



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
COOPERATIVAS**

Por,
THAISE FILGUEIRAS DE MELLO MOREIRA
170022838

Brasília, 26 de Setembro de 2022.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS COOPERATIVAS**

Por,

THAISE FILGUEIRAS DE MELLO MOREIRA
170022838

Relatório submetido como requisito parcial para
obtenção do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. DSc. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR _____
(Orientador)

Prof. DSc Clóvis Neumann, UnB/ EPR _____

Brasília, 26 de Setembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e minha irmã que sempre estiveram presentes e me apoiaram em toda a minha jornada.

Aos meus amigos que sempre foram companheiros e pacientes em todas as situações.

Às minhas melhores amigas da faculdade por sempre enfrentarem todos os desafios comigo.

Agradeço aos professores da Universidade de Brasília por todos os ensinamentos.

Muito obrigada.

RESUMO

Instituições Financeiras Cooperativas são organizações complexas que necessitam de indicadores para mensurar e garantir seu desempenho em suas diversas frentes de negócios. Contudo, a definição de indicadores relevantes e possíveis de serem calculados e implementados ainda é um desafio – uma vez que além de produto, essas instituições oferecem serviços que apresentam maior grau de subjetividade. O objetivo geral deste estudo foi compreender e analisar os indicadores de uma Instituição Financeira Cooperativa, comparando com aqueles já identificados na literatura. Realizou-se uma pesquisa dos assuntos relacionados e utilizou-se da metodologia de estudo de caso para melhor aprofundar o tema na realidade de uma organização. Ao final do estudo, o objetivo foi alcançado revelando que estas instituições devem não só se preocupar com a implementação da metodologia do *Balanced Scorecard*, mas também iniciar a adaptação à novas metodologias como *Objective and Key Results*, que permitem a maior dinamicidade da organização. Esses resultados ratificam a literatura sobre o tema ao sugerir que as corporações façam uso de indicadores de desempenho para mensurar o resultado no cooperativismo.

Palavras – Chave: *Balanced Scorecard*, *Objectives and Key Results*, indicadores de desempenho, Cooperativismo

ABSTRACT

Cooperative financial institutions are complex organizations which need indicators to measure and ensure their performance on their various business initiatives. However, the definition of relevant indicators that can be calculated and implemented is still a challenge – in addition to products, these institutions also offer services that have a greater degree of subjectivity. The general goal of this study was to understand and analyze the indicators of a cooperative financial institution, comparing with those already identified in the literature. A survey of related issues was carried out and the case study methodology was used to further deepen the theme in the reality of an organization. At the end of the study, the goal was achieved revealing that these institutions should not only be concerned with the implementation of the *Balanced Scorecard* methodology, but also start adapting to new methodologies such as *Objective and Key Results*, that allow greater dynamism in the organization. These results confirm the literature on the subject suggesting that corporations should use performance indicators to measure the result in cooperativism.

Keywords: *Balanced Scorecard, Objectives and Key Results, performance indicators, Cooperativism*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA	10
1.2. JUSTIFICATIVA.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.3.1. Objetivo Geral	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. RESULTADOS ESPERADOS	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA.....	13
2.2. GESTÃO DE DESEMPENHO.....	14
2.3. <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i>	19
2.3.1. Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> em Instituições Financeiras Cooperativas.....	22
2.4. OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR).....	23
2.4.1. Características dos OKRs	24
2.4.2. Diferenças entre OKR e outros sistemas	24
2.4.3. Implementação do OKR	25
2.4.4. Benefícios do OKR.....	28
2.5. INDICADORES DE DESEMPENHO.....	28
2.5.1. Características para definição de um indicador de desempenho	29
2.5.2. Indicadores de Desempenho a partir das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.5.3. Aplicação de Indicadores de Desempenho em Instituições Financeiras Cooperativas .	33
3. METODOLOGIA	36
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA.....	37
4. ESTUDO DE CASO.....	39
4.1. A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA	39
4.2. O CONTEXTO DO COOPERATIVISMO	39
4.3. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	40
4.4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO.....	41
5. RESULTADOS E ANÁLISES.....	45
5.1. Aplicação do BSC	45
5.1.1. Perspectiva Financeira.....	48
5.1.2. Perspectiva Clientes.....	50
5.1.3. Perspectiva Processos Internos.....	53
5.1.4. Perspectiva Aprendizado e Crescimento	57
5.1.5. Perspectiva Responsabilidade Socioambiental.....	59
5.1.6. Discussão.....	61
5.2. Aplicação do OKR	64

5.3. Recomendações de Melhoria	68
6. CONCLUSÃO	70
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
APÊNDICE	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As 5 Forças de Porter	14
Figura 2- Evolução da Avaliação de Desempenho	16
Figura 3 - Evolução da Avaliação de Desempenho e seus atributos.....	17
Figura 4 – Exemplo <i>Balanced Scorecard</i>	20
Figura 5 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	21
Figura 6 – Alinhamento da Estratégia utilizando OKR	26
Figura 7 – OKR: cascata setorial.....	26
Figura 8 – Gartner’s hype curve.....	27
Figura 9 - Estruturação da Pesquisa	37
Figura 10 – Princípios do Cooperativismo.....	41
Figura 11 – Composição do Pacto Sistêmico de Estratégia	42
Figura 12 – Mapa Estratégico de uma Cooperativa do Sistema Sicoob	43
Figura 13 - Mapa Estratégico Sicoob Triênio 2022/2023/2024	45
Figura 14 – Objetivos e Medidas Sicoob Triênio 2022/2023/2024	47
Figura 15 – Classificação da relevância dos indicadores	63
Figura 16 – Modelo para execução dos OKRs.....	64
Figura 17 – Cadência de Avaliação OKR	65
Figura 18 - <i>Performance</i> Individual.....	66
Figura 19 - <i>Performance</i> do Time.....	67
Figura 20 - Iniciativas do time	67
Figura 21 - Dashboard.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -MBO versus BSC versus OKR.....	25
Quadro 2 – Fases da Construção do OKR.....	27
Quadro 3 – Critérios para uma boa medida de desempenho.....	29
Quadro 4 – Atributos das Medidas de Desempenho ao longo do tempo.....	30
Quadro 5 – Distinção de indicadores em estratégicos ou Tático-Operacionais.....	32
Quadro 6 – Indicadores de Desempenho segundo a Perspectiva do BSC.....	33
Quadro 7 – Indicadores de Desempenho em Instituições Financeiras Cooperativas.....	34
Quadro 8 – Indicadores da Perspectiva Financeira.....	49
Quadro 9 – Indicadores da Perspectiva Clientes.....	52
Quadro 10 – Indicadores da Perspectiva Processos Internos.....	55
Quadro 11 – Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento.....	58
Quadro 12 – Indicadores da Perspectiva Responsabilidade Socioambiental.....	60
Quadro 13 – Percentual indicadores sem fórmula de cálculo definida.....	62

1. INTRODUÇÃO

As Cooperativas de Crédito são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros aos seus próprios associados. Dessa forma, como seus clientes são também seus sócios, a função da organização é maximizar não o resultado, ou seja, a diferença entre o custo de captação e a remuneração de crédito, mas sim o benefício entregue aos seus associados pelos serviços financeiros. Assim, um dos seus grandes objetivos é proporcionar a maior facilidade e acesso aos serviços financeiros e distribuir o resultado financeiro remanescente da instituição, chamado de “sobras” quando positivo (Jacques, Gonçalves, 2016).

Conforme o Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito (SNCC), esse modelo de instituição está apresentando forte crescimento no mercado financeiro nacional e investindo, cada vez mais, na sua digitalização. Nos últimos 5 anos, o SNCC destacou-se pelo crescimento acima do Sistema Financeiro Nacional (SFN), passando de um total de ativos de R\$ 174,3 bilhões em 2016 para R\$ 371,8 bilhões em dezembro de 2020, representando um crescimento de 113%.

Nesse âmbito, mesmo com o cenário positivo de crescimento, existem diversos desafios a serem enfrentados devido às próprias particularidades dessas instituições, principalmente no que tange à relação entre gestão e propriedade, uma vez que os seus proprietários são os próprios clientes (Almada et al. 2011). Assim, para a atuação dessas instituições com maior eficiência, é essencial a medição do seu desempenho por meio de metodologias capazes de fornecer indicadores pontuais e holísticos atrelados às perspectivas necessárias para o seu crescimento.

É imprescindível frisar que o uso de indicadores de desempenho, principalmente nesse segmento, é essencial para oferecer transparência aos proprietários, ou seja, aos associados, à gestão, à própria sociedade e até mesmo aos seus agentes reguladores, os quais, por sua vez, se fazem fortemente presentes nesse setor.

Nesse sentido, o estudo aborda os diversos modelos de Gestão de Desempenho e conceitos do *Business Performance Management* e *Objectives and Key Results*, compreendendo como, de acordo com a contexto das Instituições Financeiras Cooperativas, estes se adequam ao alinhamento da estratégia e objetivos para a mensuração do desempenho da instituição no estudo de caso em questão.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

As Instituições Financeiras Cooperativas de Crédito são Instituições Financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros aos seus associados, dessa forma, os cooperados são, ao mesmo tempo, donos e usuários, participando da sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Entre os desafios dessas instituições está o de estabelecer a forma de

implementar e de acompanhar o seu planejamento estratégico, assim como de definir indicadores de desempenho que permitam avaliar o seu resultado.

Desse modo, o problema da pesquisa baseia-se em analisar a efetividade do uso do *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKR) em uma Instituição Financeira Cooperativa e, conseqüentemente, às suas Cooperativas de Crédito, identificando seus principais indicadores, conforme as perspectivas desse modelo de gestão de desempenho. Busca-se, então, compreender: quais são os indicadores utilizados pela instituição e o método de aplicação baseado no *Balanced Scorecard* e *Objectives and Key Results* efetivos para gerir o seu desempenho?

1.2. JUSTIFICATIVA

Dávila et al. (2008) acreditam que “as organizações tentam inovar para se diferenciar e obter vantagens competitivas, tanto pela melhoria nos bens/serviços fornecidos quanto pela eficiência operativa”.

Embora de suma importância para o desenvolvimento de uma instituição, a gestão de desempenho ainda requer estudos com o objetivo de compreender como é realizada a sua implementação no ambiente empresarial. Nota-se que essa implementação e acompanhamento são essenciais para o alinhamento entre missão, visão, valores da organização e as suas estratégias e iniciativas.

Desta forma, é essencial a integração não só do planejamento estratégico, mas também da metodologia para o acompanhamento do desempenho da organização. A utilização do BSC permite a análise de elementos conceituais e sua avaliação com as práticas realizadas em Instituições Financeiras Cooperativas, contribuindo para que essas instituições tenham maior transparência e objetividade na demonstração de seus resultados.

Nesse âmbito, com a finalidade de simplificar a definição e rastreamento dos objetivos, proporcionando o entendimento dos mesmos a todas as camadas da organização, a implementação da metodologia de OKR se mostra essencial. Assim, busca-se compreender como essas metodologias podem ser aplicadas, em conjunto, para proporcionar um maior acompanhamento e mensuração do desempenho da organização.

O tema é importante na área da pesquisa, uma vez que existem poucas aplicações práticas na literatura da utilização dos métodos em conjunto em instituições de alta complexidade, como é o caso estudado. Procura-se, então, identificar e propor melhorias na aplicação de tais métodos com a finalidade da própria instituição e outras, no futuro, gerarem maior impacto positivo na sociedade.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

O presente estudo visa analisar a implementação do modelo de gestão de desempenho e seus respectivos indicadores em uma Instituição Financeira Cooperativa situada no Brasil, a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKR).

1.3.2. Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foi necessário desdobrá-lo nos seguintes objetivos específicos:

- analisar as contribuições da literatura a respeito de métodos de gestão de desempenho;
- descrever as principais características do *Balanced Scorecard* (BSC) e suas perspectivas;
- descrever as principais características do *Objectives and Key Results* (OKR);
- identificar os principais indicadores de desempenho a serem aplicados em uma Instituição Financeira Cooperativa, conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC);
- compreender o modelo de adoção da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) em uma Instituição Financeira Cooperativa;

1.4. RESULTADOS ESPERADOS

Com o desenvolvimento do presente estudo, busca-se:

- identificar os benefícios da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC);
- identificar os benefícios da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR)
- compreender a usabilidade dos indicadores de desempenho, conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma Instituição Financeira Cooperativa;
- desenvolver alternativas de indicadores de desempenho para uma Instituição Financeira Cooperativa;
- avaliar a viabilidade de implementação da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) em uma Instituição Financeira Cooperativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seção aborda o embasamento teórico necessário para a realização da pesquisa, abordando os conceitos de Gestão Estratégica, Gestão de Desempenho, *Balanced Scorecard* (BSC), *Objectives and Key Results* (OKR) e Indicadores de Desempenho.

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica é um conceito discutido por alguns autores como Von Neumann e Morgenstern e Drucker e Chandler desde os anos 40. Nesse momento, a estratégia estava basicamente ligada ao tamanho e à grandiosidade. Contudo, a partir dos anos 80, o conceito tornou-se ainda mais difuso e forte, gerando uma preocupação das empresas quanto ao diferencial competitivo e a busca por estratégias que fossem capazes de torná-las únicas em diversas frentes, como social, ambiental, cultural entre outras. Ainda assim, apesar do conceito ser conhecido, não existe consenso sobre o seu significado.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a gestão estratégica pode ser segmentada em passos que a alta gestão deve praticar, como a análise do ambiente externo, abordando suas ameaças e oportunidades, e a definição de sua missão organizacional. Segundo Dess, Lumpkin e Eisner (2007), a gestão estratégica é o orientador das empresas, responsável por direcionar o seu caminho. Já Dutra (2014) acredita que a gestão estratégica é fundamental para estruturar a forma de atuação de uma organização e, por meio dela, objetivos são definidos e é possível ter o planejamento intrínseco ao processo.

Ainda que haja uma diversidade de visões sobre o conceito de gestão estratégica, existe um consenso sobre a importância do planejamento estratégico no tema. De acordo com Oliveira (2010), o planejamento é a ação de projetar o futuro e definir as ações necessárias para torná-lo real. Para a compreensão de todos os colaboradores de como a visão da organização é transmitida no dia a dia, o planejamento estratégico ainda pode ser dividido em 3 níveis de atuação:

- Estratégico: nível estratégico direto e diz respeito ao próprio planejamento estratégico
- Tático: nível gerencial e diz respeito ao planejamento de áreas como marketing, produção, recursos humanos, finanças e afins.
- Operacional: nível de operações e diz respeito a elaboração de objetivos operacionais e planos de ação específicos por atividades.

