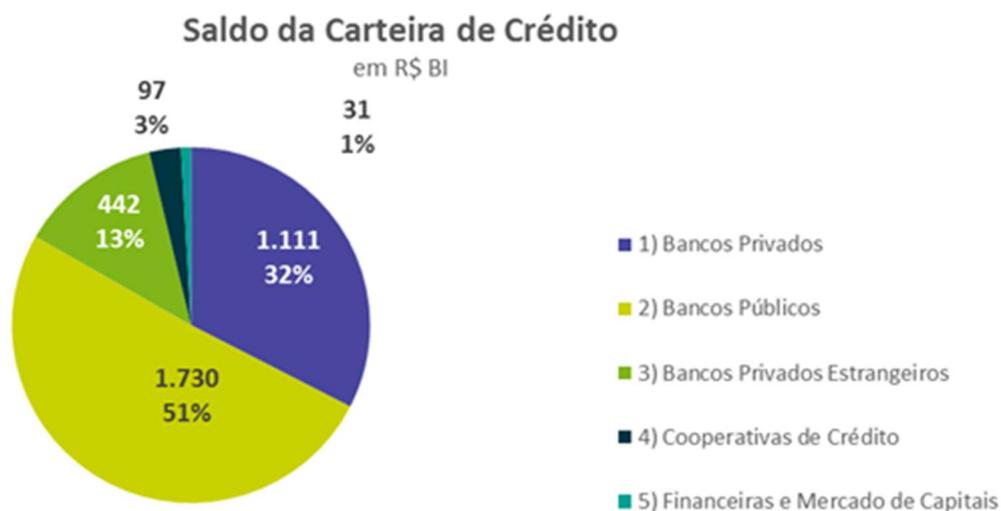
Os cooperados possuem um papel dual; ao mesmo tempo que são donos, são também usuários da cooperativa, participando das decisões do quadro social e usufruindo dos produtos financeiros e serviços ofertados, como: conta corrente, aplicações, concessões de crédito, entre outros.

Hodiernamente, as cooperativas brasileiras possuem legislação que regem seu funcionamento, a Lei 5.764/1971, conhecida como a Lei do Cooperativismo. Em especial, as cooperativas que pertencem ao ramo Crédito estão sujeitas, ademais, à Lei Complementar 130/09, estando sujeitas a autorização e fiscalização pelo Banco Central do Brasil (SOUSA NETO; REIS, 2015).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019), o número de cooperativas de crédito no Brasil vem crescendo de forma significativa. Em relação ao número de instituições financeiras no Brasil no ano de 2018, a segmentação do mercado dava-se da seguintes forma: a) Cooperativas de Crédito (englobam Cooperativas Singulares, Centrais e Confederações) - 72%; b) Financeiras e Mercado de Capitais (englobam Não bancários de Crédito e de Mercado de Capitais e Instituições de Pagamento) - 19%; c) Bancos privados (englobam Bancos comerciais, Múltiplos, de Investimentos e de Câmbio) – 4%; d) os bancos privados estrangeiros – 4% e; e) Bancos Públicos (englobam Bancos comerciais, Caixa Econômica Federal e de Desenvolvimento) - 1%.

Entretanto, a representatividade das cooperativas na fatia de mercado e de concessão de crédito para tomadores no cenário nacional ainda é baixa, conforme pode ser observado na Figura 02.

**Figura 2 - Saldo da Carteira de Crédito em bilhões de reais no ano de 2018**



Fonte: Adaptado de Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos *Spreads* Bancários/ Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN, 2018)

As cooperativas de crédito possuem estruturas específicas em: seus ativos; sua estrutura física; sua filosofia; sua área de negócios e seu grau de inovação. Essas organizações precisam desenvolver métodos de mensuração, avaliação e acompanhamento das estratégias ora implementadas, de forma a comparar os dados coletados e, com isso, tomar decisões fundamentadas e consistentes.

## 2.2. Estratégia

Segundo Ansoff & Mcdonnell (1993, p. 590), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Segundo Rumler e Brache (1995), o desempenho de uma organização pode ser compreendido em três níveis distintos: a) o nível organizacional; b) o nível de processo e c) o nível executante. No nível organizacional, observa-se o destaque para as principais atividades funcionais da organização, enquanto no nível de processo,” o foco é no nível do fluxo de trabalho. Por fim, no nível executante, a ênfase é na perspectiva na função descrita para os cargos de cada trabalhador.

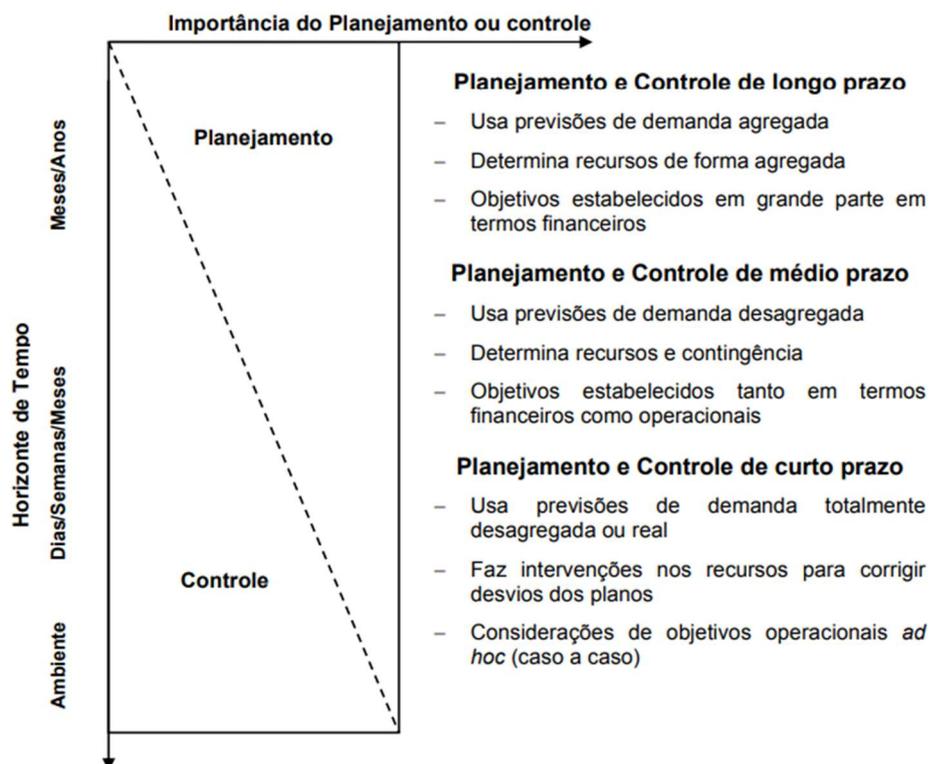
Para Levi (2002), a ideia da organização por processos está se tornando um requisito no atual mercado competitivo. Em consonância com o pensamento anterior e, em conformidade com a nova filosofia de negócios, a organização deveria estar desenhada para proporcionar um fluxo de informações no sentido tanto vertical quanto horizontal, dependendo das necessidades, visando à viabilização do alcance dos objetivos gerais da organização (DRAFT, 2004).

Para Hammer (2007), em todos os setores e portes, as empresas estão alcançando melhorias nos âmbitos de custo, qualidade, velocidade e lucratividade, bem como em outras áreas estratégicas do negócio, focando na mensuração e na readequação dos seus processos internos e externos.

O planejamento estabelece um norte, com foco no futuro e na perenidade da organização. Em suma, o planejamento é embasado em planos. Portanto, o planejamento constitui um conjunto interdependente de planos (CHIAVENATO, 2005).

Na Figura 3, o autor destaca que a estratégia deve ser pensada a partir da sua amplitude e prazo, a saber: longo prazo abrangendo toda a organização; médio prazo abrangendo unidades de negócio e; curto prazo abrangendo a operação. (SLACK *et al.*, 2008).

**Figura 3 – Equilíbrio entre atividades de planejamento e controle**



Fonte: Slack *et al.* (2008, p.316)

A estratégia corporativa pode ser entendida como a análise e identificação de riscos e oportunidades de acordo com a dinâmica que a organização se encontra. Em alguns casos a estratégia corporativa não estará desconexa da estrutura, do comportamento e da cultura organizacional, sendo consideradas produtos de normativos e regras de negócio. (DE SIQUEIRA, JOÃO PAULO LARA; BOAVENTURA, JOÃO MAURÍCIO GAMA, 2022.)

No que tange à estratégia de negócios, Siqueira, Boaventura e Gama (2022) a abordagem se dá pelo fato de como a organização irá competir em um determinado sistema competitivo e quais as estratégias que serão utilizadas de posicionamento perante os concorrentes.

Por fim, em relação à estratégia funcional, os autores relatam que são consideradas as estratégias desenvolvidas a nível departamental, integrantes do quadro organizacional. Análises de riscos e oportunidades também são encontradas nesse nível.

Diante da implementação das estratégias ao longo do tempo, sua mensuração deve ser efetuada, com o intuito de verificar se os objetivos estão sendo atingidos com maestria. Para se tornar competitiva, a empresa precisa elaborar as estratégias, mas também medir, comparar e tomar as decisões por meio de indicadores (HERRERO FILHO, 2005).

### **2.3. Sistemas de medição de desempenho**

Segundo Ulbra (2008, p. 95), os SMDs são projetados com o objetivo de apoiar a execução das diversas atividades de uma instituição, independentemente, do nível organizacional (operacional, gerencial, estratégico) ou do grau de especialização da atividade (comercial, financeira, logística, produção, recursos humanos, entre outras). Como existe uma pluralidade de necessidades a serem atendidas dentro das organizações, existem também uma variedade de tipos de sistemas.

Figueiredo (2003) defende que o Sistema Organizacional é definido como o sistema responsável por processar e converter as múltiplas entradas de recursos advindos de sistemas fornecedores, em saídas de produtos e/ou serviços que são entregues para os sistemas receptores.

Já o SMD pode ser compreendido como a união de métodos, ferramentas, pessoas, processos e indicadores, que tem o objetivo de produzir informações de

forma holística para usuários de diversos níveis hierárquicos. Dessa forma, os usuários podem avaliar o sistema organizacional, os seus processos, suas atividades e seus integrantes, para tomar decisões e implementar diretrizes para a melhoria do desempenho apresentado (CLARK, 1995; BITITCI *et al.*, 2000; NEELY *et al.*, 2002; FIGUEIREDO, 2003, p. 58).

O fundamento de se medir desempenho é abordado para Hronec (1994, p.5) como:

Medidas de desempenho são os 'sinais vitais' da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Elas comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência de primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e controle e melhoria dentro do processo.

### **2.3.1. Modelos de sistemas de gestão de desempenho**

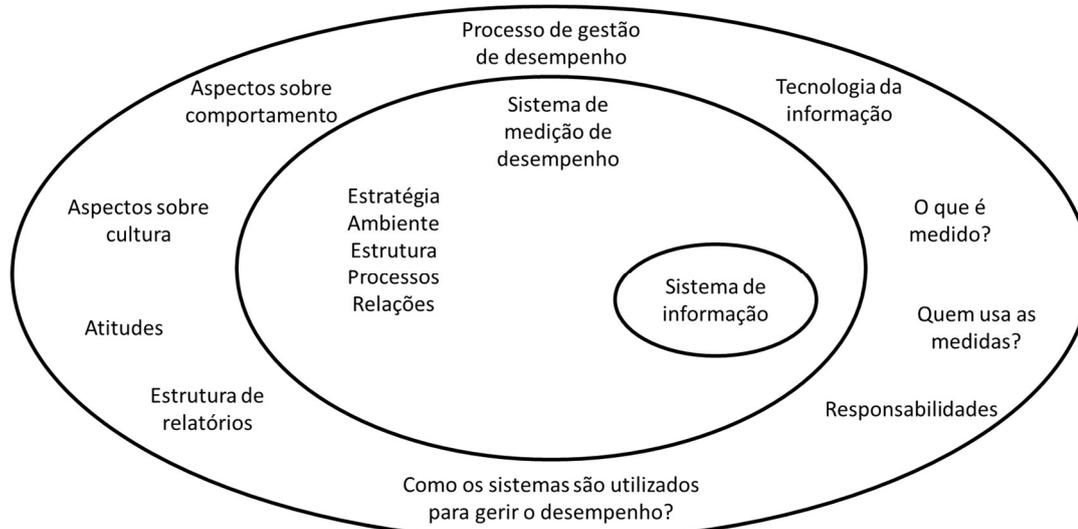
Zarifian (1994) e Lorino (1996) discutem a adesão da gestão por atividades, gestão por processos e gestão por projetos como meios de implementar uma gestão focada em produtividade para organização.

Sharman (1995) sugere seis passos para o desenvolvimento de mensuração de desempenho: i) análise estratégica; ii) definição de processos; iii) desenvolvimento de medidas; iv) mensuração de desempenho; v) análise de lacunas e vi) implementação.

Sink e Tuttle (1999, p7) acreditam que "... É difícil, senão impossível, gerenciar de modo eficaz algo que não é medido corretamente. Não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir. ...". Rummler e Brache (1999, p.168) argumentam que "... a medição é o instrumento central do gerenciamento e aperfeiçoamento do desempenho e, como tal, merece tratamento especial."

Segundo Bititci *et al.* (1997), um sistema de medição de desempenho dimensionado e estruturado de forma correta fornece apoio para o sistema de gestão do desempenho, sendo o primeiro utilizado como uma ferramenta de gestão. A Figura 4, ilustra a posição do sistema de medição de desempenho em um sistema de gestão do desempenho.

**Figura 4 - O processo de gestão do desempenho e a posição do sistema de medição de desempenho**



Fonte: Bititci *et li* (1997:525).

Quando se aborda o processo norteador de gestão de desempenho, nota-se que: existe utilização da tecnologia da informação; define-se o que é medido; quem utilizará as medidas; quais serão as responsabilidades; qual será a melhor estrutura dos relatórios; as atitudes; e quais os aspectos da cultura e do comportamento serão levados em consideração e serão utilizados para assim fazer uma gestão do desempenho organizacional.

#### **2.4. Gestão da informação**

Para compreender melhor os recursos que a gestão de desempenho utiliza, faz-se necessário diferenciar dados, de informação e de conhecimento, cientes de que eles possuem semânticas distintas. De acordo com Almeida, Freitas e Souza (2011, p.1-2):

Dado é entendido como o registro sistemático referente a todo e qualquer evento, objeto ou pessoa, tal como o nome completo, endereço, cidade e estado natal, estado civil, grau de instrução, data de nascimento, data de admissão, número de filhos, salário, número de registro e muito mais. Quando esses são processados, seja no sentido cumulativo, comparativo ou qualquer outro, torna-se mais relevante para a tomada de decisão, passando a constituir uma informação.

No caso das cooperativas, podem ser considerados dados: o cadastro de clientes/associados, colaboradores e prestadores de serviço em um sistema automatizado e dados relativos à comercialização de produtos e serviços.

De acordo com Lopes e Valentim (2010), a gestão da informação tem como objetivo apoiar a gestão das organizações por meio de processos que tragam eficiência e acessibilidade à informação e sua articulação em âmbitos de natureza vária a fim de propiciar a criação do conhecimento.

Choo (2006) afirma que a informação é um componente interligado e intrínseco a quase tudo que uma organização faz em sua rotina. Por sua vez, Rezende (2002) afirma que “no âmbito estratégico-empresarial, a informação terá mais ou menos valor não só dependendo de sua aplicação, mas principalmente da maneira que for interpretada, gerando novos conhecimentos que irão agregar valor ao negócio”.

McGee e Prusak (1994, p. 114) constroem um modelo de processo de gerenciamento de informação com foco no valor estratégico da informação, definido em três tarefas: a) identificação de necessidades e requisitos de informação; b) classificação e armazenamento/tratamento da informação e sua apresentação; e c) desenvolvimento de produtos e/ou serviços de informação.

O conhecimento é considerado com a interpretação advinda da interpretação de dados e informação (GAGANDEEP, 2012). O conhecimento organizacional hodiernamente, é conjecturado e conectado como um pleno promotor de vantagem competitiva, mesmo que ocorra de forma intangível (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

#### **2.4.1. Uso das informações geradas pelos sistemas de medição de desempenho**

No que tange medir, avaliar o desempenho e tomar decisões embasadas nas informações advindas de sistemas de informações, ambas são consideradas atividades cruciais para um sistema de gestão. Lorino (1996, p. 99) considera que:

As ferramentas de medição e de análise só têm sentido se elas permitirem o desencadear da ação. Senão, elas representam um desperdício de tempo, competências e dinheiro. Todavia, isso não significa que as ferramentas de análise são os instrumentos da ação. [...]

Kaydos (1991) destaca que para se compreender a correlação entre medição de desempenho e gestão de desempenho faz-se necessário avaliar o processo sob a ótica da informação. A Figura 5 mostra o processo de gestão em quatro passos.

**Figura 5 - O processo de gestão do desempenho**



Fonte: Kaydos (1991, p. 34).