É importante compreender que existem, na realidade, diversos fatores que podem influenciar na construção do planejamento estratégico, sendo imprescindível citar o tamanho da organização. Este define de qual maneira deve ser realizada a implementação. Por exemplo, conforme Almeida (2011), o planejamento estratégico deve ser simplificado em empresas de

pequeno porte, visto que geralmente não existe tempo para os executivos transitarem entre os vários níveis de organização. Para Porter (2009), é importante a contextualização do ambiente interno e externo para a criação de um planejamento estratégico. Este estudou, então, as cinco forças essenciais a serem analisadas, conforme a Figura 1.

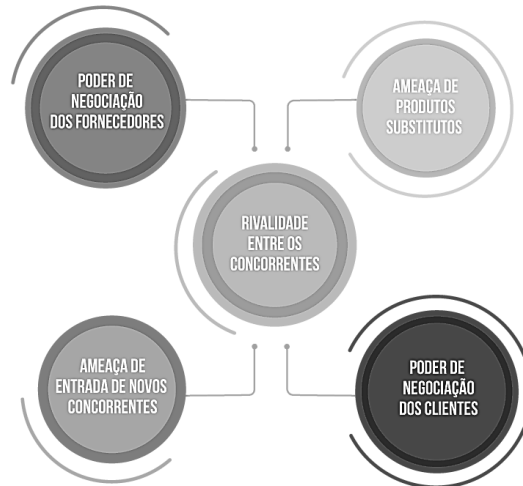


Figura 1 - As 5 Forças de Porter
Fonte: Garage (2021)

- Rivalidade entre os concorrentes: definir quem são os concorrentes da organização no momento da análise e quais são suas estratégias de mercado;
- Ameaça de produtos substitutos: mapear os produtos ou serviços oferecidos que podem ter benefícios iguais ou semelhantes aos seus;
- Poder de negociação dos fornecedores: analisar o grau de dependência e poder de barganha da organização em relação aos fornecedores;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes: traçar iniciativas que inibam e criam barreiras para a aparição de novos *players* no mercado;
- Poder de negociação dos clientes: verificar a capacidade de barganha do cliente em relação à organização.

Segundo a FNQ (2016), existem outras ferramentas utilizadas no planejamento estratégico, sendo as principais a Matriz SWOT, *Balanced Scorecard* e *Business Model Canvas*. Essas são responsáveis por resumir, de forma simples, a estratégia definida, levando em consideração aspectos relevantes no segmento de sua construção.

2.2. GESTÃO DE DESEMPENHO

A Gestão de Desempenho surgiu a partir da necessidade das organizações de buscarem a excelência de seu negócio, procurando sempre alcançar o máximo de resultados positivos com o menor uso de recursos. Ao longo dos anos, com a crescente necessidade das organizações de

estimulem os colaboradores a praticar determinadas ações, ocorreu o desenvolvimento das técnicas de avaliação de desempenho, aperfeiçoando a sua aplicação (Guimarães, Nader e Ramagem, 1998).

Nesse contexto, afirma-se que o desempenho organizacional tem como intuito coordenar os esforços de forma conjunta, visando o alcance dos objetivos da organização e permitindo a continuidade da sua existência. Logo, o desempenho de uma organização refere-se aos resultados alcançados em certo período, o que pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis, denominados indicadores. Assim, as organizações buscam utilizar ferramentas para mensurar os seus resultados de forma a garantir que os objetivos planejados para a organização sejam atendidos de maneira eficaz e eficiente. (Fernandes, Fleury e Mills, 2006)

O desempenho organizacional deve ser mensurado a partir da comparação entre os resultados obtidos e os objetivos já estipulados. Dessa maneira, para mensurar os resultados, os sistemas de medição do desempenho devem incluir medidas de desempenho financeiras e não financeiras capazes de criticar a implementação da estratégia. Além disso, é essencial que eles também proporcionem informações capazes de apoiar a tomada de decisão e influenciar o comportamento dos colaboradores, garantindo o alinhamento dos mesmos com os objetivos organizacionais (Ferreira, 2009).

Para Chien (2004), existem dois fatores fundamentais para a avaliação do desempenho organizacional, sendo, primeiro, a tradição econômica, a qual adota um foco externo, caracterizando o setor da organização, o posicionamento no mercado e a qualificação dos recursos utilizados, e segundo, o fator que define a presença de padrões comportamentais e sociológicos, abordando a cultura organizacional, motivação, políticas de recursos humanos, liderança e estrutura de trabalho.

Nas organizações modernas, é fundamental que haja mecanismos de avaliação de desempenho nos diversos níveis da organização, seja no operacional, tático e estratégico, como também do indivíduo até a empresa como um todo. Nesse sentido, como já abordado, o objetivo primordial do sistema de gestão de desempenho organizacional é melhorar as decisões e as ações a serem tomadas (Chien, 2004).

Ao buscar o aprimoramento dos mecanismos capazes de avaliar a gestão de desempenho em uma organização, ou seja, permitir a sua implementação, os métodos devem proporcionar melhorias na organização a partir do aperfeiçoamento de atividades, melhorias dos processos e qualidade das operações e realizar a sua correta mensuração, acompanhamento e controle (Da Cunha, 2016). Para esta finalidade, são então propostas ferramentas que proporcionem o equilíbrio na definição de indicadores, sejam eles quantitativos ou qualitativos, e observem diferentes perspectivas da organização em sua avaliação de desempenho. Deve-se, então, utilizar

metodologias de modo que sejam combinados fatores quantitativos e qualitativos, considerando as especificidades do cenário para compreender melhor possíveis variações no resultado (Gallon e Ensslin, 2011).

É possível afirmar que existem diversos mecanismos para a realização da avaliação de desempenho de uma organização. No entanto, há uma grande aplicação dos mesmos sem o entendimento do que são, de fato, os Sistemas de Mensuração de Desempenho de Negócios, denominado em inglês de *Business Performance Measurement Systems* - BPM. Nesse sentido, Bititci *et al* (2012) e Carneiro-da-Cunha (2016) realizaram estudos referente à evolução dos modelos de avaliação de desempenho de acordo com a sua criação ao longo dos anos, analisando seus respectivos posicionamentos, conforme apresentados na Figura 2.



Figura 2- Evolução da Avaliação de Desempenho
Fonte: Adaptado Araujo et al.

Em seu estudo, Bititci et al. (2012) reforça como as evoluções ocorreram em respostas às tendências globais e em acompanhamento com a evolução no contexto empresarial, que passou por fases. Esta era inicialmente familiar, lenta e incremental, posteriormente avançando para uma gestão familiar com uma maior estrutura organizacional, mais ainda rápida e previsível, depois para a profissionalização, em que iniciou o conceito de processos e colaboração e, por fim, a descontinuidade, que prevê um momento disruptivo e transformacional, exigindo do ambiente empresarial o seu posicionamento dinâmico e em comunidade.

No estudo de Carneiro-da-Cunha et al. (2016), este elencou também o surgimento dos métodos de avaliação de desempenho e suas principais características de acordo com 6 atributos chaves, como ilustrado na Figura 3.

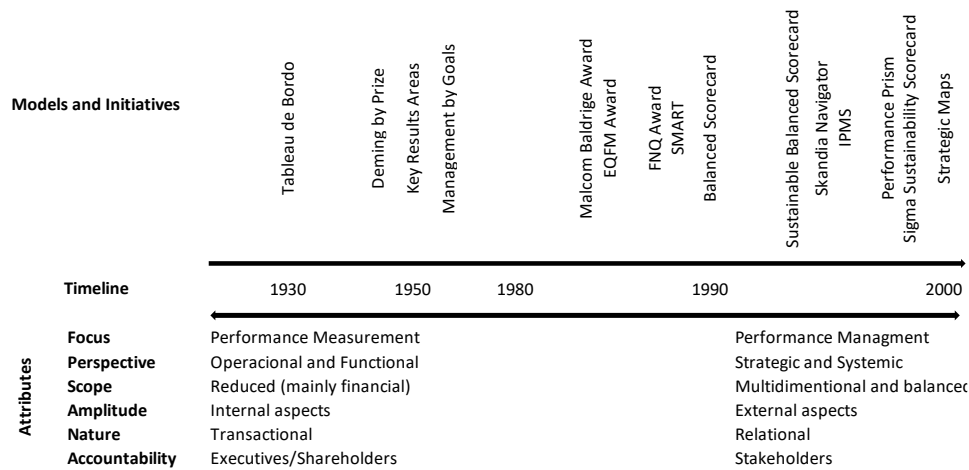


Figura 3 - Evolução da Avaliação de Desempenho e seus atributos
 Fonte: Adaptado Carneiro-da-Cunha et al., 2016

Conforme Carneiro-da-Cunha (2016), o primeiro modelo de mensuração de desempenho surgiu na década de 30 e foi denominado *Tableau de Bord*, também chamado de Painel de Bordo. Este buscava compreender a relação de causa e efeito, contendo, majoritariamente, indicadores financeiros da empresa. Em 1954, Drucker, seguindo os passos de Ridgway, que havia definido um modelo baseado na quantificação de indicadores de desempenho, elaborou a Administração por Objetivos – APO (MBO – *Management by objectives*), que é um sistema com processo participativo de planejamento e de avaliação dos objetivos e metas da organização, desmembrando também os objetivos e metas para cada colaborador.

No entanto, passou a ocorrer uma crítica a este modelo, uma vez que ele não conseguia integrar, de fato, os objetivos dos colaboradores e da organização. A partir de então, surgiram novas metodologias e, em 1990, surgiu um modelo focado na definição e na manutenção de uma estratégia global. Este buscava definir as metas e os objetivos dos colaboradores e, na sequência, da organização, alinhando os mesmos com a missão, visão e valores da organização denominado *Balanced Scorecard* (Carneiro-da-Cunha et al, 2016). De acordo com Kaplan e Norton (1992), o sucesso desse modelo deriva das metas alinhadas com a estratégia, garantindo ações de acordo com a visão global da empresa. Este sistema, chamado de BSC, segue a lógica de causa e efeito, enquadrando a organização em 4 grandes dimensões para a definição da estratégia e mensuração do seu resultado: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento.

Ao final da década de 90, ainda houve avanços no estudo de sistemas de mensuração de desempenho, surgindo então, no Vale do Silício nos Estados Unidos, a metodologia denominada de Objetivos e Resultados Chave, em inglês *Objectives and Key Results – OKR*. Esta metodologia foi desenvolvida pelo Andy Grove com a premissa de que objetivos compartilhados seriam

capazes de trazer maior agilidade, foco, priorização, ambição e, sobretudo, alinhamento para a organização e seus times (Doerr, 2018).

Assim, no estudo de Carneiro-da-Cunha (2016), este reforça como o foco da avaliação de desempenho sofreu uma grande expansão ao longo dos anos, buscando não só a mensuração, mas também apoiar os processos de gestão. O segundo ponto levantado pelo autor é a evolução para uma perspectiva estratégica e sistêmica, não se restringindo apenas aos aspectos operacionais e funcionais. O escopo da gestão de desempenho passa a ser ampliado, abarcando aspectos externos e internos. Além disso, ao longo dos anos, é possível concluir que, do ponto de vista do atributo *accountability*, estes sistemas abrangem as prestações de contas não só aos acionistas, como também aos demais *stakeholders*.

Recentemente, Lee & Edmondson (2017) investigaram as tendências atuais e seus benefícios na motivação e no desenvolvimento da organização utilizando métodos de autogestão, isto é, que apresentam menor hierarquia e empoderam as iniciativas de seus funcionários, acreditando, na realidade, que o capital humano é responsável por proporcionar a inovação e, para isso, é preciso que sejam estimulados a respostas mais rápidas e brilhantes. Yin et al. (2018) afirma que este empoderamento é mecanismo essencial na redução dos custos causados pela gestão tradicional e mostra como, economicamente, essas práticas afetam indiretamente o desempenho de uma organização, a partir do que denominou de efeito de troca na relação empregado-empregador.

Observa-se que, mesmo que a médio e longo prazo, o foco na montagem dessas equipes dinâmicas, as quais seguem princípios da autogestão, seja benéfico para o desempenho da empresa, não há, a curto prazo, consenso entre as hierarquias de uma organização para realizar de fato as mudanças (Cunningham & MacGregor, 2000). De acordo com Olsson & Bosch (2018), é importante que a autonomia seja coerente com os objetivos estratégicos, ou seja, caso não haja um planejamento estratégico e clareza para os funcionários em relação aos objetivos e desafios que devem ser alcançados e priorizados, não haverá sucesso na aplicação do modelo.

Conclui-se então que, independentemente do método escolhido, conforme demonstrado por diversos autores ao longo dos estudos desde o início da criação de métodos capazes de gerenciar o desempenho de uma organização, a estruturação de mecanismo de controle, que permita a avaliação regular do desempenho e do alcance das metas, deve conter clareza, coerência e comunicação para que haja sucesso na implementação. Desta forma, os processos de avaliação de desempenho também devem ser avaliados e alterados conforme necessário para produzir melhores resultados e se adaptar ao contexto da organização, para isso, a periodicidade constante na aplicação é essencial (Zhang et al., 2016).

2.3. BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton na década de 90 com o objetivo de permitir a análise global da estratégia de uma organização. Pode-se afirmar que o *Balanced Scorecard* (BSC) é capaz de incluir dois formatos de medidas em suas composições: medidas de desempenho referentes ao passado e os direcionadores de *performance*, que irão determinar os resultados das medidas de desempenho no futuro. Enquanto, nos modelos tradicionais, as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, no BSC, há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo, atravessando toda a organização (Kaplan e Norton, 1997).