Como pode ser observado na Figura 5, os meios produtivos ao criarem produtos ou serviços geram dados que são compilados e transformados em informação pelo sistema de informação implementado na organização. Por sua vez, a informação é processada pelo sistema de tomada de decisão que aloca os recursos necessários e tomará as decisões cabíveis naquele contexto. Assim, a organização definirá estratégias com o intuito de utilizar os recursos alocados, que serão convertidos em bens e serviços.

Kaydos (1991) defende em sua pesquisa que o desempenho é a consequência das escolhas feitas, portanto, a parte subjetiva do processo decisório, é limitada pela quantidade e qualidade das informações disponíveis na ocasião.

No que tange à gestão de informação, um aspecto de importância para a adoção de novas diretrizes relacionadas às condutas de gestão da informação nas organizações é a questão da subjetividade que se faz sempre presente, isto porque é um tema que está na ordem do dia em função da emergência de uma nova visão que destaca a importância da cultura, da liderança comunicativa e da aprendizagem organizacional. A ideia não se refere especificamente à complexidade, mas apresenta indícios da importância da subjetividade nas várias interpretações que ela possibilita (URIBE, 2001).

A gestão dos fluxos informacionais nos âmbitos formais quanto informais, portanto, permitem que os sujeitos organizacionais possam usufruir dos benefícios

que estes propiciam, quais sejam: melhor compreensão das mudanças que ocorrem, tanto no ambiente interno quanto externo; maior segurança para tomar decisões; maior capacidade para gerar conhecimento voltado à inovação; maior facilidade de acesso, uso e reuso de dados, informações e conhecimentos; melhor condição para a aprendizagem e o compartilhamento de ideias e conhecimento, entre outros (SANTOS; VALENTIM, 2014).

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa é caracterizada por Gil (2010, p. 1) como sendo "o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos".

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como descritiva. Conforme Gil (2010, p.28), a pesquisa descritiva é um processo embrionário de uma pesquisa que visa entender as correlações entre os fenômenos e os fatos, contribuindo com informações que poderão gerar futuras pesquisas mais conclusivas.

Quanto à forma de tratamento de dados, a abordagem metodológica a ser utilizada será a de natureza qualitativa. Conforme Kauark *et al.* (2010, p.26), em uma pesquisa qualitativa, "o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave" e "os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente". Não obstante, Prodanov e Freitas (2013, p. 70) elucidam que o pesquisador irá relacionar *in loco* com o ambiente e com o objeto a ser estudado; assim, este tipo de abordagem não utiliza "dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades".

Quanto à natureza, a pesquisa é caracterizada como pesquisa aplicada, pela motivação ser fundamentada na necessidade de resolver problemas concretos no ambiente organizacional, tendo a finalidade prática (GIL, 1999; CERVO, 2002; BERVIAN, 2002; VERGARA, 2005). Empenha-se na tentativa de aplicar conceitos observados em sistemas de medição de desempenho para a elaboração de uma ferramenta que permitirá o acompanhamento dos indicadores de desempenho selecionados da organização em estudo.

Quanto à escolha do objeto de estudo, a pesquisa é caracterizada como uma aproximação de um estudo de caso. Yin (2001, p.28) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: "faz-se uma questão tipo 'como' ou 'por que' sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle".

"A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados" (YIN, 2001 p. 33-34).

Como o intuito da abordagem não é o aprofundamento exaustivo dos dados, não seria prudente afirmar que a pesquisa é um estudo de caso e, sim, uma aproximação desse método.

Quanto à técnica da coleta de dados, a pesquisa a ser realizada será nos moldes da pesquisa documental, da pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas.

O trabalho foi desenvolvido em quatro etapas apresentando os seguintes passos:

- **Primeira etapa**

- Identificar requisitos que devem ser levados em consideração na construção de um mecanismo de medição de desempenho;
- Verificar a existência de padrões que possam ser replicados em estudos anteriores;

- **Segunda etapa**

- Realizar entrevistas e suas respectivas gravações, com apoio de roteiro semiestruturado com alta liderança e colaboradores que já realizam medição de desempenho para entender o cenário da organização. O roteiro encontra-se no **Apêndice A**.

- **Terceira etapa**

- Construir um modelo com os requisitos levantados na etapa anterior, a fim de utilizá-lo como um norteador para a implementação do relatório gerencial.

- **Quarta etapa**

- Definir e validar junto à Diretoria Administrativa a periodicidade da entrega do relatório, a forma de envio, o responsável pela elaboração e quais serão as pessoas que terão acesso à informação.

### **3.1. Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de instrumentos e técnicas que decorrem com os objetivos propostos pela pesquisa. As técnicas utilizadas foram a de realização de entrevistas gravadas com os funcionários da Cooperativa e pesquisa documental.

O roteiro utilizado foi construído considerando os objetivos da pesquisa, que busca elucidar quais as necessidades e expectativas sobre a criação de uma proposta de um sistema de medição de desempenho. Deste modo, foram elaboradas 17 perguntas abertas e, quando necessário, perguntas complementares foram elaboradas no momento da pesquisa para melhor compreensão dos dados coletados.

Os seis respondentes são colaboradores da Unidade Administrativa da Cooperativa, com tempo de trabalho de um a vinte e cinco anos. Os cargos hierárquicos variam de Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Gerente de Área e Assistentes Administrativos. Quanto ao sexo, uma mulher e seis homens, com idades de vinte e quatro a sessenta e quatro anos. Quanto à instrução, todos possuíam curso superior completo e quatro deles possuíam pós-graduação, em nível de especialização.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de novembro de 2021, compreendidas entre o dia cinco e dezesseis, de acordo com a disponibilidade de agenda dos entrevistados. O intuito foi compreender o panorama da organização por meio da perspectiva de líderes e de suas equipes. Na sequência, os áudios de cada entrevistado foram transcritos de forma *online* por meio da plataforma “*Reshape*”, permitindo que o autor fizesse a compilação e unificação de informações pertinente a pesquisa. O quadro 1 resume e apresenta algumas características dos entrevistados, como cargo, idade, sexo, tempo de serviço prestado à organização e a duração da entrevista. A estrutura organizacional poderá ser observada de forma holística, no organograma disponível no **Apêndice B**.

Quadro 1 – Características dos entrevistados

Cargo	Idade (em anos)	Sexo	Tempo de serviço prestado à Organização (em anos)	Referência nas citações	Duração da Entrevista (minutos: segundos)
Presidente do Conselho	59	Masculino	22	Entrevistado A	38:05
Gerente	42	Masculino	19,8	Entrevistado B	12:34
Diretoria Financeira	67	Masculino	10,1	Entrevistado C	10:19
Diretoria Administrativa	42	Masculino	22,7	Entrevistado D	15:23
Assistente	25	Masculino	3,4	Entrevistado E	13:27
Assistente	26	Feminino	4,1	Entrevistado F	16:26

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Além das entrevistas foram realizadas análises documentais que, de acordo com Moresi (2003), a investigação documental é caracterizada pelo armazenamento por órgãos públicos ou privados, de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, regulamentos, circulares, balancetes, comunicações informais, entre outros.

Nesta pesquisa utilizou-se, também, os sistemas de informações da Cooperativa em estudo e suas respectivas bases de dados, a saber: “SISBR 2.0” e “SISBR Analítico” (exemplos de *Enterprise Resource Planning* (ERP)<sup>4</sup> utilizados na organização) e “Conectados” (*Intranet*<sup>5</sup> corporativa).

### 3.2. Análise de Dados

A análise dos dados visa a identificação de evidências para as questões levantadas pela pesquisa. Em linhas gerais, a análise qualitativa possibilita a extração de aspectos objetivos relacionados ao estudo.

Neste trabalho, as entrevistas permitiram a extração de dados qualitativos. Esses dados foram tabulados no *Microsoft Excel*®, tratados e, por fim, analisados

<sup>4</sup> Enterprise Resource Planning (ERP): significa Planejamento dos Recursos da Empresa. Software que integra diferentes áreas da empresa, por meio de um único sistema de software, segmentado por módulos.

<sup>5</sup> Intranet – Módulos de funcionalidades da internet que integram diversos tipos de informação e de serviços, num único ponto de acesso, de forma restrita a uma empresa ou organização.

com o objetivo de elencar os aspectos subjetivos relacionados aos requisitos e necessidades para a elaboração de um sistema de medição de desempenho que se adeque ao contexto da Cooperativa.

Quando possível, as respostas foram agrupadas pelo entrevistador de acordo com similaridades das respostas obtidas pelos respondentes durante a fase de coleta e transformadas em dados quantitativos, ou seja, temáticas em que se identificaram o mesmo campo denotativo, foram contabilizadas.

Relatórios preexistentes das áreas relacionadas ao negócio, também, foram analisados para entender quais recursos são utilizados durante a realização do estudo, para a gestão de desempenho vigente na organização, bem como os registros documentais em atas e regimentos.

## **4. APRESENTAÇÃO**

### **4.1. A empresa**

Passados 25 anos de sua fundação, a cooperativa possui área de atuação em 33 cidades. Em agosto de 2023, possuía 27 agências e 2 escritórios de negócios para o atendimento dos mais de 43.000 cooperados, que contribuíram para o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atua. O quadro funcional possui 300 colaboradores distribuídos entre funcionários, estagiários, aprendizes e 40 terceiros.

Mais do que uma instituição financeira, a Cooperativa de Crédito fomentou o acesso à serviços financeiros na sua área de atuação, o que favoreceu toda a cadeia comercial da região. Com taxas mais atraentes, tanto para o crédito quanto para investimentos, a Cooperativa, com o decorrer do tempo, foi aumentando a oferta de produtos contidos em seu portfólio, o que favoreceu e viabilizou a sua consolidação no cenário de atuação.

Pertencente ao Sistema de Crédito Cooperativo do Brasil (Sicoob), a Cooperativa também está filiada à Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais Ltda – Sicoob Central Cecremge. Contempla associação de pessoas físicas (PF) ou pessoa jurídicas (PJ) de qualquer setor.

Com relação ao modelo de governança corporativa, em atendimento a Resolução do BCB nº 3.859 de 27 de maio de 2010, a instituição adotou a estrutura de governança dual, composta por um Conselho de Administração, formado por 6 integrantes eleitos em assembleia geral de associados, assim como o Conselho Fiscal, composto por 3 titulares e 3 suplentes. A Diretoria Executiva conta com três diretores (Administrativo, Financeiro e Negócios), nomeados pelo Conselho de Administração para exercer suas atividades pelo mesmo período de mandato do Conselho de Administração.

Em relação a estrutura organizacional, a Cooperativa possui em sua hierarquia vinculada ao Diretor Administrativo, 11 gerências, sendo: Controle Interno, Crédito/Cadastro, Comunicação e Marketing, Eficiência em Processos, Jurídica, Organização do Quadro Social, Patrimônio, Produtos, Relacionamento com o Associado, Tecnologia da Informação e Valores Humanos. A Diretoria Financeira é composta pelas unidades: Contábil e Suporte Operacional Financeiro. Tal estrutura

funciona como um centro administrativo, e seu objetivo é oferecer serviços as agências, favorecendo apoio aos negócios, sendo um norteador de tomada estratégica e atendendo de forma remota alguns cooperados. Por fim, a Diretoria de Negócios, é composta pelas unidades: Inteligência de Negócios, Investimentos e os Pontos de Atendimentos físicos. O organograma encontra-se disponível no **Apêndice B**.

## 5. RESULTADOS

Esta seção está organizada a partir de três subseções, sendo:

- **primeira subseção** – questões relacionadas à caracterização do nível de conhecimento dos atores organizacionais e sobre a estruturação do planejamento estratégico na organização;
- **segunda subseção** – questões elaboradas com o intuito de diagnosticar qual é o cenário estratégico que a organização se encontra, como é o processo de acompanhamento das estratégias e quais fatores são considerados na tomada de decisão e;
- **terceira subseção** – questões relacionadas a correção de rotas no caso de não atingimentos de métricas preestabelecidas e qual a estrutura que a organização possui para implementação de um sistema de medição.

### 5.1. Caracterização dos atores organizacionais e estruturação do planejamento estratégico

**A primeira subseção é composta pelas seguintes perguntas:** *a empresa possui Planejamento Estratégico (P.E.)? Se sua resposta foi positiva no item anterior, como foi elaborado e qual a média de duração do horizonte de planejamento? Qual a periodicidade de revisão do planejamento estratégico? A empresa utiliza alguma ferramenta e/ou metodologia para auxiliar as análises de gestão e resultados estratégicos?*

A partir dos resultados apresentados, 100% dos respondentes informaram que a empresa possui planejamento estratégico. O planejamento foi elaborado com o auxílio de um consultor externo, contratado pela organização para a sua estruturação. No método escolhido pela organização, foram utilizadas entrevistas e *workshops* temáticos com lideranças estratégicas da cooperativa, conselho e diretores. Logo após, construíram uma matriz *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)* e, em seguida, os objetivos estratégicos da organização para os próximos dez anos, de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*.

Em relação ao horizonte de planejamento, constatou-se divergência no conhecimento do horizonte de duração do planejamento pelos respondentes. Enquanto os entrevistados B e D responderam que o horizonte de planejamento está compreendido em um período de 10 anos, sendo dividido em dois períodos de 5 anos

(idem ao registro documental disponibilizado pela organização), os entrevistados responderam A, C, E e F responderam períodos diferentes. Para os entrevistados A e E, o planejamento possui um período de 3 anos e outro de 5 anos. Já o entrevistado C, acredita que seja em 5 anos. Por fim, o entrevistado F afirmou não possuir conhecimento do horizonte de planejamento.

A divergência se agrava com o modelo escolhido pela organização, no qual profissionais nos níveis operacionais não foram envolvidos na construção do planejamento e nem participam dos fóruns de discussão e atualização das métricas e objetivos estipulados no planejamento, como observado pelo entrevistado F. Mesmo possuindo mais de quatro anos de organização, desconhece o horizonte de planejamento.

## **5.2 Diagnóstico da estratégia e seu acompanhamento**

**A segunda subseção é composta pelas seguintes perguntas:** *existem outras empresas do mesmo ramo na área de atuação? Como é realizado o planejamento e a implementação das estratégias na empresa? Relate como você realiza hoje o processo de acompanhamento de desempenho das áreas administrativas. Quais são os fatores que você considera relevantes na hora da tomada de decisão? O que você considera como fator mais importante na tomada de decisão no momento de analisar indicadores?*

Os respondentes informaram que a organização possui um conjunto diversificado de concorrentes em sua área de atuação, sendo caracterizados de três formas: a) Cooperativas do mesmo sistema (Sicoob); b) Cooperativas de outro sistema cooperativo (Sicred); c) Bancos tradicionais; d) *Startups* do mercado financeiro nacional (*Fintechs e Bigtechs*).

Conforme o regimento interno utilizado e em conformidade com atas elaboradas, utilizadas na análise documental, o planejamento e a implementação das estratégias acontecem em um comitê interno à organização intitulado “Comitê Gestor”. Ele é formado por representantes do Conselho de Administração, Diretoria e lideranças táticas administrativas e de negócios. Os encontros são realizados mensalmente, com temáticas que envolvem análises e estudo de tendências de mercado, análise de indicadores vinculados ao planejamento estratégico. Cada objetivo do planejamento estratégico possui um responsável que realiza os repasses,

de acordo com a pauta definida, as ações que foram tomadas para o atingimento da meta.

As lideranças acompanham indicadores específicos de acordo com sua área de responsabilidade. O método de acompanhamento mais utilizado pela organização é a realização de reuniões e o acompanhamento de relatórios, como pode ser observado nas atas do Comitê Gestor, nas atas do Conselho de Administração e nas falas dos entrevistados A, B, C e D. No primeiro caso, os respondentes não souberam definir a periodicidade ideal. No segundo caso, sem padronização definida - cada área realiza o relatório de forma individual, seja no *Excel* ou no *Power BI*, mas com periodicidade condicional, na qual existe a dependência da totalidade e disponibilidade das informações por outras áreas.

Os fatores utilizados na tomada de decisão são diversos, com interseção no acompanhamento de indicadores utilizados como *benchmarking*, oriundos dentro do próprio Sistema Cooperativo ou de empresas externas ao sistema. Na visão do entrevistado A, a Cooperativa se destaca no quesito controle e no quesito processos:

*“Todas as novas agências previstas no nosso Plano de Expansão estão sendo abertas sem caixa. Isso reduz o risco da Cooperativa em investimentos adicionais e mais onerosos em segurança, acelerando o retorno do investimento inicial, além de reduzir os custos fixos. (Entrevistado A – Presidente do Conselho)”*

Considerando o relato do entrevistado, pode-se concluir que ele prefere analisar riscos na tomada de decisão, juntamente com uma análise de custeio. O modelo de expansão adotado é considerado pelo entrevistado como pioneiro no cooperativismo de crédito. Agências sem caixa físico (colaborador responsável por realizar operações da rotina bancária relacionadas à tesouraria) são uma alternativa ao aumento das transações nos meios digitais pelos associados, reduzindo o fluxo presencial nas agências físicas.

O entrevistado B, por sua vez, utiliza análises de mercado para embasar suas decisões. Ele avalia se será necessário readequar as metas e objetivos estabelecidos de acordo com o dinamismo em que a organização se encontra.