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta capaz de traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto de medidas de desempenho abrangente e este é adotado para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para elaboração do *Balanced Scorecard* (BSC), é fundamental que a organização tenha realizado o planejamento estratégico prévio. Assim, a organização precisa já ter a sua missão, visão e objetivos estratégicos claramente delineados e ser capaz de traduzi-los em suas quatro perspectivas, sendo elas:

- **Perspectiva Financeira:** indica os resultados econômico-financeiros, resumindo de forma mensurável as consequências das ações tomadas anteriormente e de que forma a estratégia da organização está contribuindo para melhoria de sua lucratividade e rentabilidade. Nesta perspectiva é essencial que seja identificada a fase da empresa, ou seja, se ela está em crescimento, sustentação ou colheita. Para uma empresa em crescimento, seu foco é aumentar o percentual de crescimento da receita e volume de vendas, sendo aceitável fluxos de caixa negativos nesse período. Já uma empresa em sustentação precisa atrair investimentos e reinvestimentos, ela preocupa-se em aumentar a lucratividade. A empresa em fase de colheita já está madura e busca maximizar o fluxo de caixa, investindo, sobretudo, em projetos mais curtos e pontuais.
- **Perspectiva Clientes:** direciona os esforços da organização para conquista e manutenção dos clientes, os indicadores de desempenho incluem a retenção e a satisfação de clientes, conquista de clientes de novos clientes, lucratividade de clientes e participação no mercado. Além disso também pode ser um impulsionador

de *performance* em relação aos atributos valorizados pelos clientes, como inovações em produtos e serviços.

- Perspectiva Processos Internos: propõe orientação ao aperfeiçoamento de processos críticos para o sucesso da organização por meio de indicadores como qualidade do produto e serviço, produtividade, desperdício e outros.
- Perspectiva Aprendizado e Crescimento: demonstram fatores que a organização precisa considerar para o seu crescimento e melhoria contínua ao longo prazo, como construção de infraestrutura, qualificação dos funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

Para levantar os indicadores, deve-se utilizar o desdobramento do BSC. A cada perspectiva, há objetivos estratégicos distintos e medidas de desempenho distintas. A construção dessas integrações é denominada de desdobramento do BSC e pode ser compreendida na Figura 4.

Mapa Estratégico dos objetivos	Objetivos	Medidas
<p><i>Financeiro</i></p> <p>Aumentar o valor do acionista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o valor dos acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o patrimônio
<p><i>Cliente</i></p> <p>Retar clientes</p> <p>Entrega pontual dos produtos</p> <p>Oferecer preços competitivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reter clientes • Entregar pontualmente os pedidos • Oferecer preços competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentagem de clientes com compras • Crescimento das vendas dos clientes • Preços comparados aos concorrentes
<p><i>Processos</i></p> <p>Reduzir o ciclo de tempo dos processos</p> <p>Melhorar a qualidade dos processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir os tempos do ciclo dos processos • Melhorar a qualidade dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • % de melhoramento dos tempos do ciclo • Taxas de defeitos dos produtos • Melhoria de ganho dos processos
<p><i>Aprendizado e Crescimento</i></p> <p>Desenvolver habilidades para melhorar os processos dos funcionários</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as habilidades dos funcionários para melhoria dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> • % de funcionários treinados e certificados nas capacidades de melhoria dos processos

Figura 4 – Exemplo *Balanced Scorecard*
 Fonte: Adaptado Atkinson (2015)

Segundo Kaplan e Norton (1997), é essencial que haja uma relação causa e efeito baseada nas quatro perspectivas definidas como essenciais. Dessa forma, a relação entre as perspectivas, seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas precisam ser coerentemente relacionados. Além disso, observa-se, na Figura 5, como as perspectivas são importantes na definição de planos de ação e que estes, por sua vez, devem servir de alavancas para o alcance da visão da empresa – que por sua vez é o centro de toda a estratégia.

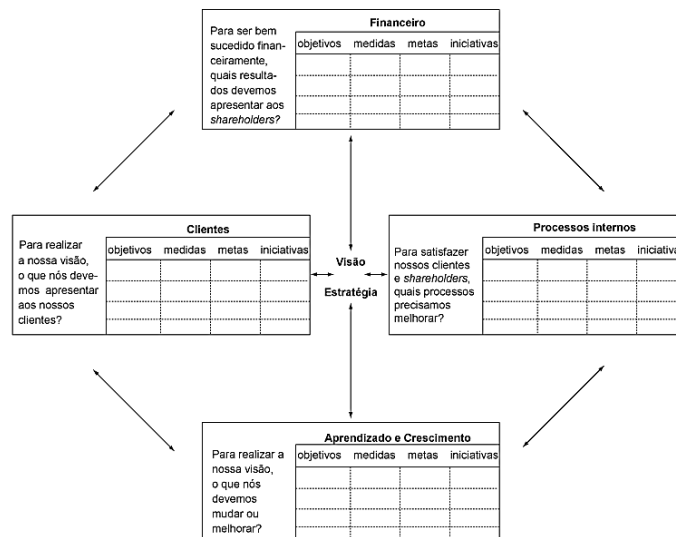


Figura 5 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Kaplan e Norton (1997)

De toda maneira, ao se tratar das perspectivas do *Balanced Scorecard*, é imprescindível pontuar que Kaplan e Norton reforçam o fato de que este modelo não deve ser estático. Desse modo, é compreensível que, conforme o contexto, sejam acrescentadas outras perspectivas, de acordo com a estratégia e o próprio segmento de atuação da organização (DeBusk et al. 2003).

Neste ponto, ao se preocupar com as perspectivas abordadas, o *Balanced Scorecard* busca avaliar o desempenho da empresa e não somente em atender os indicadores de desempenho financeiros, que em geral interessam, principalmente, aos acionistas, ou seja, aos principais *shareholders*, mas também busca o atendimento das exigências dos *stakeholders*, como os clientes, fornecedores e funcionários, cuja satisfação impulse a empresa no sentido de atender seus objetivos estratégicos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

Dessa forma, para que este modelo de medição de desempenho nas organizações se fortaleça e haja convergência com os objetivos estratégicos, é fundamental a interação do *Balanced Scorecard* com as áreas das empresas, buscando corrigir as distorções provocadas pelos sistemas tradicionais. Ainda assim, nota-se que, mesmo com a ocorrência do sucesso das métricas e metas, não há como essas por si só garantirem o sucesso de organização, tendo em vista que toda a sua definição é baseada na própria estratégia, a qual, por sua vez, pode ter bem-sucedida ou não em decorrência da sua relevância e impacto perante seus consumidores e concorrentes (Jordan e Neves, 2002).

O *Balanced Scorecard*, além dos papéis já mencionados, também assume a função de comunicador e alinhador interno ao permitir, na sua aplicação plena, que os colaboradores visualizem os objetivos e as ações a serem desempenhadas para que estes sejam atingidos. É possível, pela clareza da estrutura, compreender como é factível tomar as melhores decisões para alocação de recursos em prol do objetivo organizacional já previsto. As métricas e os objetivos, neste modelo, são um direcionador de onde se quer chegar e não somente uma visualização do

passado, o que, por sua vez, permite a ação para que haja correções na rota, se assim necessário (Kaplan e Norton, 1997).

Observa-se que, nos sistemas de medição de desempenho meramente financeiros não é possível ter essa visão global e, mais ainda, não é possível compreender a perspectiva interna e externa, que são igualmente importantes para compreender o desempenho da organização. Neste modelo, a estratégia é gerada a partir da revisão dos objetivos mensuráveis pelo sistema de acompanhamento e revisão dos processos, resultando, então, no produto final, que é capaz de guiar a organização (Kaplan e Norton, 1992).

No que tange a sua implementação, Awadallah e Allam (2015) pontuaram a dificuldade neste aspecto e a lacuna na gestão do conhecimento para definir indicadores de sucesso. Além disso, pontuam como este está focado em objetivos e resultados de âmbito mais gerencial, falhando, então, na comunicação com outros níveis hierárquicos. Verifica-se, então, a importância de se atentar a estes aspectos na implementação de um sistema de Gestão de Desempenho.

2.3.1. Aplicação do *Balanced Scorecard* em Instituições Financeiras Cooperativas

Nesse âmbito, é possível destacar alguns pesquisadores que já realizaram análises utilizando do BSC no ambiente cooperativista, como Hubner *et al.* (2012), Cortivo e Cerreta (2012), Martins et al. (2013) e Borba *et al.* (2018).

Hubner et al (2012), por exemplo, realizou uma pesquisa, que teve como objetivo propor indicadores, de acordo com as perspectivas do BSC, para uma cooperativa de crédito. Retratou-se, então, que é essencial utilizar ferramentas de avaliação como o BSC para alcançar a excelência no desempenho em cooperativas de crédito. Neste caso, por meio da aplicação de questionários, foram obtidas informações, as quais apontaram realmente ser efetiva a utilização de indicadores de desempenho com base no *Balanced Scorecard*, sobretudo pela sua abrangência de indicadores financeiros e não financeiros.

Já o estudo de Cortivo e Cerreta (2012), a partir da aplicação do estudo pela metodologia *Balanced Scorecard*, desenvolveu um mapa estratégico em uma cooperativa de crédito. Esta pesquisa foi um estudo de caso, aplicado no Cressol Itapejara e, como resultado, obteve-se objetivos e indicadores de desempenho para mensuração do resultado da organização, assim como avaliação do esperado *versus* realizado.

Martins et al. (2013) realizaram, em uma Central de Cooperativa de Crédito, SICOOB, a mensuração do desempenho sob a perspectiva do *Balanced Scorecard* (BSC) e da Gestão Econômica (GECON). Assim, concluiu-se, no estudo, que os dois modelos são utilizados e que, na realidade, a maior dificuldade é a própria aplicação dessas metodologias, sendo na prática não realizada a mensuração do desempenho ou realizada de maneira intuitiva. Logo, é nítido que a sua

completa aplicação é essencial para o aprimoramento dessas organizações, suas estratégias e, principalmente, para se tornarem competitivas frente a outras instituições.

Borba et al. (2018), por sua vez, constatou em seus estudos como ocorre o processo de gestão estratégica em cooperativas agrícolas, especificamente na Cooperativa Regional dos Produtos Rurais LTDA (COAPRODES). Este estudo propôs o desenvolvimento de um mapa estratégico sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*, considerando seus objetivos estratégicos e fatores críticos de desempenho. A ferramenta permitiu, então, o monitoramento do desempenho organizacional pelos gestores da cooperativa em questão.

Assim, a partir do panorama apresentado, pode-se afirmar que, conforme os estudos acadêmicos já realizados, nas organizações cooperativistas é essencial a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho, principalmente devido ao próprio modelo de autogestão que essas entidades possuem. Almada et al. (2011), no entanto, destaca aspectos específicos do contexto de cooperativas que podem ser vistos como negativos, como a falta de espírito associativo, a ausência de um processo de educação cooperativista eficaz e permanente e a desinformação, a qual promove sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos associados, levando o grupo diretivo das sociedades cooperativas a buscar e promover a profissionalização na área de gestão. Dessa forma, é reforçada, conforme os estudos demonstram, a boa aceitação na aplicação do *Balanced Scorecard* nessas organizações, permitindo o maior profissionalismo e a realização, de fato, da sua gestão de desempenho.

2.4. OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR)

Ao falarmos da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) é primordial enfatizar, como já exposto, o contexto de sua criação. Esta foi desenvolvida por Andrew Groe em 1996, utilizando como estudo prático a empresa no qual era CEO: Intel. No entanto, essa metodologia ficou mais conhecida com a aplicação por John Doerr em 1999 no Google.

Conforme Niven e Lamorte (2016), a metodologia *Objectives and Key Results* é um modelo de trabalho de pensamento crítico em que o foco dos esforços está em alcançar contribuições mensuráveis e alavancar os resultados da organização. Nesse sentido, afirma-se que o sistema de OKR é composto por três principais partes:

- definir alvos mensuráveis e inspiradores;
- ter certeza de que você e seu time estão sempre progredindo para o estado desejado;
- criar uma cadência que faça todos do grupo se lembrarem o que se tenta alcançar.

O OKR é dividido em Objetivos e Resultados chaves sendo eles, respectivamente, uma frase concisa que determine qualitativamente o que aproximará a empresa do crescimento e melhoria e frases quantitativas de um determinado objetivo. Assim, o objetivo irá responder o que queremos

fazer, seguindo um tempo determinado, sendo aspiracional e capturando a imaginação do time. Os resultados chaves, no entanto, são frases quantitativas de um determinado objetivo, logo, deve responder como o objetivo será alcançado de forma quantificável.

2.4.1. Características dos OKRs

Conforme Doerr (2018), a metodologia OKR possui 4 grandes características. A primeira característica é o Foco e Compromisso. Esta reforça a importância de ser compreendido os reais pontos críticos para definir a estratégia da organização. É enfatizada a priorização como ponto chave do alto desempenho, haja vista que o tempo e o dinheiro são fatores limitantes em uma organização e precisam de empregados alocados, onde, de fato, gerem diferenciação estratégica para a organização. Essa característica é levantada por Radonic (2017) ao afirmar que uma organização deve possuir, no máximo, seis objetivos ao total e 5 resultados chave para cada objetivo.

A segunda característica levantada é o Alinhamento e Trabalho em equipe. Como a metodologia OKR pressupõe a transparência como valor primordial em sua implementação, é essencial que seja do conhecimento de todos os colaboradores envolvidos. Esta característica reforça a importância no trabalho em equipe dentro dos princípios da metodologia (Zhou e He, 2018).

Já a terceira característica é o Monitoramento e Responsabilidade e, para isso, a metodologia reforça a importância dos ciclos adequados e o seu acompanhamento, uma vez que somente a verificação e ação serão capazes de gerar mudanças em prol dos objetivos da organização. Esta característica foca na verificação do progresso e é um ponto central da implementação (Zhiu e He, 2018).

A quarta característica é a Superação e está extremamente relacionada à capacidade da organização de inovar. Ela prevê que os objetivos e metas devem ser ambiciosos para tirar a própria empresa da zona de conforto. Todavia, devem sempre prevê objetivos que sejam factíveis, mas desafiadores (Radonic, 2017).

2.4.2. Diferenças entre OKR e outros sistemas

Conforme Doerr (2018), ao comparar o OKR com o MBO é possível encontrar diversas diferenças conforme expostas no Quadro 1. Primeiramente, OKRs são definidos e avaliados com maior frequência (mensalmente, trimestralmente ou semestralmente). Em questão de transparência, OKRs tendem a ser mais transparentes do que o MBO, visto que são completamente públicos para cada colaborador em cada nível hierárquico. Quanto ao formato de definição, o MBO tende a ser *top-down*, ou seja, são definidos de cima para baixo, enquanto o OKRs tende a

ser *bottom-up*, isto é, cada objetivo individual é parte do objetivo organizacional da empresa. Há também uma preocupação nos OKRs de proporcionar objetivos mais ambiciosos e desafiadores, provocando a organização a atingir cada vez melhores resultados.