*“Primeiro, o mercado. Segundo, o caminho que estamos traçando para atingir aquela meta ou não. Aí iremos analisar se será necessário fazer um ajuste estratégico ou não. Então, a gente avalia os indicadores e o mercado. O mercado é o principal balizador e as estratégias são definidas com base naquilo que o nosso público tem de oportunidade. Estamos aqui para atender o nosso associado, que é a principal razão de ser da Cooperativa. Esse associado ao mesmo tempo que é usuário, ele é dono. Então, a gente precisa identificar como o mercado está atacando o nosso associado para que a gente também consiga entendê-lo dentro da necessidade. O mercado dita a regra do jogo de acordo com o que a concorrência está trazendo e com as novidades que estão surgindo.” (Entrevistado B – Gerente Tático)*

O entrevistado C, traz uma abordagem semelhante ao B e acrescenta a visão intraorganizacional para embasar suas decisões.

*“A gente faz a avaliação e vê os motivos das distorções e o que realmente ocorreu, e se são fatores internos de desempenho, de colaboradores e de gerentes, ou se foi em função das situações de mercado. Então, a gente avalia o conjunto desses fatores, tanto internos quanto externos.” (Entrevistado C – Diretor Financeiro)*

O entrevistado D, relata a preocupação com indicadores que traduzem a eficiência nos processos em que a organização se encontra e que refletem na experiência dos clientes/cooperados.

*“A eficiência, o valor que aquilo gera ou agrega para o associado ou negócio. Esses dois pontos. Para minha área, a eficiência é traduzida nesse retorno ao associado, na medida que, quanto mais eficiente, mais resultado se gera ao associado. Neste momento de transição, a construção de um alicerce e a mudança no mercado mercadológico, a eficiência. Neste momento... E que, de algum modo, a própria eficiência irá se traduzir em algum ganho para o associado.” (Entrevistado D – Diretor Administrativo)*

Os entrevistados E e F, por não estarem em cargos de liderança, relataram que possuíram poucas ou nenhuma oportunidade de serem envolvidos no processo de acompanhamento dos indicadores, ficando restritos a realizarem atividades que auxiliassem seus gestores imediatos à tomada de decisão.

De forma condensada no Quadro 2, como fator mais importante na hora de decidir segundo os entrevistados A, B, C e D, foram elencados: riscos, custos, dados confiáveis, informações suficientes, dados do mercado, visão intraorganizacional, oportunidades implícitas e eficiência.

**Quadro 2 – Fatores mais relevantes na hora de decidir segundo os entrevistados**

Cargo	Idade (em anos)	Sexo	Tempo de serviço prestado à Organização (em anos)	Referência nas citações	Requisito(s) mais relevante(s)
Presidente do Conselho	59	Masculino	22	Entrevistado A	Riscos e custos
Gerente	42	Masculino	19,8	Entrevistado B	Dados confiáveis, informações suficientes e análise de mercado
Diretoria Financeira	67	Masculino	10,1	Entrevistado C	Análise de mercado e visão intraorganizacional
Diretoria Administrativa	42	Masculino	22,7	Entrevistado D	Eficiência e oportunidades implícitas
Assistente	25	Masculino	3,4	Entrevistado E	Não participam ativamente do processo de decisão
Assistente	26	Feminino	4,1	Entrevistado F	Não participam ativamente do processo de decisão

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Conclui-se que, um fator de diferenciação dos requisitos é a posição hierárquica dos entrevistados. A alta liderança, representada pelos entrevistados A, C e D, analisou requisitos que envolviam riscos, custos e decisões estratégicas que impactam o modelo de negócio. Por sua vez, a liderança tática (entrevistado B) controlava mais indicadores de controle operacional e utilizavam *benchmarking* com outras cooperativas e organizações para embasar suas decisões. Por fim, funcionários operacionais (entrevistados E e F) tinham menos autonomia na tomada de decisão, ficando mais restritos em executar o operacional e, em alguns casos, construir as soluções de acompanhamento operacional para suas lideranças táticas.

### **5.3 (Re) avaliação e estrutura para implantação de um SMD**

**Esta terceira subseção é composta pelas seguintes perguntas:** *quando uma meta não é atingida o que é feito para atingi-la nas avaliações seguintes? O setor deverá tomar alguma ação, caso o desempenho tenha sido inferior ao acordado? Qual será a fonte de dados para o acompanhamento dos indicadores? Quem você considera ideal para ser o responsável pela elaboração do acompanhamento? Qual seria a periodicidade ideal para a entrega do relatório? Você estaria disposto a realizar algum investimento para aprimorar o método de mensuração? Se sim, qual seria o valor?*

Os entrevistados A, B, C e D, normalmente, reúnem com a liderança responsável por aquele objetivo estratégico; realizam um diagnóstico do que ocorreu, com o intuito de avaliar se as metas estavam condizentes; e por fim, constroem um plano de ação com foco em atingir as metas no próximo ciclo<sup>6</sup>. O entrevistado D, foi o único que relatou a prática de criar incentivos comerciais para estimular o atingimento de metas e ajustar o comportamento da equipe em prol do objetivo estabelecido. O entrevistado C, avalia os motivos que geraram as distorções e se eles são fatores internos (equipe e gestão) ou externos (mercado). O entrevistado E, relatou que mudou a abordagem ao escolher uma nova estratégia. Na visão dele, o não atingimento é consequência de uma escolha errada, anteriormente adotada no planejamento estratégico.

Sobre a autonomia das pessoas para tomar algumas ações, caso o desempenho tenha sido inferior ao acordado, constatou-se com os relatos dos entrevistados que as ações corretivas vêm de duas formas: a) determinação de posições hierárquicas superiores à liderança, como por exemplo, a Diretoria Executiva/Conselho, como pode ser observado na fala do entrevistado A; e b) reuniões de alinhamento com a Diretoria Executiva, que por sua vez, coopera com o delineamento da solução, como pode ser observado nos relatos dos entrevistados C e F.

*“A gente acompanha as metas do planejamento estratégico e avalia o porquê que não andou. Por que que não andou? Andou isso, mas não andou aquilo. O que que está garrado? Pode ser a taxa nossa...vamos investigando. Por isso que temos em nossa reunião do Comitê Gestor uma gerente da agência para nos falar o que que está garrando. Ela é o termômetro dos negócios, junto com o gerente do PA Digital.”*  
(Entrevistado A – Presidente do Conselho)

*“A gente faz a avaliação e vê o motivo das distorções e o que realmente ocorreu e se são fatores internos de desempenho de colaboradores e gerentes ou se em função das situações de mercado também que são muito dinâmicas. Então, a gente avalia o conjunto desses fatores tanto internos quanto externos. Normalmente, quando é identificada alguma distorção, o gerente responsável vem até mim, nós debatemos e chegamos em um consenso e implementamos o que a gente acha ideal para corrigir os indicadores.”* (Entrevistado C – Diretor Financeiro)

*“Normalmente, vem da Diretoria quando não tem atingimento. Quando não tem atingimento, a Diretoria faz a análise, passa para o meu gestor e vem para a gente. Vem por hierarquia mesmo as informações. Aí meu gestor alinha, de acordo com o que a Diretoria solicitou, o que devemos construir para ajudar nesse processo.”*  
(Entrevistado F – Assistente Administrativo)

---

<sup>6</sup> Ciclo: período em que ocorrerá nova avaliação de desempenho. O período pode variar de acordo com a expectativa de acompanhamento de indicadores da liderança e sua forma de tomada de decisão.