MBO	BSC	OKR
"O quê"	"O quê" e "Como"	"O quê" e "Como"
Anual	Anual ou Semestral	Semestral, Trimestral ou Mensal
Privado e Pouco Claro	Transparente	Público e Transparente
Top-down	Top-down ou Lateralmente	Bottom-UP ou Lateralmente
Ligado à Compensação	Quase sempre ligado à Compensação	Quase sempre separado da Compensação
Aversão ao Risco	Moderado	Agressivo e Inspiracional

Quadro 1 -MBO versus BSC versus OKR

Fonte: Adaptado de Doerr, 2018

No que diz respeito à bonificação dos colaboradores, o OKR prevê que este não deve ser atrelado ao alcance puramente dos objetivos, mas também ao desempenho individual e à avaliação de líderes e pares. O posicionamento é decorrente de haver no sistema de OKR objetivos aspiracionais, ou seja, estes possuem caráter de motivação e inspiração para inovação, sendo, sobretudo, desafiadores. Os objetivos são também chamados de “*moonshots*” – ambição que leva a empresa à lua e, caso sejam atrelados à remuneração, podem, na verdade, gerar aos colaboradores medo de errar ou não atingir os objetivos difíceis, o que, por sua vez, seria a ruína da inovação nas empresas (Wodtke, 2016).

2.4.3. Implementação do OKR

Em primeiro lugar, para Radonic (2017), é fundamental que seja compreendido o tamanho da organização. Em grandes organizações, o maior desafio será a comunicação adequada e a transparência e, por isso, é sugerido a sua implementação por departamentos e avaliações trimestrais ou semestrais. Já para pequenas empresas, a avaliação deve ocorrer com mais frequência, de forma mensal ou trimestral. Todavia, para a implementação do OKR, é importante iniciar, em ambos os casos, com o estabelecimento de um bom sistema de comunicação, proporcionando transparência para toda a organização. Além disso, é essencial que o primeiro passo para a correta implementação seja o treinamento dos profissionais quanto à metodologia, esclarecendo o seu funcionamento e ferramentas (Radonic, 2017).

No mais, deve-se realizar a criação do OKR da organização, o que também é chamado de OKR organizacional, e, posteriormente, realizar por departamento e equipe, no caso de grandes empresas. Destaca-se, no entanto, a importância de sempre serem realizados no aspecto de times, ou seja, para um aspecto puramente individual o OKR pode, na realidade, não exercer a mesma capilaridade e efetividade (Radonic, 2017).

De acordo com Niven e Lamorte (2016), reforçando as ponderações já expostas, é essencial seguir o procedimento, conforme a Figura 6, para que haja o alinhamento da estratégia com a missão e a visão da empresa. Observa-se que, mesmo que haja diferenças no processo de implementação, o OKR, assim como o BSC, também prevê a definição da missão e da visão para que seja possível definir objetivos e resultados chaves.

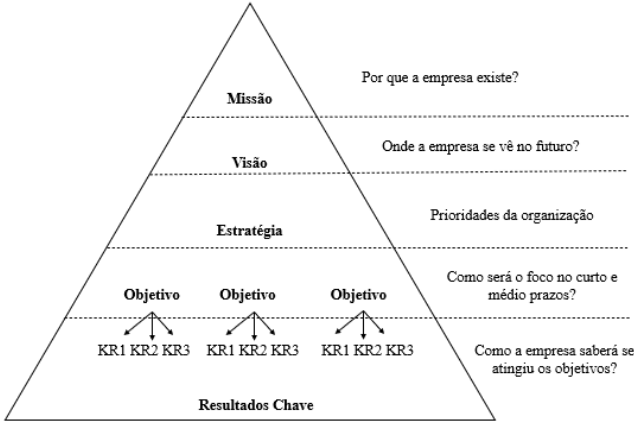


Figura 6 – Alinhamento da Estratégia utilizando OKR
 Fonte: Adaptado de Niven & Lamorte, 2016

Ainda em relação à implementação, é imprescindível citar a premissa de que os objetivos não são definidos pela gerência e impostos para a equipe. Estes são efetivamente definidos em conjunto e capazes de gerar um efeito em cascata, conforme a Figura 7, uma vez que são incrementados com os objetivos das áreas.

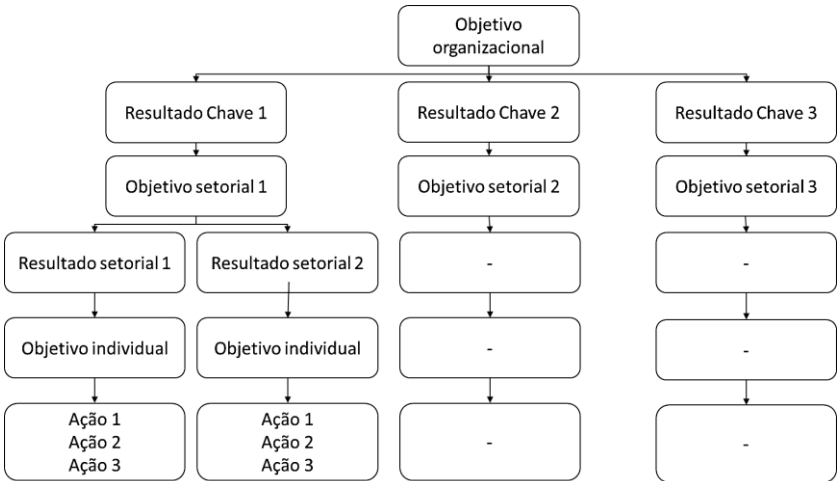


Figura 7 – OKR: cascata setorial
 Fonte: Adaptado de Doerr, 2018

Para Mello (2016), Niven e Lamorte (2016) e Doerr (2018), existem duas principais etapas na estruturação dos OKRs em uma empresa, sendo elas, inclusive, anteriores a implementação propriamente dita a todos: fase do Planejamento e fase do Desenvolvimento, conforme a Quadro 2.

Planejamento	Desenvolvimento
Assegurar o comprometimento do time de executivos	Educar o que é OKR, pois apesar da simplicidade todos precisam compreender a ferramenta
Se perguntar as duas razões: Por que OKR? Por que utilizar agora?	Desenvolver e/ou confirmar a Missão, Visão e Estratégia da empresa
Definir onde o OKR irá começar	Criar objetivos e resultados chave do nível corporativo, os quais podem ter diversas técnicas de criação
Criar um plano de implementação para o OKR	Apresentar o OKR para empresa, na maior quantidade de meios de comunicação possível
	Monitorar o OKR para que se mantenha o desempenho esperado
	Reportar os resultados do final do trimestre

Quadro 2 – Fases da Construção do OKR
Fonte: Adaptado Santana (2019)

Nesse âmbito, segundo Niven e Lamorte (2016), para o acompanhamento do sistema de OKRs há 3 importantes encontros: (1) reunião de compromisso das segundas-feiras, (2) conferências do meio do trimestre e (3) revisões trimestrais. O objetivo da reunião é compreender o processo dos indicadores em relação à meta, identificando situações de riscos e estabelecendo maior disciplina no acompanhamento e comunicação do OKR. Já na conferência, o objetivo é entender se o status de processo tem sido alcançado, além de servirem para o alinhamento de expectativas e ações. Já a revisão serve para consolidar os conhecimentos do trimestre, levantar o que funcionou ou não e estabelecer os ajustes para o próximo ciclo (Niven e Lamorte, 2016).

Todavia, é importante destacar que, de acordo com Wodtke (2016), metodologias como o OKR também podem sofrer com a curva de *hype* do Gartner a exemplo da Figura 8. Esta figura mostra que é comum uma empresa falhar na primeira tentativa de aplicação do OKR, na realidade, o mais comum é a falha e que o sucesso apenas seja alcançado em um segundo ciclo, devido ao seu próprio caráter disruptivo e adaptação ao contexto da instituição, que exige disciplina e mudança de cultura.

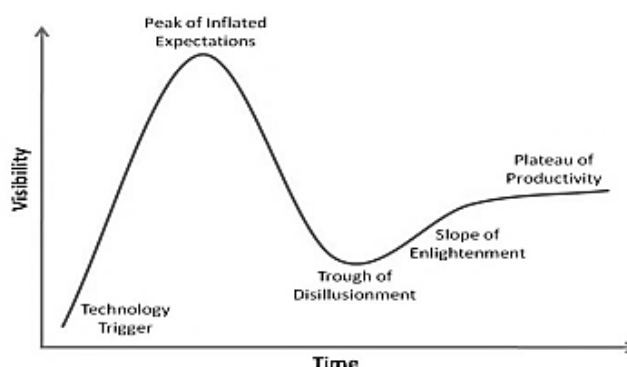


Figura 8 – Gartner's hype curve
Fonte: Wodtke (2016)

Dessa forma, para maximizar a abordagem, é importante adotar algumas boas práticas como iniciar a implementação em uma equipe antes de partir para toda a organização ou ainda iniciar a aplicação do OKR em projetos para treinar pessoas quanto à abordagem. Nesse sentido, é incentivado que, previamente à implementação, sejam realizados testes de implementação em

caráter tático. Assim, posteriormente, deve-se seguir para uma implementação estratégica em toda a organização.

2.4.4. Benefícios do OKR

Nesse âmbito, o OKR, conforme já exposto, é um mecanismo para administrar e executar a estratégia de uma organização que apresenta diversos benefícios (Mello, 2016).

Conforme Souza (2018), entre os seus benefícios e vantagens pode-se citar a simplicidade do processo, tendo em vista que não é necessário dominar diversas técnicas para a sua implementação. É um método com regras claras e maior mobilidade para mudanças, como o contexto organizacional atual torna essencial.

Além disso, a verificação é realizada em ciclos curtos e até mesmo em ações emergenciais, facilitando o acesso à mudança e garantindo agilidade na tomada de decisão e execução de tarefas. Nele também são envolvidos todos da equipe no processo, ainda que em níveis, restando nítido que há uma melhor comunicação entre os níveis hierárquicos, o que traz clareza no direcionamento e maior entendimento a todos os profissionais quanto à prioridade, urgência e o porquê dos objetivos e metas. Fora isso, promove a maior responsabilidade em todos os níveis hierárquicos, haja vista que estes são responsáveis por definir também os seus objetivos, ficando cada vez mais à cargo de diretores a validação.

Essas características são responsáveis por estimular uma alta *performance* nos profissionais e na organização como um todo e aumentar a possibilidade de sucesso, uma vez que há as metas certas e em um volume adequado para o bom desempenho estratégico da organização. Para Santana (2019), além dos aspectos mencionados, o OKR também tende a promover um pensamento visionário ao promover uma cultura de errar e aprender de forma ágil, ou seja, foca-se mais no aprendizado do erro do que no erro em si.

Desse modo, com a implementação adequada, os objetivos traçados de forma alinhada com a missão da empresa e a implementação desta mudança cultural, a organização se torna mais competitiva no mercado, visto que a estrutura interna e o time trabalham para um alto rendimento (Mello, 2016).

2.5. INDICADORES DE DESEMPENHO

Para que haja o melhoramento contínuo e o sucesso de uma organização, é necessário acompanhar o seu movimento e desenvolvimento, isto é, avaliar a sua *performance*. Para isso, é essencial a utilização de indicadores de desempenho, considerando que esses contribuem para identificação de problemas ou sucesso em um processo ou produto e o alcance dos objetivos estratégicos (Carpinetti, 2012). Dessa forma, os Indicadores de Desempenho têm como objetivo

orientar, com base em dados quantitativos, o resultado de processos e da gestão em uma organização, possibilitando a prevenção e correção por meio de ações específicas (Almeida et al., 2015). Conforme Godoy et al. (2016), os indicadores são, na realidade, um fator crítico para o sucesso de uma organização, visto que constituem uma forma de monitoramento para auxiliar as empresas na tomada de decisão, proporcionando direta e indiretamente a melhoria do desempenho nos processos.

Nesse âmbito, um indicador pode ser definido como uma variável mensurável, apresentando a função de indicar, por meio de escalas específicas, o estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela (Guimarães, 1998). Todavia, é imprescindível também associá-los ao conceito de meta e, como meta, entende-se a referência ou padrão a ser almejado. Dessa forma, o papel principal dos Indicadores de Desempenho é sinalizar aos gestores, com acurácia e no tempo certo, como estão sendo executadas as atividades e os processos e até que ponto os objetivos empresariais estão sendo de fato alcançados (Carbone et al., 2009).

2.5.1. Características para definição de um indicador de desempenho

De acordo com Merchant (2006), é primordial alguns critérios, características e propriedades na construção dos indicadores de desempenho. Primeiramente, quanto aos critérios capazes de garantir o adequado padrão nas medidas de desempenho, deve-se levar em consideração diversos aspectos, conforme apresentado no Quadro 3 por Corrêa (2012).

Critérios para uma boa medida de desempenho	
1	Ser derivado da estratégia e alinhado com as prioridades competitivas da operação
2	Ser simples de entender e usar
3	Provar feedback em tempo e de forma precisa
4	Ser baseado em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pelo usuário
5	Refletir o processo de negócio envolvido
6	Referir-se a metas específicas
7	Ser relevante
8	Pertencer a um ciclo fechado completo de controle
9	Ser claramente definido
10	Ter impacto visual
11	Focalizar melhoramentos
12	Manter seu significado ao longo do tempo
13	Prover feedback rápido
14	Ter propósito específico e definido
15	Basear-se em fórmulas e bases de dados explícitos
16	Empregar razões mais que valores absolutos
17	Referir-se a tendências mais que situações estáticas
18	Ser objetivo e não apenas opinativo
19	Ser mais global que localizado

Quadro 3 – Critérios para uma boa medida de desempenho
Fonte: Corrêa (2012)

Nesse âmbito, além dos critérios já dispostos, que abordam a própria natureza e o sentido dos indicadores, devem ser considerados também alguns atributos, ou seja, são necessárias características para que esses sejam adequados e permitam a avaliação de processos coerentemente, conforme o Quadro 4.

	OECD (2002)	Merchant (2006)	Shahin e Mahbod (2007)	Ensslin e Ensslin (2009)	Parmenter (2010)
1	Representatividade	Congruência	Específicos	Mensurabilidade	Abragente
2	Simplicidade	Controláveis	Mensuráveis	Operacionalidade	Frequência de Medição
3	Captar Mudanças	Oportuna	Atingíveis	Inteligibilidade	Claros e Específicos
4	Servir de Base para Comparações em nível internacional	Acurada	Realistas	Homogeneidade	Utilizados pela diretoria e gerência
5	Cientificamente fundamentado	Compreensível	Sensíveis ao tempo	Permissão para distinguir o que falta para melhorar	Apresentar área responsável
6	Viável em termos de curso e tempo	Custo versus benefício		Respeito às propriedades das escalas	Apresentar impacto na tomada de decisão
7	Documentado adequadamente				Proporcionar ação
8	Atualizado em intervalos regulares				

Quadro 4– Atributos das Medidas de Desempenho ao longo do tempo

Fonte: Adaptado de Merchant (2006); Shahin e Mahbod (2007), OECD (2002); Ensslin e Ensslin (2009)

Assim, segundo Merchant (2006), os indicadores devem ser congruentes entre si, controláveis e capazes de gerar recompensas a médio prazo, afinal, sem elas, não haverá motivação para alcançá-los. É preciso, então, que os indicadores sejam precisos, objetivos, compreensíveis e viáveis, permitindo a avaliação do seu custo versus benefício. Dessa forma, é necessário também que o custo para monitorar o indicador não seja maior que o seu próprio benefício.

Para Shahin e Mahbod (2007), deve-se construir os indicadores baseado em critérios que permitam a sua adequação para análises futuras. Há, então, argumentação dos autores, que o conjunto de critérios utilizado deve ser o *Smart*, ou seja:

- Específico – *Specific*: deve ser claro e não pode permitir qualquer tipo de interpretação dúbia ou controversa.
- Mensurável – *Measurable*: deve ser sistematicamente interpretado e manipulado numericamente.
- Alcançável – *Achievable*: deve ser possível de ser realizado
- Realista – *Realistic*: deve ser coerente com o objetivo e estratégia da organização

- Temporizável - *Time-bound*: deve ter um prazo para a sua realização

Já Ensslin e Ensslin (2009) afirmam que os principais critérios para proporcionar a formulação de indicadores de desempenho rumo ao sucesso são a sua mensurabilidade, operacionalidade, inteligibilidade, homogeneidade, permissão para distinguir o que falta para melhorar e respeito às escalas. Dessa forma, esses critérios representam a real percepção de valor e são capazes de eliminar inconformidades, redundâncias e incoerências.

Parmenter (2010), por sua vez, afirma que há 7 características dos indicadores de desempenho que devem coexistir, sendo elas:

- Não devem ser exclusivamente financeiras;
- Devem possuir frequência de medição, seja ela diária, semanal, mensal, trimestral ou anual;
- Devem ser utilizados pela diretoria e gerência;
- Devem indicar claramente a ação requerida para aquele problema identificado;
- Devem direcionar para determinadas áreas dentro da empresa, tendo responsável direto identificado facilmente;
- Devem ter impacto significativo para a tomada de decisão;
- Devem proporcionar ações apropriadas.

Devido à própria estrutura das organizações e seu excesso de demanda, para melhor agrupar os indicadores e sua finalidade, Fernandes (2004) reforça que eles podem ser classificados em operacionais – capazes de oferecer instrumentos para a gestão técnica de processos e informações sobre o modo como as atividades são realizadas, táticos – instrumentos para a média gerência de aspecto relacionado aos produtos, serviços ou clientes – ou estratégicos – distante dos processos e capazes de traduzir os impactos dos processos nos resultados da organização. É, no nível de indicadores estratégicos, denominado terceiro nível, que é possível medir, de fato, os resultados da organização e compreender a sua relação com os resultados esperados.

Para Oliveira (2010), o tema da classificação de indicadores é de suma importância, principalmente esta distinção, conforme mencionada acima, do que é estratégico e o que é tático-operacional. Como o planejamento tático-operacional é de responsabilidade dos níveis intermediários e inferiores, com foco nas atividades do dia a dia, os indicadores táticos-operacionais também são, por sua vez, de responsabilidade da camada gerencial da organização. No Quadro 5 é possível compreender como é possível distinguir os indicadores estratégicos dos táticos-operacionais.

Discriminação	Estratégico	Tático e Operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios

Quadro 5 – Distinção de indicadores em estratégicos ou Tático-Operacionais
Fonte: Adaptado Oliveira (2011)

Nesta linha de raciocínio, Paz, Iserhard e Kipper (2014) abordam a complexidade do ambiente organizacional e, por consequência, como a ampla diversidade de demandas, além da dimensão financeira, precisa ser medida para o sucesso da organização, sendo necessário que os indicadores abranjam todos os níveis e frentes da organização. Nesse sentido, como já falado por Norton e Kaplan, Schröder (2005) afirma que, para a eficiência no gerenciamento, é preciso, além de medir, saber o que se está medindo e de que forma é importante para a organização. Nesse contexto, Carpinetti (2012) trás a importância de implementar ferramentas tecnológicas na coleta e gerenciamento dos indicadores, trazendo eficiência operacional e, conseqüentemente, na gestão da organização.

Ainda assim, é importante destacar que a avaliação de desempenho, ou seja, o conjunto de indicadores capazes de medir a eficiência de uma organização, é um contexto singular (Lacerda et al., 2012). De acordo com Chin et al. (2010), os indicadores devem identificar pontos fracos e fortes do ambiente, melhorar a aprendizagem contínua e incluir, inclusive, as preocupações dos *stakeholders*, o que, por sua vez, somente é possível utilizando métricas, que capturem a essência da organização.

2.5.2. Indicadores de Desempenho a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard*

A partir das perspectivas do *Balanced Scorecard*, sejam elas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, é possível identificar exemplos de indicadores em diversos setores, conforme exemplificado inclusive por Kaplan e Norton (2008). Outros autores, como Araujo (2011) e Abadi, Abadi e Soltani (2012), também utilizam estas perspectivas, enfatizando a importância de estabelecer indicadores para processos críticos da organização, como a medição da eficiência operacional, produtividade e desperdício.

É importante, conforme a perspectiva de Kaplan e Norton (2008), que os indicadores de desempenho estejam relacionados a um objetivo estratégico, isto é, haja um objetivo por trás de cada indicador, evitando, assim, que um indicador não tenha propósito e também o contrário, ou seja, um objetivo não tenha indicador. Para melhor exemplificar esses indicadores, conforme as perspectivas de Kaplan e Norton (2008), o Quadro 6 ilustra alguns exemplos.

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico de Desempenho
Financeiro	Aumentar a Lucratividade	Lucro Líquido
	Aumentar o Valor dos Acionistas	Retorno sobre o investimento (ROA)
	Aumentar o Mix de Receitas	Variedade de produtos/serviços geradores de receita Ticket Médio por cliente
Clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes	Retenção de Clientes <i>Net Promoter Score (NPS)</i>
	Aumentar o número de clientes	Novos clientes
Processos Internos	Criar produtos Inovadores	Número de novos produtos criados
		Receita gerada por novos produtos
	Efetuar o Cross Sell (Venda Cruzada)	Quociente de venda cruzada
Aprendizado e Crescimento	Diminuir a rotatividade	Satisfação dos funcionários <i>Turnover</i>
	Capacitação dos funcionários	Número de Treinamentos Grau de adesão a treinamentos

Quadro 6 - Indicadores de Desempenho segundo a Perspectiva do BSC
Fonte: Adaptado Kaplan e Norton (2008)

Vê-se que as perspectivas comunicam as diversas frentes da organização e são capazes de proporcionar indicadores de natureza pontuais, quando necessário, sem esquecer o aspecto holístico, assim como identificar a relação entre eles. É essencial destacar que, de acordo com estudos como de Madsen e Steinhein (2014), Santos et al. (2015) e Storch, Nara e Kipper (2013), o sucesso de uma organização está justamente ligado ao equilíbrio das perspectivas e seus respectivos indicadores. É o olhar simultâneo e holístico permitido por abordagens como essas o responsável por possibilitar o sucesso de uma organização.

2.5.3. Aplicação de Indicadores de Desempenho em Instituições Financeiras Cooperativas

Ao se tratar dos indicadores de desempenho em Cooperativas de Créditos, cita-se que para mensurar seu desempenho efetivo, sobretudo ao que se refere ao próprio objetivo de concessão de crédito, deve-se considerar indicadores que apontem as entradas e as saídas das instituições, ou seja, respectivamente seus *inputs* e seus *outputs*. Nesse cenário, as entradas seriam justamente os ativos totais e despesas administrativas e as saídas seriam o volume de operações de crédito, isto é, o crédito aprovado e emprestado aos cooperados. Observou-se, de acordo com Barros e Moraes (2015), que as instituições que mais possuem ativos, ou seja, recursos para empresas, são as que alcançaram o melhor desempenho.

Dessa forma, realizou-se também uma comparação com indicadores de Instituições Financeiras no geral. No Quadro 7 mostra-se, conforme as pesquisas dos autores já citados referentes às Cooperativas de Crédito, os principais indicadores observados nessas instituições.

Autor	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Estratégicos de Desempenho
Cortivo e Ceretta (2012)	Crescimento da Receita	Percentual de transações com seus canais
	Conquistar novos membros	Retorno sobre o capital humano
	Satisfazer a cooperativa	Redução de Custos
	Construir uma cadeia de valor	Percentual de receita gerada por produto
	Fortalecer laços com a cooperativa	Renda por segmento
	Desenvolver Novos produtos	Satisfação dos funcionários
	Funcionários treinados	Rotatividade dos funcionários
	Informações acessíveis e estratégia disponíveis	Produtividade dos colaboradores
	Obter sobra de recursos financeiros	Informações e qualidade da informação
	Hubner et al. (2012)	Melhor remuneração pelos produtos
Agilidade no serviço		Evolução do Faturamento
Maior grau de conhecimento dos funcionários		Faturamento por produto
Maior velocidade nas transações		Endividamento
Segurança e conveniência		Retorno sobre o Patrimônio Líquido
Melhor custo de produtos e serviços		Evolução estimada dos custos
Melhor diversidade de produtos e serviços		Investimento em marketing
Padronização		Evolução na criação de novos produtos
Viabilidade de investimentos		Investimento em Treinamento
Gestão de Despesas		Evolução do número de funcionários
Captação de Recursos		Investimento na preservação do meio ambiente
Aumento de Associados		Agilidade nos serviços
Barros; Moraes; 2015		Redução de Custos
	Aumento da Rentabilidade	Capital de Giro
	Aumento da margem financeira	Alavancagem
	Aumento de volume de crédito concedido	Solvência
	Aumentar a eficiência econômica	Liquidez Geral
	Diminuir o risco de crédito	Volume de Crédito em relação ao Patrimônio Líquido
	Aumentar a produtividade	Despesa com Pessoal
	Aumentar o impacto ambiental e social	Despesa Administrativa
		Despesa Total
		Geração de Renda
		Crescimento
		Aplicações Totais
		Captações Totais
		Receita Operacional
		Ativo e Passivo Real
		Tributos/Lucro Operacional
		Contribuições para sociedade/Lucro operacional
		Folha de Pagamento/Lucro Operacional
		Total de Benefícios Internos/Lucro Operacional
		Participações em projetos ambientais/Lucro Operacional
	Receita Líquida Total/Número de Funcionários	
	Total de homem/hora envolvido na elaboração do balanço social	
	Total de benefícios sociais/lucro operacional	

Quadro 7- Indicadores de Desempenho em Instituições Cooperativas
Fonte: Adaptado Cortivo e Cerreta (2012); Hubner et al. (2012); Barros e Moraes (2015)

Observa-se a repetição de alguns desses indicadores, sobretudo no que tange à perspectiva financeira, reforçando a grande relevância desta no todo, ainda que haja uma grande importância nos demais aspectos. Nesse âmbito, para o presente estudo é essencial a compreensão das pesquisas já realizadas pelos autores anteriormente citados.

3. METODOLOGIA

A seção apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, abordando tanto a caracterização como também a sua estruturação em etapas.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (1996), o pensamento reflexivo, que busca compreender a realidade, é o principal intuito de uma pesquisa e, para isso, é necessário utilizar dos métodos adequados e específicos ao objeto de estudo. Dessa forma, as pesquisas podem ser classificadas quanto a sua forma, natureza, objetivo e procedimento técnico, sendo eles:

- Objetivo: exploratória, descritiva, preditiva, explicativa, ação ou avaliativa.
- Natureza: básica ou aplicada.
- Abordagem: qualitativa, quantitativa ou ambas.
- Procedimentos Técnicos (Método): pesquisa bibliográfica, desenvolvimento teórico conceitual, pesquisas experimentais, modelagem e simulação, estudo de caso, pesquisa-ação e observação não participante.

Nesta pesquisa foi então realizada a sua classificação conforme a forma de abordagem, a natureza, os objetivos e os procedimentos técnicos.

No que diz respeito à forma de abordagem da pesquisa, deve-se classificá-la como qualitativa, uma vez que a perspectiva qualitativa permite que um fenômeno seja compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado de uma perspectiva integrada. De acordo com Miguel, Fleury e Mello (2012), a sua principal característica é a própria subjetividade, utilizando métodos que permitam a integração e visualização do contexto explorado. No mais, na pesquisa qualitativa, o ambiente natural é a própria fonte direta de dados e apresenta um caráter subjetivo de avaliação, não quantificável, de um contexto em específico. Dessa forma, a presente pesquisa pode ser definida como qualitativa.

Em relação à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que busca compreender os problemas presentes na instituição e obter um diagnóstico, identificando as suas principais causas e procurando por soluções.

No âmbito dos objetivos da pesquisa, a pesquisa é exploratória. Esta, segundo Gil (2008), tem como objetivo desenvolver, esclarecer e aprimorar conceitos e ideias, permitindo que, ao final do estudo, se conheça mais aquele assunto e seja possível construir hipóteses. Assim, ao ser uma pesquisa específica de como ou porque ocorre um determinado fenômeno em uma unidade específica, é normalmente assumida a forma de um estudo de caso, além, claro, da necessidade de realizar previamente um estudo bibliográfico.

Dessa forma, quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se a pesquisa como um estudo de caso, visto que será estudado como a gestão de desempenho ocorre em uma instituição específica, ou seja, em uma determinada cooperativa. Reforça-se que, segundo definido por Stake (2000), o estudo de caso com estratégia de pesquisa é justamente caracterizado por esse interesse em casos individuais e com os mais variados métodos.