As fontes de dados disponíveis e comumente utilizadas na Cooperativa são oriundas de sistemas de informação que são alimentados pelo Sicoob Confederação (SISBR, SISBR Analítico, *Rating* Sistêmico, Risco de mercado e monitoramento *online*), pela Central Cecremge (monitoramento *online*) ou por base de dados do mercado financeiro (B3, BCB e Serasa). Os entrevistados B e F sentiram falta de uma maior clareza de todas as informações que podem ser encontradas na principal fonte de dados interna, o SISBR Analítico:

*“Hoje o SISBR Analítico é bem amplo. Infelizmente, não existe muitas informações a nível de Confederação de repasses do que seriam algumas informações que estão lá. Acaba que em alguns casos, temos que utilizar de tentativa e erro. Para ver se as informações batem com a teoria criada, utilizamos o balancete ou informações controladas em outras unidades administrativas.” (Entrevistado B - Gerente Tático)*

*“Hoje, eu acho o SISBR Analítico muito amplo. Acho que a questão do Analítico vem de cima. A gente, às vezes, não tem conhecimento de tudo o que a gente precisava ter sobre como funciona o Analítico. Talvez, se a gente tivesse essa ligação de entender o que ele faz e toda a informação que tem ali, ia ajudar muito mais. Tem informação dentro do Analítico que a gente desconhece. Seria interessante a gente usar, mas a gente não faz ideia do que é e o que faz, porque não tem um lugar que explique de onde a informação é. É muito tentativa e erro. Tem armazém que a gente nunca utilizou por não saber o que tem lá. Para começar, a utilizar a gente tem que ver se a informação bate com nossos controles administrativos. A gente fica batendo valor para descobrir o que existe dentro do Analítico.” (Entrevistado F – Assistente Administrativo)*

Vale observar pelos relatos dos entrevistados que, não existe uma clareza da base de dados disponibilizada pela Confederação às Cooperativas. Diante do exposto, internamente, criou-se a prática no qual os dados necessitam ser validados com outra unidade administrativa. A prática consiste em procurar com uma área técnica se os dados disponibilizados no sistema da Confederação (SISBR e SISBR Analítico) são iguais aos dados em controles mais analógicos na própria Cooperativa. Diante do exposto, diagnostica-se que, durante o processo de apuração, é possível encontrar retrabalho, excesso de processamento, desperdício de conhecimento e atraso na disponibilização da informação durante a construção do sistema de medição.

Por conseguinte, no que tange às unidades mais adequadas para a construção do modelo de gestão de desempenho na organização, os seis entrevistados citaram: a Unidade de Inteligência de Negócios (67%), a Unidade de Eficiência em Processos (67%), a assistente vinculada à Diretoria (16,5%), outra área administrativa (16,5%).

A periodicidade adequada na visão dos entrevistados, seria: mensal (50%), bimestral (17%), trimestral (33%).

Por fim, sobre a quantia justa para ser destinada a realização de investimentos para a implementação do sistema de medição de desempenho: até R\$50.0000,00 (50% dos respondentes) e 50% não souberam determinar o valor, dependendo de outras variáveis para determinar a relação de custo *versus* benefício.

## **6. DISCUSSÃO**

### **6.1. Proposta de modelo de Sistema de Medição de Desempenho em uma unidade Administrativa de Crédito**

O modelo proposto na Figura 6 é composto pela união de recursos disponíveis, processos estruturados e valores organizacionais, que ao se conectarem, propõem uma aplicabilidade da pesquisa com a prática da rotina operacional vivenciada na organização.

Figura 6 – Modelo de Relatório Gerencial

<b>Unidade/Setor:</b>	<b>1</b>	<b>Período de Referência:</b>	<b>2</b>
<b>Lista de Indicadores:</b>	<p>Indicador 1 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 2 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 3 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 4 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 5 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 6 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 7 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p>		
<b>Planos de Ação acordados no último relatório</b>	<b>4</b>		
<b>Análise &amp; Demonstração</b>	<p><b>Indicador 1 – Representação gráfica</b> Análise escrita do Indicador 1:</p> <p><b>Indicador 2 – Representação gráfica</b> Análise escrita do Indicador 2:</p> <p><b>Indicador 3 – Representação gráfica</b> Análise escrita do Indicador 3:</p> <p><b>Indicador 4 – Representação gráfica</b> Análise escrita do Indicador 4:</p> <p><b>Indicador 5 – Representação gráfica</b> Análise escrita do Indicador 5:</p> <p><b>Indicador 6 – Representação gráfica</b> Análise escrita do Indicador 6:</p> <p><b>Indicador 7 – Representação gráfica</b> Análise escrita do Indicador 7:</p>		
<b>Plano de Ação (no caso de inconformidades encontradas no mês de referência)</b>	<b>6</b>		
<b>Data de elaboração</b>	<b>7</b>	<b>Responsável</b>	<b>8</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O modelo pode ser dividido em oito campos: a) informações descritivas: como nome da unidade administrativa (1) e período de referência para elaboração do relatório (2); b) indicadores contidos no relatório: nome do indicador, seu significado interpretativo, unidade de medida do indicador, a meta para controle, a fonte de dados e qual a data de consulta desses dados (3); c) plano de ação solicitados no último relatório: campo destinado à revisão de métricas de acompanhamento que não foram atingidas (4); d) análise e demonstração de resultados: campo destinado à construção de gráfico, tabelas e esquemas que exemplifiquem visualmente o indicador, além de demonstrar a meta acordada com o gestor e dados de *benchmarking* para balizar a análise (5). Em seguida, deve-se elaborar uma pequena análise dos dados demonstrados, justificando os resultados apresentados (5); e) plano de ação: campo destinado à inconformidades encontradas nos processos acompanhados (6). Caso necessário, o executor deve traçar ações para ser alinhadas posteriormente com a liderança; f) campo de formalização: destinado ao preenchimento da data de elaboração (7) e o responsável pelo estudo (8).

Os “campos 1 e 2”, observados na Figura 7, foram pensados considerando que o relatório poderá ser replicado a diferentes áreas da organização e a periodicidade de entrega dos relatórios será definida junto com a gestão. Como o modelo organizacional possui três Diretorias, bem como na seção anterior, no Quadro 2, os requisitos levados em consideração na tomada de decisão são distintos. Dessa forma, é possível personalizar o acompanhamento da alta liderança para os campos 1, 2 e 3.

**Figura 7 - Fragmento um, dois e três do Modelo de Relatório Gerencial**

<b>Unidade/Setor:</b>	<b>1</b>	<b>Período de Referência:</b>	<b>2</b>
<b>Lista de Indicadores:</b>	<p>Indicador 1 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 2 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 3 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 4 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 5 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 6 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p> <p>Indicador 7 - Significado - Unidade de Medida - Meta - Fonte de Dados - Data base</p>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em relação ao “campo 3”, existem diferentes definições de indicadores, de acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzales, 2009, p. 24:

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”

Por sua vez, Veras (2016) descreve que os indicadores podem ser considerados como representações que são quantificáveis oriundas de traços de processos e produtos, que são delimitadas metas, bem como a medição e acompanhamento é tarefa que deve possuir atenção dos gestores. De forma complementar, Kernzner (2013), considera que a utilização de indicadores de desempenho deve ser considerada como estratégica, afinal, é possível avaliar de forma preditiva condições desfavoráveis, além de agir a tempo que a ação corretiva conduza para o atingimento dos objetivos propostos.

A Figura 8 relata a finalidade do uso das informações oriundas dos indicadores na medição de desempenho:

**Figura 8 – Autores e finalidades de uso das informações dos indicadores na medição do desempenho**

Autores	Monitoramento e controle	Educação e Aprendizagem	Tomada de decisão	Legitimidade	Comunicação externa
Henri (2006; 2009)	X	X	X	X	
Simons (2000)	X	X	X		X
Neely <i>et al.</i> (2006)	X	X	X		X
Martins (1999)	X	X	X	X	

Fonte: Muneratto *et al.* (2016)

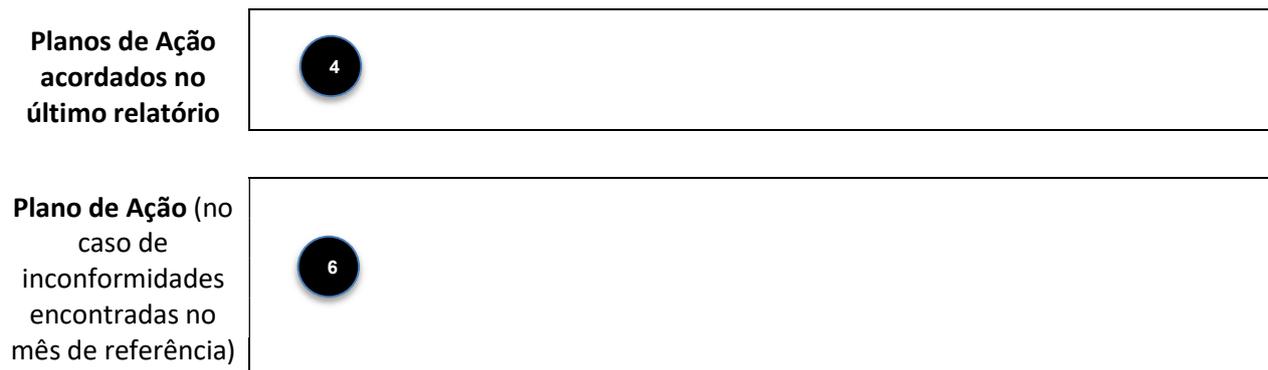
O número máximo de indicadores<sup>7</sup> sugeridos são sete, conforme estudo realizado previamente por George A. Miller e complementado por Francischini e Francischini (2017). Branco Filho (2020), diz que, caso haja a determinação de indicadores de forma equivocada, por consequência gera-se sobrecarga, adversidades e dispêndio durante sua implementação. Por tanto, menos indicadores, tendem a assegurar eficiência e melhor aproveitamento do monitoramento.