Para um estudo de caso, existem três modelos de acordo com Stake (2000), sendo eles: (i) intrínseco, (ii) instrumental e (iii) coletivo. O estudo intrínseco diz respeito a um estudo que tem como único objetivo o entendimento de um caso específico. Já o estudo instrumental busca entender o contexto de uma unidade para que seja possível facilitar a compreensão de algo mais amplo, permitindo *insights* sobre o tema ou para contestar uma generalização. Já o estudo coletivo une uma série de estudos instrumentais para uma perspectiva ainda mais ampla. Neste caso, a pesquisa é caracterizada, então, como um estudo de caso instrumental.

3.2. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada seguindo algumas etapas de acordo com a Figura 9.

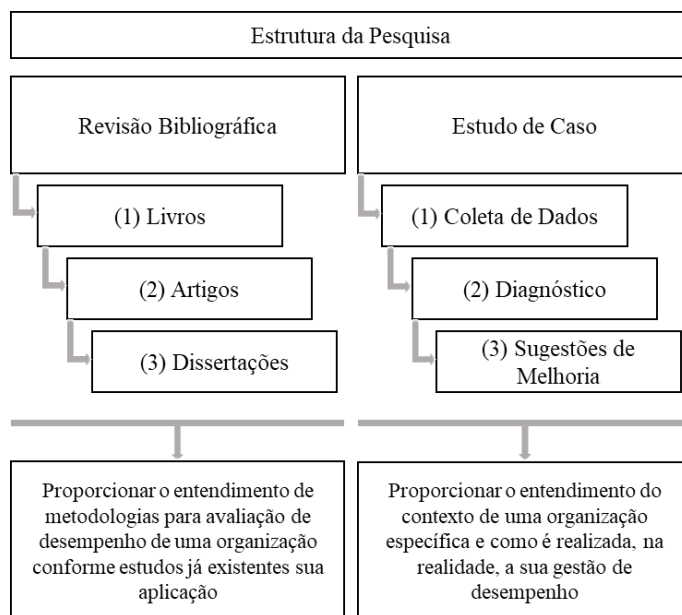


Figura 9 - Estruturação da Pesquisa
Fonte: próprio autor (2022)

Na etapa da revisão bibliográfica foram abordados conceitos como “gestão estratégica”, “gestão do desempenho em empresas”, “*Balanced Scorecard*”, “Indicadores de Desempenho”, “Cooperativas Financeiras”, “Avaliação de desempenho” e “*Objectives and Key Results*” em busca de definições, compreensão da visão de diversos autores acerca do tema, ferramentas e suas aplicações, utilizando a base de dados do *Web of Science*, Scopus e SciELO. Esses proporcionaram o acesso a livros, artigos e dissertações, permitindo o acesso a aplicações para a

implementação e o acompanhamento da gestão de desempenho nas empresas e a definição de um sistema de indicadores.

Além disso, também com auxílio de livros, *blogs* ou outras ferramentas de pesquisa foi possível, inclusive, compreender aplicações no âmbito das Instituições Financeiras Cooperativas. Para isso, cita-se como extremamente relevante a pesquisa por artigos e publicações no ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção; *Production* – e GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistema – uma vez que são fontes dedicadas ao estudo da engenharia de produção. Observa-se, assim, que o grande objetivo desta fase foi entender melhor quais os aspectos devem ser abordados para a realização correta da pesquisa e a melhor metodologia a ser aplicada nessas instituições.

Já o estudo de caso foi realizado em uma grande Instituições Financeiras Cooperativas, seguindo as etapas, conforme a figura. A coleta de dados foi executada por meio de entrevistas com gestores da organização e, posteriormente, com a área de *performance*, sendo realizada então duas rodadas de entrevista com a diferença de 3 meses entre elas. Já o diagnóstico foi a etapa em que, a partir dos resultados obtidos na coleta, ocorreu o entendimento e a compreensão do contexto da instituição em questão com aquele proposto na literatura. Assim, para análise e recomendação de melhoria, foram elencadas propostas com a finalidade de diminuir o *gap* entre o contexto real e o idealmente sugerido pela literatura e por outros *benchmarkings* na própria indústria cooperativista e financeira.

O objetivo é que, após o estudo de caso, seja compreendido como é realizada a gestão de desempenho na organização em questão e possibilitar a formulação de hipóteses para acompanhar e implementar a gestão de desempenho em Instituições Financeiras Cooperativas.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso objetiva compreender a gestão de desempenho de forma qualitativa de uma Instituições Financeiras Cooperativas. Para isso, escolheu-se o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), que é o maior sistema financeiro cooperativo do país com mais de 6 milhões de cooperados e 3.789 pontos de atendimento distribuídos em todo o território nacional.

4.1. A INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA

Neste item serão tratados a história e o contexto do cooperativismo no Brasil e a Instituição Financeira Cooperativa escolhida para realização do estudo de caso.

4.2. O CONTEXTO DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo de crédito no Brasil surgiu em 1902, sofrendo, ao longo desse período, intensas mudanças em sua estrutura e regulamentação. As Cooperativas de Crédito são instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e podem oferecer produtos e serviços como um banco comercial, apesar de apresentarem diversas diferenças importantes. Pode-se citar como principais diferenças o aspecto societário e o mercado dessas instituições: as cooperativas de crédito atendem os seus associados, ou seja, ao mesmo tempo eles são clientes e sócios. Com a evolução da própria legislação, atualmente é possível que outros serviços sejam prestados aos não associados também (BACEN, 2019).

Afirma-se então que, embora muitos pesquisadores definam muitas características das Cooperativas de Crédito como próprias e únicas, sobretudo o intuito de ajudar de fato os seus associados, as Cooperativas de Crédito são empresas financeiras capazes de competir em diversos aspecto com outras instituições. Observa-se, no entanto, que, quanto mais as cooperativas passam a obter bons desempenhos, mais elas se afastam do objetivo social que as originou (Jacques, Gonçalves, 2016)

No Brasil, as cooperativas de crédito são organizadas em até três níveis: (a) cooperativas de crédito singulares; (b) cooperativas centrais de crédito; e (c) confederações de centrais, ou sistemas cooperativos de crédito. As cooperativas de crédito singulares são as que realizam as operações diretamente com os associados, pessoas físicas ou jurídicas, podendo se associar a cooperativas centrais de crédito. As cooperativas centrais de crédito podem ainda se associar a confederações de centrais – os chamados sistemas cooperativos de crédito, ganhando maior economia de escala em suas atividades (BACEN, 2019).

4.3. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Instituição Financeira Cooperativa é composta por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que, em o conjunto, oferecem aos cooperados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, adquirência de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros. Assim, o Sicoob está organizado em três níveis operacionais que vinculam cooperativas singulares, centrais e o Centro Cooperativo Sicoob – CCS, sendo elas:

- Cooperativas singulares: são as entidades que prestam atendimento direto aos cooperados. Elas têm atuação local e estão presentes em todos os estados e no Distrito Federal;
- Cooperativas Centrais: são as entidades regionais que promovem a integração sistêmica das cooperativas singulares a elas filiadas, coordenando-as e oferecendo-lhes apoio.
- Centro Cooperativo Sicoob - CCS: apresenta como finalidade representar institucionalmente o Sistema e é responsável pelas normas, políticas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e marcas de todo o Sistema. Assim, o CCS é composto por:
 - Uma confederação;
 - Um banco cooperativo;
 - Um instituto voltado para o investimento social estratégico;
 - Uma distribuidora de títulos e valores mobiliários;
 - Uma processadora e bandeira de cartões;
 - Uma administradora de consórcios;
 - Uma entidade fechada de previdência complementar;
 - Uma seguradora do ramo vida e previdência.

Devido à estrutura mencionada, o Sicoob pode ser classificado então como uma Instituição Financeira Cooperativa, compreendendo em sua organização outras cooperativas de crédito e, por isso, sendo necessário aderir aos princípios do cooperativismo já dispostos anteriormente. Reforça-se a complexidade da instituição que possui mais de 6 milhões de cooperados 3.700 pontos de atendimento (2022) e, conforme relatório de 2019, possui mais de 43 mil dirigentes e empregados e apresentou um resultado de 3 bilhões neste ano. É, portanto, a maior Instituição Financeira Cooperativa do Brasil.

Nesse âmbito, a escolha do Sicoob para a realização do presente estudo é reforçada pelo seu alto crescimento nos últimos anos e sua forte presença de marca, proporcionando confiança

no mercado nacional. No mais, o Sicoob não somente segue os princípios do cooperativismo, mas também é um dos seus principais representantes no cenário nacional, assim como é um dos seus grandes *cases* de sucesso. A organização busca, além dos resultados financeiros, também desenvolver a sua sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental, seguindo os princípios cooperativistas dispostos na Figura 10.

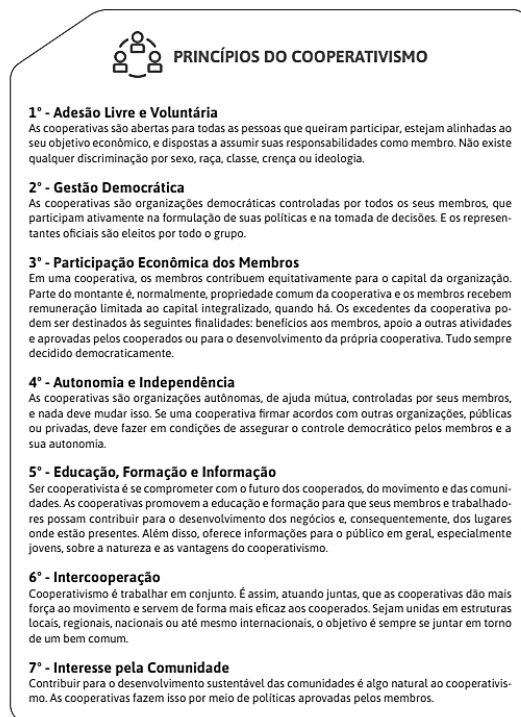


Figura 10 – Princípios do Cooperativismo
Fonte: Sicoob (2019)

Ao se tratar do seu planejamento estratégico, é possível acompanhar, inclusive pelo site do Sicoob, o seu propósito, visão, missão e valores, os quais são:

- Propósito: conectar pessoas para promover justiça e prosperidade;
- Missão: promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação;
- Visão: ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidades; e
- Valores: Respeito e valorização das pessoas; Cooperativismo e sustentabilidade; Ética e integridade; Excelência e eficiência; Liderança responsável; Inovação e simplicidade.

4.4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

Para o estudo de caso foram realizadas entrevistas conforme o Anexo 1 e 2, sendo entrevistados ao todo seis profissionais do Sicoob de diferentes cargos: superintendente de estratégia, gerente de *performance* e analistas de *performance*. Também foram utilizados os

relatórios de sustentabilidade desde o ano de 2018 até o ano de 2020, que consolidam os principais resultados da instituição, apontando inclusive o seu desempenho comparativamente em diversas unidades de negócio.

Em relação às entrevistas, é importante citar que, em 2021, foi realizada uma mudança na estrutura organizacional e que, apesar do superintendente entrevistado já ser responsável pela estratégia do Sicoob há 7 anos, a área de *Performance* é nova e foi adicionada recentemente na estrutura, englobando escopos de projetos, processos e estratégia, realizando essa formatação somente em 2021. É possível afirmar, desse modo, que o modelo apresentado é recente e que esse é o primeiro novo ciclo iniciado neste modelo.

Ao analisarmos o Sicoob e a sua estrutura, é fundamental considerar que a mesma é uma instituição composta por diversas outras instituições e cooperativas independentes com suas diversas realidades, ou seja, são 352 cooperativas que apresentam maturidade e realidade diversas, sendo algumas com 9 bilhões de ativos e outras com nem mesmo 50 milhões de ativos. Nesse sentido, para gerenciar esse cenário múltiplo, as cooperativas que integram o sistema Sicoob são classificadas em primeiro, segundo e terceiro grau, sendo elas, respectivamente, a cooperativa em si, os sistemas regionais e o sistema central.

Atualmente, o sistema Sicoob está no quinto ciclo de planejamento estratégico e um dos principais objetivos desse ciclo é equilibrar a balança entre a singularidade de cada cooperativa e a atuação sistêmica necessária para alcançar os objetivos e o potencial da instituição. Existe, então, uma estratégia sistêmica nacional, regional e da própria cooperativa singular.

Nesse âmbito, ao se tratar do Planejamento Estratégico do Sicoob, é importante citar que estão, neste ano, iniciando um novo ciclo. Logo, esse planejamento será válido para o triênio 2022, 2023 e 2024 e, para isso, eles utilizam o que é denominado internamente de Pacto Sistêmico da Estratégia, expresso na Figura 11, que é composto por: objetivos, indicadores, metas e projetos, conforme o grau das unidades de negócio.



Figura 11 – Composição do Pacto Sistêmico de Estratégia
Fonte: Sicoob (2022)

No entanto, é importante citar que, ainda que existam objetivos, indicadores e metas da estratégia nacional, explicitados no capítulo a seguir, é importante frisar que, a nível local e inclusive regional, as cooperativas ainda apresentam seus próprios objetivos, indicadores e metas e que, nessa dimensão, as próprias cooperativas, a depender de sua estrutura, possuem inclusive

um responsável para essa finalidade. Ou seja, quanto maior a cooperativa local, é mais provável que ela tenha em sua estrutura uma equipe de *performance* e planejamento estratégico própria e que a mesma realize a definição, estudo e acompanhamento da estratégia assim como a Central faz no sentido nacional, respeitando, claro, essa interrelação e mantendo o mesmo propósito, visão, missão e valores. Este caso pode ser exemplificado pelo Figura 12, que expressa o mapa estratégico da Sicoob Credicenm, ou seja, de uma cooperativa de primeiro grau, nível singular, localizada em Serro, Minas Gerais.



Figura 12 – Mapa Estratégico de uma Cooperativa do Sistema Sicoob
Fonte: Sicoob (2020)

Nesta Figura, existem 2 grandes objetivos na perspectiva financeira: melhorar a eficiência operacional – consequentemente a rentabilidade sobre o ativo total – e aumentar a participação de mercado através do crescimento do ativo total. Nota-se que esta cooperativa, uma das diversas do sistema cooperativa, tem como principal objetivo a sua expansão, preocupando-se em promover esse crescimento de ativos também aumentando a rentabilidade dos mesmos. Será observado, ao analisarmos mais a frente o mapa estratégico da Instituição Financeira Cooperativa, que esses objetivos estão coerentes quando comparado ao todo.

Nas perspectivas dos clientes – ou seja, os próprios cooperados, existe uma grande preocupação com o aumento do número de cooperados, mostrando que a instituição está preocupada tanto com o crescimento da base de clientes, como também com a ampliação da taxa de utilização dos seus serviços. Esta procura ter, cada vez mais, os produtos e os serviços que atendam às necessidades dos cooperados.

Já na perspectiva dos clientes, nota-se o grau mais simples dos processos e a busca pelo aprimoramento dos próprios processos e estruturas com a finalidade de suportar o crescimento.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, há uma preocupação em utilizar das ferramentas do grupo para desenvolver os profissionais e mantê-los na instituição. É possível observar a simplicidade do mapa, com 8 (oito) grandes objetivos que, apesar de estarem coerentes com os objetivos do grupo Sicoob, ainda carecem de uma boa relação entre si.

Ao retornarmos para o aspecto sistêmico, na avaliação de outros materiais, como o relatório de sustentabilidade Sicoob 2019, é possível identificar que, desde então, o propósito, missão, visão e valores permaneceram constantes, assim como o posicionamento e a estrutura, mas ainda não havia menção ao pacto sistêmico. Este é compreensível pelo próprio caráter perene da missão, visão e valores que compõem o alto nível do planejamento estratégico, diferente dos objetivos e indicadores que apresentam mudanças ao longo de ciclos, conforme ajustes de rota da própria estratégia. Reforça-se no relatório, também, a preocupação do Sicoob com a responsabilidade social e ambiental, inclusive realizando apontamentos acerca dos objetivos da ONU (ODS) e como o Sicoob está se planejando para atingi-los.

5. RESULTADOS E ANÁLISES

Neste tópico serão apresentadas as análises e resultados obtidos na pesquisa através da metodologia *Balanced Score Card* e *Objectives and Key Results*, além de recomendações de melhoria.

5.1. Aplicação do BSC

O Sicoob utiliza para o seu planejamento estratégico a metodologia do BSC e esse pode ser representado pelo seu mapa estratégico, representado na Figura 13. Nela é possível observar a missão, a visão e, inclusive, o propósito da instituição. Nota-se a grande importância do cooperativismo e do impacto econômico social no desempenho da organização, sendo até adicionada a perspectiva de responsabilidade socioambiental. Já acerca dos seus objetivos estratégicos, a Figura 13 também esclarece a relação entre eles e como estão interligados para possibilitar o alcance da visão da organização

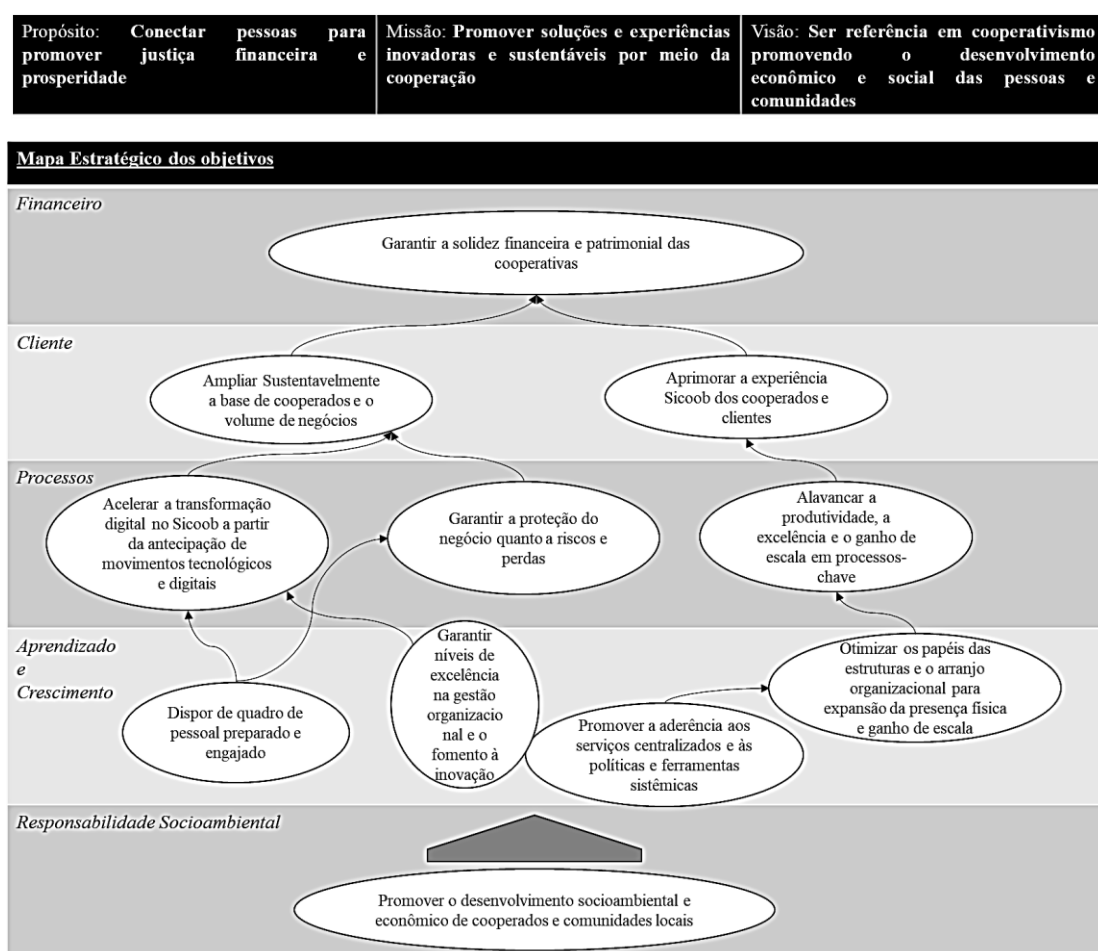


Figura 13 - Mapa Estratégico Sicoob Triênio 2022/2023/2024
Fonte: próprio autor (2022)

Em relação aos objetivos da organização no âmbito financeiro, ela visa garantir a solidez financeira e patrimonial das cooperativas. Para mensurar esse objetivo, a instituição utiliza das medidas de desempenho expressas na Figura 14, como o índice de liquidez geral, patrimônio de

referência, retorno sobre os ativos, cobertura das despesas administrativas e receita oriunda do mix de produtos.

Por sua vez, para garantir o alcance do objetivo financeiro, é necessário, primordialmente, atingir determinados resultados com os clientes da instituição. Dessa forma, nesta perspectiva, tem-se dois grandes objetivos: ampliar sustentavelmente a base de cooperados e o volume de negócios, bem como aprimorar a experiência Sicoob dos cooperadores e clientes. Na mensuração dos resultados são utilizados indicadores conforme expresso na Figura 14, como o número de cooperados, sua fidelidade, recursos captados, satisfação dos cooperados e volume da carteira de crédito.

Na perspectiva de processos, para permitir a ampliação sustentável da base de cooperados e o volume de negócios, é essencial o processo de transformação digital e a proteção do negócio. Para isso, foram definidos dois objetivos: acelerar a transformação digital no Sicoob e garantir a proteção do negócio quanto aos riscos e perdas. Esses são mensurados, respectivamente, por indicadores de número de operações, associações e atendimentos financeiros em canais digitais e classificação das operações de crédito e sua comparação pelo INAD-90. Por outro lado, para aprimorar a experiência dos cooperados e clientes, traçou-se o objetivo de alavancar a produtividade, a eficiência e o ganho de escala de processos-chave. Com esse objetivo, busca-se melhor atender o cooperador e atingir cada vez mais as suas expectativas, utilizando de medidas como a *performance* dos processos chaves e a receita pela despesa para compreender o desempenho da instituição.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, ainda que cada objetivo esteja fortemente relacionado a outro em específico, eles são, no geral, base para atingimento dos demais objetivos da instituição. Entre eles, pode-se citar que garantir níveis de excelência da gestão organizacional e fomento à inovação é um objetivo essencial para atingir o objetivo da transformação digital, uma vez que para promover uma transformação digital é preciso disrupção e gestão para que essas mudanças sejam realizadas de forma organizada.

Dispor de funcionários preparados e engajados é vital para o bom funcionamento de toda a organização e, sem isso, não será possível atingir os objetivos, sobretudo garantir a transformação digital e a proteção do negócio. Para a mensuração do objetivo, existem medidas de desempenho como a experiência positiva no trabalho e o número de treinamentos realizados.

Quanto à otimização dos papéis das estruturas e do arranjo organizacional, nota-se como essa organização e clareza são essenciais para tornar a instituição mais produtiva e eficaz como objetivo visto na perspectiva de processos internos. No entanto, para tanto, é importante também o alcance de um objetivo mais tático para que seja, inclusive, possível mensurar o desempenho: promover a aderência aos serviços centralizados e às políticas e ferramentas sistêmicas. Ambos

os objetivos se preocupam com a unidade do Sicoob, isto é, por mais independente que sejam as cooperativas dentro do sistema, é preciso que busquem objetivos em comum e tenham padrão de qualidade em comum. Já a sua mensuração é realizada pelas medidas como o uso do serviço centralizado nas cooperativas e a presença física das cooperativas.

Na perspectiva de responsabilidade ambiental, o objetivo de promover o desenvolvimento socioambiental e econômico de cooperados e das comunidades locais é base para toda a organização. Esse está intimamente ligado ao seu propósito e ao propósito do cooperativismo: levar soluções financeiras mais justas para todos. Para mensurar o seu resultado, apesar de ainda ser necessário clareza quanto à mensuração do impacto social, definiu-se dois outros indicadores, os quais são: participação do público-alvo de inclusão (Classe C, D e 5; municípios de até 50k habitantes) e média anual de economias geradas por cooperado ativo em transações financeiras e sobras, conforme a Figura 14.

Objetivos	Medidas
(1) Garantir a solidez financeira e patrimonial das cooperativas	(1.1.) Ter XX% do sistema com índice de Liquidez Geral entre 1,1, e 1.3 (1.2) Ter XX% das instituições com patrimônio de referência enquadrado em seu respectivo segmento (1.3) Evoluir de XX% para XX% o retorno sobre os ativos (1.4) Aumentar de XX% para XX% a cobertura das despesas administrativas (1.5) Aumentar a receita oriunda do mix de produtos
(2) Ampliar Sustentavelmente a base de cooperados e o volume de negócios (3) Aprimorar a experiência Sicoob dos cooperados e clientes	(2.1) Aumentar de X% para Y% a fidelidade do cooperado em relação ao crédito (2.2) Alcançar XX de cooperados (2.3) Attingir R\$ XX na carteira de crédito (2.4) Dispor de R\$ XX em recursos captados (3.1) Obter X% de satisfação dos cooperados com a experiência Sicoob
(4) Acelerar a transformação digital no Sicoob a partir da antecipação de movimentos tecnológicos e digitais (5) Alavancar a produtividade, a excelência e o ganho de escala em processos-chave (6) Garantir a proteção do negócio quanto a riscos e perdas	(4.1) Aumentar de X% para Y% o número de transações financeiras em canais digitais (4.2) Attingir X do índice de Atendimento Digital (4.3) Aumentar em XX% a participação das associações digitais sobre o total (5.1) Reduzir de XX para YY a relação da despesa pela receita (5.2) Attingir X% de performance nos processos que geram valor ao cooperado (6.1) Ter XX% das instituições com INAD-90 em até XX% da média do SFN. (6.2) Ter XX% das instituições com pelo menos XX% da carteira de crédito com operações classificadas nos níveis AA, B ou C
(7) Promover a aderência aos serviços centralizados e às políticas e ferramentas sistêmicas (8) Otimizar os papéis das estruturas e o arranjo organizacional para expansão da presença física e ganho de escala (9) Dispor de quadro de pessoal preparado e engajado (10) Garantir níveis de excelência na gestão organizacional e o fomento à inovação	(7.1) Ampliar de X% para Y% a adesão das cooperativas aos serviços centralizados e às políticas e ferramentas sistêmicas (8.1) Aumentar a presença física do Sicoob em municípios (9.1) Dotar X% das instituições com experiência positiva de trabalho (9.2) Obter X% de conclusão das jornadas de aprendizagem, voltadas a governança, negócios e controles (10.1) Ter X% das instituições com nível de Excelência em Gestão a partir de Y%
(11) Promover o desenvolvimento socioambiental e econômico de cooperados e comunidades locais	(11.1) Ampliar de X para Y o impacto social do negócio Sicoob, de acordo com a abordagem ESG (11.2) Ampliar de XX para XX a participação nos públicos-alvo de inclusão (Classes C, D, E; municípios de até 50k hab; MPes) (11.3) Aumentar a média anual de economias geradas por cooperado ativo em transações financeiras e sobras

Figura 14 – Objetivos e Medidas Sicoob Triênio 2022/2023/2024
Fonte: próprio autor (2022)

Observa-se então que, para cada objetivo, existe ao menos um indicador, embora, conforme será visto na próxima seção, não exista plena clareza ainda sobre a forma de cálculo. Todavia, apesar de todo objetivo possuir uma meta quando já existe a forma de cálculo definida, não há ainda iniciativas definidas para que as metas estabelecidas sejam alcançadas.

Ressalta-se que em termos da implementação do BSC, existe um material com os objetivos, metas e indicadores enviado, mensalmente, aos gerentes das centrais e singulares e esses

compartilham os resultados com os demais profissionais. Na central, esse procedimento é realizado pelos gerentes das áreas também de forma mensal.

É possível notar que existe, na Instituição, uma confusão entre o conceito de indicador – promovido pela metodologia BSC, e o conceito de *Key Result* – promovido pela metodologia OKR. O primeiro diz respeito a indicadores e meta de fato, que podem ser definidos, respectivamente, como: uma variável mensurável, apresentando a função de indicar, por meio de escalas específicas, o estágio de desenvolvimento desejável para o atingimento de objetivos e a referência ou padrão a ser alcançado. Já o *Key Result*, traduzido como resultado chave, é justamente a junção da meta e do indicador em uma única sentença que representa o que deve ser realizado e de que forma mensurar a realização. Há, portanto, uma mistura entre os conceitos para a construção do mapa estratégico da Instituição, o que, por sua vez, é capaz de gerar confusão aos colaboradores.