Além do mais, os indicadores devem vir acompanhados das seguintes informações: significado do indicador, a sua unidade de medida, sua meta, a fonte de dados e a data base da coleta dos dados.

A Figura 9 mostra o processo de elaboração de planos de ação para correção de não atingimentos previstos nas metas.

<sup>7</sup> “A própria limitação do raciocínio humano impede que um gestor possa analisar um número muito grande de informações, conforme estudos de George A. Miller, que defende que o raciocínio humano consegue processar, em média, sete variáveis ao mesmo tempo. Se uma pessoa for considerada de inteligência superior, consegue processar nove variáveis e, se considerada como inteligência menor do que a média, consegue processar cinco variáveis. [...] Deve estar claro que, tal como a Lei de Miller, essas recomendações de número máximo de indicadores de desempenho que podem ser monitoradas por níveis hierárquicos dentro de uma empresa são controversas. O que desejamos enfatizar é que não seja dado um número excessivo de indicadores para cada gestor. O limite máximo varia para cada pessoa, cargo, área operacional e de empresa para empresa. Cabe ao elaborador do sistema de medição de desempenho ter a sensibilidade de atribuir um número razoável de informações que cada gestor é capaz de analisar com eficiência, ou seja, atingir o objetivo estabelecido sem despender recursos de tempo, mão de obra, materiais e equipamentos desproporcionais ao benefício que essas informações trarão para a empresa.” FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p.67.

**Figura 9 – Fragmento quatro e seis do Modelo de Relatório Gerencial**



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

No “campo 4” é possível acompanhar os planos corretivos acordados com a gestão para indicadores que não tenham atingido o desempenho desejado, de acordo com a meta delineada. Luchesi, (2012, p. 1), diz que:

No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado à sua gestão que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerenciem, armazenem e disseminem o conhecimento representam um novo desafio a ser enfrentado pelas empresas.

No “campo 6” a forma de análise é idêntica ao “campo 4”, entretanto, a análise é voltada para a criação de planos de ação para indicadores que não tenham atingido o desempenho desejado, de acordo com a meta delineada no “campo 3” do mês de referência. Indicadores de desempenho “[...] apontam, mas não resolvem um problema. A resolução do problema apontado por eles depende da ação de um gestor.” (FRANCISCHINI, 2004, p.3). Considerando o exposto, foi pensado em criar o campo para que sejam acordadas as ações de melhoria que deverão ser implementadas.

**Figura 10 – Fragmento cinco do Modelo de Relatório Gerencial**

**Análise &  
Demonstração**

5

**Indicador 1 – Representação gráfica**

Análise escrita do Indicador 1:

**Indicador 2 – Representação gráfica**

Análise escrita do Indicador 2:

**Indicador 3 – Representação gráfica**

Análise escrita do Indicador 3:

**Indicador 4 – Representação gráfica**

Análise escrita do Indicador 4:

**Indicador 5 – Representação gráfica**

Análise escrita do Indicador 5:

**Indicador 6 – Representação gráfica**

Análise escrita do Indicador 6:

**Indicador 7 – Representação gráfica**

Análise escrita do Indicador 7:

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O “campo 5”, observado na Figura 10, permite tanto o acompanhamento de forma visual dos indicadores escolhidos no “campo 3”, quanto a contextualização de forma escrita sobre o desempenho explícito na representação gráfica. Nuintin (2010, p. 59), relata sobre a importância de acompanhar os desvios qualitativos e quantitativos:

[...] a avaliação do desempenho permite aos gestores conhecer sua real situação em relação aos objetivos estabelecidos. Permite conhecer os desvios tanto quantitativos como qualitativos, subsidiando os gestores na tomada de decisões e ações corretivas quando necessárias.

**Figura 11 – Fragmento sete e oito do Modelo de Relatório Gerencial**

Data de elaboração	7	Responsável	8
--------------------	---	-------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por fim, o “campo 7” e o “campo 8”, observados na Figura 11, são campos descritivos da data final da emissão do relatório e do responsável pela elaboração das análises.

Para a utilização da solução, faz-se necessário a realização de reuniões para alinhamento de quais indicadores serão utilizados para o acompanhamento da Diretoria Executiva, qual a dificuldade de conseguir as informações necessárias e qual o período de entrega ideal do relatório. Simultaneamente, a alta liderança deve disponibilizar e patrocinar recursos necessários para a implantação da solução e para o desenvolvimento de uma cultura voltada para a medição e propagação do conhecimento adquirido por meio dos relatórios construídos pelas áreas administrativas. Não obstante, deve-se também realizar reuniões com periodicidade definida para o alinhamento das expectativas perante as métricas estipuladas; assegurar a entrega e formalização dos relatórios e, por fim, revisar periodicamente os procedimentos propostos, no mínimo, anualmente, ou sempre que houver mudança do cenário que a organização se encontre.

Em posse de todos os procedimentos dispostos, espera-se que os resultados contribuam com a sugestão de ajustes futuros sobre os sistemas de mensuração de desempenho, de forma que a avaliação de desempenho se torne mais precisa e eficaz.

## **7. CONCLUSÃO**

À luz do estudo, teve-se como objetivo aferir, na perspectiva dos colaboradores e da literatura, a proposição de diretrizes para um sistema de medição de desempenho para o acompanhamento dos indicadores da média gerência.

Portanto, o objetivo inicial proposto foi atingido com a criação de um sistema de medição de desempenho para o acompanhamento dos indicadores gerenciais de uma cooperativa de crédito.

Ao revisitar o primeiro objetivo específico, a revisão de literatura permitiu que as melhores práticas do mercado implementadas previamente em outros estudos, auxiliassem na compreensão de como outras organizações realizam o acompanhamento e os desafios a que elas estão sujeitas.

Insta dizer que, a construção do modelo de forma personalizada para a Cooperativa, foi possível graças a coleta de dados realizada, por meio do levantamento das suas necessidades, uma vez que, a instituição é cotidianamente sublimada por uma pluralidade de informações e de tomadas de decisão, atingindo assim, o segundo objetivo específico.

Por fim, em alusão ao terceiro objetivo específico, foi possível também identificar desafios que a Cooperativa irá enfrentar ao implementar o acompanhamento proposto. Como desafio organizacional, a empresa está condicionada pelo seu mercado competitivo a redução do *spread*<sup>8</sup> com as entradas de novas *fintches* e *bigtechs*. A cooperativa preferiu renunciar às tarifas para crescer a base de associados. Porém, perdeu uma parcela de receita fixa com essa isenção. Com os novos entrantes, a obtenção de outras fontes de receita, diminuiu, dado a competição por preço ser um dos diferenciais neste mercado. O desafio passa a ser de eficiência operacional, considerando que as novas fontes de receita serão cada vez menores em relação à históricos anteriores.

Não obstante, como destacado nas práticas identificadas, não existe uma disseminação do conhecimento do planejamento estratégico da organização. O desconhecimento sobre a estratégia da empresa acarreta à tomada de decisão com informações limitadas, e que podem ser divergentes para a construção do futuro organizacional. A implementação do sistema proposto auxiliará nos desdobramentos da estratégia para nos níveis operacionais e táticos, facilitando a gestão do conhecimento e a melhor utilização dos recursos na organização.

Com a aplicação do sistema de medição proposto, espera-se que a organização evolua seu nível de maturidade e obtenha ganhos propostos no referencial teórico. Ademais, com o desafio de se preocupar com a eficiência operacional diante de uma latente ameaça externa, bem como a necessidade de disseminar a estratégia para tomada de decisão, controles administrativos por meio do monitoramento tecnológico, serão pilares importantes para o atingimento dos objetivos estratégicos com agilidade e conformidade.

Em suma, é notório como um sistema de medição e desempenho contribui para o aprimoramento e melhora da performance de uma organização, bem como o aumento da qualidade de serviço perante a sociedade. Após a conclusão do trabalho, o modelo será apresentado à liderança da organização, onde o autor irá explanar sobre o modelo e dará a capacitação necessária para sua implementação.

Mudanças culturais devem ser determinadas e serão determinantes para a estabilização da nova prática. A ferramenta é uma construção coletiva de diversos

---

<sup>8</sup> *Spread*: diferença entre o menor preço de venda e o maior preço de compra de um ativo financeiro.

setores da empresa. É crucial o patrocínio e acompanhamento da alta e média liderança para assegurar a consolidação de novas práticas, diante das etapas a serem consideradas durante a implantação. Uma vez que, ao aumentar o nível de aferição das atividades, pode-se gerar um maior ceticismo por parte dos liderados e indolência por se sentirem mais controlados.

Embora, não existisse objeção no fornecimento de dados, alguns retornos se tornam morosos durante a coleta de dados, devido à existência de outros projetos estratégicos. Diante desse cenário, não se pode anular a possibilidade de se instaurar uma concorrência interna gerada por outras iniciativas organizacionais, que podem colocar em risco o pleito por recursos durante a implantação do sistema de medição proposto.

Restam, portanto, sugerir para trabalhos futuros, o acompanhamento da implementação do sistema de medição proposto na Cooperativa em estudo; a sua aplicabilidade para outras cooperativas do ramo de crédito e, também, de outros ramos do cooperativismo; quais os ganhos percebidos pela organização; quais as limitações surgiram durante a implementação; a dificuldade para conseguir os dados e quais os métodos foram utilizados ao elencar os indicadores que seriam de interesse de acompanhamento da liderança; replicar o modelo para a alta liderança; entender as nuances presentes no comportamento dos colaboradores após sua implementação, sejam positivas ou negativas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Cláudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANSOFF, H. Igor, McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BCB. . **O que é uma Cooperativa de Crédito?** 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: 05 de mar. 2022.

BITITCI, U. S et al. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, v.17, n.5, p.522-534, 1997.

BRANCO FILHO, G. **Indicadores e índices de manutenção**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2020.

BRICKLEY, J. A., SMITH, C. W. & ZIMMERMAN, J. L. (2008). **Managerial Economics and Organizational Architecture**. (5<sup>o</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac, 2006.

CLARK, L. A. **Development, application and evaluation of an organizational performance measurement system**. Ph. D. Dissertation. Virginia Tech, Blackburg, VA, USA, 1995.

DE SIQUEIRA, João Paulo Lara; BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Estratégia para corporações e empresas:: teorias atuais e aplicações**. Cengage Learning, 2022.

DRAFT, R. L. **Organization theory and design**. Mason, Ohio: Thompson, 2004

FEBRABAN - Murilo Portugal. **Inovação e Competição: Novos Caminhos para Redução dos Spreads Bancários?** [Brasília]: Audiência Pública na Comissão de Assuntos Econômicos (CAE), 2018. 37 slides, color.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo.** Texto para discussão 1369. Brasília: Ipea, 2009.

FIGUEIREDO, Moacyr AD et al. Sistema de Medição de Desempenho Organizacional: um modelo para auxiliar a sua autoavaliação. **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2003.

FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. p.67.

FRANCISCHINI, Andrea S.N.; FRANCISCHINI, Paulino G., **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal.** Lisboa/São Paulo: Verbo. Set/1997.

GAGANDEEP, S. **Use of knowledge management techniques for risk management.** 2012. Master's Thesis (Master's Programme International Project Management) – Department of Civil and Environmental Engineering, Chalmers University of Technology, Göteborg, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual.** Gestão & Produção, v. 24, p. 248-265, 2017

HAMMER, M. The Process Audit. **Harvard Business Review**, April 2007. 111-123.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. 4ª ed. Editora Campus, 2005.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo, Makron Books, 1994.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KAYDOS, W. **Measuring, managing, and maximizing performance**. Portland, Productivity Press, 1991.

KERZNER, H. R. (2013). **Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance**. Hoboken: John Wiley & Sons.

LEBAS, M. J. **Performance measurement and performance management**. *International Journal of Production Economics*, v.41, pp.23-35, 1995.

LEVI, M. H. The business process (quiet) revolution: Transformation to process organization. In: KOSANKE, K., et al. **Enterprise Inter- and Intra- Organizational Integration: Building International Consensus**. [S.I.]: Kluwer Academic Publishers, 2002. p. 147-158. Disponível em: <<https://www.interfacing.com/rtecontent/document/CreatingProcessOrganization03.pdf>>.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto**. Em M. L. P. Valentim (Org.), *Gestão, mediação e uso da informação* (pp. 277-300). São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

LORINO, P. **Le contrôle de gestion stratégique – la gestion par les activités**. (nouvelle présentation). Paris, Dunod, 1996.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Companhia de Engenharia de Tráfego - São Paulo / CET-SP, NT 221, 2012.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORESI, Eduardo et al. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.

MUNERATO, Lorimar Francisco; CORREA, Hamilton Luiz. Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, jan/abr., 2016.

NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** International Journal of Operations & Production Management, 19, p. 205-228, 1999.

NEELY, A.D., Adams, C. and Kennerley, M., **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships**, Financial Times/Prentice Hall, London, 2002.

NUINTIN, Adriano Antonio; NAKAO, Sílvio Hiroshi. A definição de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v.7, n.14, p. 51-74, jul./dez., 2010.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **The Hidden Threat to EGovernment**: Avoiding Large Government IT Failures. Puma Policy Brief No. 8, 03/2001. Disponível em: Acesso em: 07/04/2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do**

**trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil.** Brasília: BCB, 2008.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2002.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, p. 19-33, 2014.

SHARMAN, Paul. How to implement performance measurement in your organization. **Certified Managements Accountants Magazine**, Ontario, v. 39, p. 33-37, May 1995.

SICOOB – SISTEMA DE COOPERATIVAS FINANCEIRAS DO BRASIL (Brasil). **O que é o Sicoob.** 2020. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>. Acesso em: 25 ago. 2020.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance.** Rio de Janeiro, QualityMark, 1993.

SLACK, N.; JONHSTON, R.; CHAMBERS, S.; **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUSA NETO, J. A.; REIS, D. A. Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, mai./ago. 2015.

Organisation for Economic Co-Operation and Development – OECD. **The Hidden Threat to EGovernment: Avoiding Large Government IT Failures.** Puma

*Policy Brief* No. 8, 03/2001. Disponível em: <<https://www.oecd.org/governance/pem/1901677.pdf>> Acesso em: 07/04/2022.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Information technology for management: improving quality and productivity**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL (ULBRA) (Brasil). **Sistema de informações gerenciais**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2008. 177 p.: il.

URIBE, Francisco Javier. Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, p. 209-219, 2001.

VERAS, Manoel. **Gestão dinâmica de projetos: LifeCycleCanvas®**. Brasport, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Gestion par activités, gestion par processus, gestion par projet: quelles differences? quels rapports?**. Paris, LATTTS/Ecole Nationale Paris Val-de-Marne, 1994. (mimeo).

## APÊNDICE A – Roteiro

### Entrevista: coleta de dados na empresa

Entrevista nº \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Este roteiro é parte de uma pesquisa do meu Trabalho de Conclusão de Curso em Engenharia de Produção. Convido-o(a) a contribuir com a pesquisa respondendo às perguntas que me auxiliarão na análise e compreensão das necessidades e expectativas sobre a criação de uma “proposta de uma ferramenta de apoio à decisão em uma cooperativa de crédito de livre admissão do interior de minas gerais”. Sua participação será extremamente relevante para a realização deste estudo. Grato.

#### 1. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ADMINISTRATIVA E A DIRETORIA ADMINISTRATIVA

- a) Quais setores estão sob sua gestão?
- b) A empresa possui Planejamento Estratégico (P.E.)?
- c) Se sua resposta foi positiva no item anterior, como foi elaborado e qual a média de duração do horizonte de planejamento?
- d) Qual a periodicidade de revisão do planejamento estratégico?
- e) A empresa utiliza alguma ferramenta e/ou metodologia para auxiliar as análises de gestão e resultados estratégicos?
- f) Existem outras empresas do mesmo ramo na área de atuação?
- g) Como é realizado o planejamento e a implementação das estratégias na empresa?
- h) Relate como você realiza hoje o processo de acompanhamento de desempenho das áreas administrativas.
- i) Quais são os fatores que você considera relevantes na hora da tomada de decisão?
- j) O que você considera como fator mais importante na tomada de decisão no momento de analisar indicadores?
- k) Quando uma meta não é atingida o que é feito para atingi-la nas avaliações seguintes?

- l) O setor deverá tomar alguma ação, caso o desempenho tenha sido inferior ao acordado?
- m) Qual será a fonte de dados para o acompanhamento dos indicadores?
- n) Quem você considera ideal para ser o responsável pela elaboração do acompanhamento?
- o) Qual seria a periodicidade ideal para a entrega do relatório?
- p) Você estaria disposto a realizar algum investimento para aprimorar o método de mensuração? Se sim, qual seria o valor?
- q) Existe alguma contribuição, consideração ou informações extras que possam ser úteis sobre o tema de minha pesquisa?

## APÊNDICE B – Organograma Institucional e sua Estrutura de Governança do Objeto de Estudo