Na próxima seção foi realizado o ajuste para a correta modelagem de indicadores, os quais serão compreendidos e avaliados conforme cada uma das perspectivas.

5.1.1. Perspectiva Financeira

No Quadro 8 constam os objetivos financeiros da empresa e seus respectivos indicadores na perspectiva financeira.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Fórmula de Cálculo	Sentido	Classificação
Financeiro	Garantir a solidez financeira e patrimonial das cooperativas	(1.1) Índice de Liquidez Geral entre 1,1, e 1.3	[[Quantidade de instituições com Índice de Liquidez Geral entre 1,1 e 1,3) / (Quantidade de instituições]]	Teto	Estratégico
		(1.2) Patrimônio de referência enquadrado em seu respectivo segmento	[[Quantidade de instituições com Patrimônio de Referência enquadrado de acordo com seu respectivo segmento) / (Quantidade total de instituições]]	Teto	Tático-operacional
		(1.3) Retorno sobre os ativos	[(Soma da receita total dos últimos 12 meses - Soma	Teto	Estratégico

			da despesa total dos últimos 12 meses) / (Saldo médio dos ativos médios nos últimos 12 meses)]		
		(1.4) Cobertura das despesas administrativas e de pessoal pela receita de serviços	(Saldo das “Rendas de Serviços” das singulares, acumulado nos últimos 12 meses) / (Saldo das “Despesas Administrativas” das singulares, acumulado nos últimos 12 meses)	Teto	Estratégico
		(1.5) Receita oriunda do mix de produtos	Indefinido	Teto	Estratégico

Quadro 8 – Indicadores da Perspectiva Financeira
Fonte: próprio autor (2022)

O índice geral de liquidez mostra a capacidade que a empresa tem de gerar renda na medida em que revela sua capacidade de saldar dívidas a curto e longo prazo. Nesse sentido, visto que a organização tem como principal produto o crédito, o indicador é essencial para avaliar o seu desempenho. Desta forma, a central mede o percentual das instituições que atingem a meta de liquidez, sendo um indicador teto, pelo fato de quanto mais instituições estiverem atingindo a meta, melhor para o sistema. Considera-se um indicador estratégico, pois está relacionado a um conjunto de processos na liberação e no acompanhamento de inadimplência de crédito.

As instituições com o patrimônio de referência enquadrado em seu respectivo segmento, representado pelo indicador 1.2, busca a otimização do processo de classificação e fomentar as operações da empresa para que tenham o resultado esperado em seu segmento. Desse modo, este indicador pode ser definido como tático-operacional e teto, já que quanto melhor o seu resultado, mais aderente está esse processo.

O indicador do ROA, expresso pelo indicador 1.3, é essencial em uma organização cooperativa, conforme inclusive abordado por Hubner et al. (2012), possibilitando a sua avaliação por uma perspectiva global. É, então, possível classificá-lo como um indicador estratégico, uma

vez que engloba diversos processos, iniciativas e resultado da organização e, também, tendo sentido de um indicador alvo.

A cobertura das despesas administrativas e de pessoal pela receita de serviços pode ser classificada como indicador estratégico e de sentido teto. Esse, expresso pelo item 1.4, é calculado de forma anual justamente para que o período seja comparável também ao orçamento anual e compreenda as variações que podem ocorrer nesse período.

Ao se tratar do indicador 1.5 – a receita oriunda do mix de produtos, nota-se que é um indicador teto, ou seja, quanto mais aumentar é melhor e, também, estratégico, visto que engloba uma série de processos, áreas, iniciativas e, sobretudo, o grande *cross-sell* proporcionado pela interação entre as divisões comerciais da empresa. No entanto, não há uma definição de fórmula de cálculo, o que, por sua vez, exige extrema atenção, já que um indicador apenas é coerente se for mensurável. Dessa forma, sugere-se a sua alteração para:

- Indicador: variedade de produtos/serviços geradores de receita;
- Fórmula de Cálculo: percentual da receita gerada por produto/serviço.

Após a análise dos indicadores, observou-se a carência de um indicador capaz de mensurar o desempenho financeiro por cliente e, para isso, sugere-se:

- Indicador: ticket médio por cliente;
- Forma de Cálculo: receita total gerada/número de clientes.

Por fim, ao avaliar o conjunto de objetivos e indicadores, é possível compreender que, após o alto crescimento nos últimos anos, a organização, conforme inclusive expresso pelo seu objetivo financeiro de garantir a solidez, encontra-se em uma fase principalmente de sustentação, de acordo com a definição proposta por Kaplan e Norton.

Nesta fase, os projetos de investimentos serão utilizados para aliviar gargalos, ampliar a capacidade e buscar melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno a longo prazo. Os objetivos e indicadores estão, então, relacionados à lucratividade e à sustentação da instituição, o que, efetivamente, é expresso pelo conjunto de indicadores táticos-operacionais e estratégicos vistos nessa perspectiva.

5.1.2. Perspectiva Clientes

No Quadro 9 constam os objetivos, indicadores e fórmula de cálculo da instituição, no que diz respeito à perspectiva de clientes. Destaca-se que, na instituição estudada, os seus clientes são, além dos clientes diretos, os cooperados e o próprio mercado, devido à própria natureza da operação.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Fórmula de Cálculo	Sentido	Classificação
-------------	----------------------	-------------------------	--------------------	---------	---------------

Clientes, Cooperados e Mercado	Ampliar Sustentavelmente a base de cooperados e o volume de negócios	(2.1) Fidelidade do cooperado em relação ao crédito	[(Somatório dos saldos devedores Pacto Crédito dos cooperados das Singulares filiadas que compõem o Sicoob nas Singulares e no Banco Sicoob no último dia do período) / (Somatório dos saldos devedores Pacto Crédito dos cooperados das Singulares filiadas que compõem o Sicoob nas Singulares e no Banco Sicoob no último dia do período + Saldo devedor escopo SCR Central dos cooperados das Singulares filiadas que compõem o Sistema Regional em “Outros Bancos” no último dia do período)] * 100	Teto	Estratégico
		(2.2) Número de cooperados	Quantidade de contas capital com saldo acima de R\$ 0 no último dia do período	Teto	Tático-operacional
		(2.3) Tamanho da carteira de crédito	(Crédito Saldo Devedor dos Cooperados nas Singulares filiadas ao Sicoob) + (Crédito Saldo Devedor dos Cooperados das Singulares filiadas ao Sicoob no Banco	Alvo	Tático-operacional

			Sicoob) + [(Crédito Saldo Devedor do Banco Sicoob) – (Crédito Saldo Devedor dos CNPJs das centrais e singulares filiadas) – (Crédito Saldo Devedor dos Cooperados das Singulares filiadas ao Sicoob no Banco Sicoob)]		
		(2.4) Número de recursos captados	(Saldo de depósitos à vista no último dia do período + Saldo das captações de DAP, RDC, LCA e LCI no último dia do período + Saldo de conta poupança no último dia do período + Saldo de contas capital no último dia do período).	Alvo	Estratégico
	Aprimorar a experiência Sicoob dos cooperados e clientes	(2.5) Satisfação dos cooperados com a experiência Sicoob	Indefinido	Teto	Tático-Operacional

Quadro 9 – Indicadores da Perspectiva Clientes
Fonte: próprio autor (2022)

A fidelidade do cooperado, em relação ao crédito, indicada pela porcentagem de clientes que concentram o uso de crédito na organização em detrimento dos seus competidores durante o ano, também pode ser chamado de SOW – *Share of Wallet*. É um indicador com sentido teto e pode ser classificado como estratégico, uma vez que vários processos são responsáveis por além de levar o cliente a ser de fato cliente, como também a incentivá-lo a não ser cliente, na ponta de crédito, de outras instituições da mesma maneira que é da organização em questão.

O número de cooperados é um indicador tático-operacional e está diretamente ligado à eficiência comercial da organização. É possível defini-lo, no caso, como um indicador teto visto que quanto maior, melhor está sendo o resultado de expansão da empresa. Para seu cálculo é importante que a empresa tenha um sistema capaz de identificar as movimentações dos clientes e

ativações de novas contas. Nesse indicador, o ponto primordial é a constância e mesma parametrização para que não ocorram erros no processamento do indicador.

O tamanho da carteira de crédito pode ser visto como um indicador alvo também, de caráter tático-operacional e envolve majoritariamente a área comercial da organização, mas demanda alguns processos para que seja calculado da forma correta, como a atualização da base de dados das singulares, centrais e banco Sicoob, sendo responsável o departamento que tenha acesso a todas essas informações. Esse indicador reforça a importância do sistema no processo e a parametrização, nesse caso, por exemplo, é preciso selecionar somente o crédito aprovado e tomado pelos clientes.

O número de recursos captados é um indicador com finalidade similar ao citado anteriormente e tem como sentido um indicador alvo, já que quanto mais recursos captar, maior está sendo a eficiência comercial da organização, porém limitado à obtenção de dívida com custo otimizado. No entanto, quanto à classificação, é um indicador estratégico, pois está diretamente relacionado com a liquidez da operação e envolve diversas áreas da empresa, desde frentes comerciais à tesouraria. Para atingir um bom resultado desse indicador, destaca-se a importância da instituição possuir produtos financeiros atrativos para ofertar aos clientes.

Para a o indicador de satisfação dos cooperados em relação ao Sicoob, esse tem sentido de um indicador teto, em que quanto maior, melhor pode ser classificado como tático-operacional, sendo realizado e monitorado pelo departamento de apoio comercial. Apesar de indefinida a forma de cálculo, sugere-se que ela mostre a porcentagem de clientes satisfeitos com os produtos e serviços prestados. Para isso, o seu resultado deve ser mensurado por pesquisas de satisfação, aplicadas periodicamente aos clientes ou NPS (*net promoter score*), que é uma metodologia padrão altamente aceita pelo mercado. Sugere-se, então:

- Indicador: NPS;
- Fórmula de cálculo: percentual dos clientes promotores (nota 9 e 10) – percentual dos clientes detratores (nota 0 a 6).

É, então, possível identificar nessa perspectiva a preocupação, sobretudo, com a expansão da organização a partir do aumento do número de cooperados, serviços ofertados e aderência dos mesmos à organização.

5.1.3. Perspectiva Processos Internos

Conforme o Quadro 10, observa-se três grandes focos nos processos internos: transformação digital, excelência e eficiência operacional e proteção do negócio. Para cada uma dessas frentes, existem determinados objetivos estratégicos e, conseqüentemente, indicadores de desempenho.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Fórmula de Cálculo	Sentido	Classificação
Processos Internos - Transformação Digital	Acelerar a transformação digital no Sicoob a partir da antecipação de movimentos tecnológicos e digitais	(3.1) Número de transações financeiras em canais digitais	Indefinido	Alvo	Tático-operacional
		(3.2) Índice de Atendimento Digital	Indefinido	-	-
		(3.3) Participação das associações digitais	[[Quantidade de novas contas capitais abertas via canais digitais no período) / (Quantidade de novas contas capitais abertas no período)]	Alvo	Tático-operacional
Processos Internos - Excelência e Eficiência Operacional	Alavancar a produtividade, a excelência e o ganho de escala em processos-chave	(3.4) Relação da despesa pela receita	$\frac{\{[(\text{Somatório das Despesas Administrativas} + \text{Somatório das Despesas de Pessoal} + \text{Somatório de Outras Despesas Administrativas} + \text{Somatório de Outras Despesas Operacionais} + \text{Somatório de Despesas Tributárias, no período de 12 meses})] / [(\text{Somatório do Resultado Bruto da Intermediação Financeira sem considerar a PDD} + \text{Somatório das Receitas de Prestação de Serviços e Tarifas Bancárias} + \text{Resultado de Participações em Coligadas e Controladas} +$	Piso	Estratégico

			Somatório de Outras Receitas Operacionais, no período de 12 meses)}}}		
		(3.5) <i>Performance</i> nos processos que geram valor ao cooperado	Indefinido	Teto	Tático-operacional
Processos Internos – Proteção do Negócio	Garantir a proteção do negócio quanto a riscos e perdas	(3.6) INAD-90 em até 90% da média do SFN.	[[Quantidade de instituições com INAD 90 em até 90% em relação ao INAD 90 do SFN no último dia do período / Quantidade de instituições no último dia do período]]	Teto	Tático-operacional
		(3.7) Tamanho da carteira de crédito com operações classificadas nos níveis AA, B ou C	[[Quantidade de instituições com pelo menos 92% da Carteira de Crédito com operações classificadas nos níveis AA, A, B e C no último dia do período) / (Quantidade de instituições no último dia do período)]	Teto	Tático-Operacional

Quadro 10- Indicadores da Perspectiva Processos Internos
Fonte: próprio autor (2022)

O número de transações financeiras em canais digitais tem como objetivo mensurar a entrada de novos cooperados pelas ferramentas digitais. A empresa acredita ser de suma importância a ampliação desse canal, uma vez que ainda é extremamente baixo o volume de transações realizadas dessa maneira na instituição e, no mercado, esse número é cada vez mais relevante. Desse modo, é essencial a organização olhar com atenção para esse indicador, principalmente pelo fato de aumentar o alcance para novos clientes, seja pelo perfil ou pela localização geográfica, além de evitar a perda de seus clientes para outras plataformas. Reforça-se que uma dificuldade de mensuração é exatamente compreender o que de fato foi aumento e o que é canibalização, ou seja, os próprios clientes atuais migrando para as transações digitais.

Já, no indicador que visa atingir determinado índice de atendimento digital, é importante que, primeiramente, seja definido o que é o índice de atendimento digital e o que ele representa. Observa-se que, como inclusive relatado nas entrevistas, a área digital é recente e em decorrência disso ainda há muitas indefinições. Nesse caso, sugere-se a discussão da gerência digital, juntamente com a área de *performance* – responsável por conduzir o procedimento de definição e de acompanhamento de indicadores sobre possíveis modelos de mensuração e como esse item pode ser definido, considerando os principais aspectos da operação digital, como: satisfação do cliente via site/app, usabilidade do site/app, velocidade do procedimento via site/app e tempo de resposta quando necessário atendimento humano.

A participação das associações digitais sobre o total é um indicador de responsabilidade da área digital e, por isso, pode ser classificado como tático-operacional. O seu sentido é alvo já que, na realidade, não se busca eliminar a participação das ativações *offline*, mas sim promover maior representatividade da área digital, inclusive comprando a sua proporção à esperada pelo mercado. É importante destacar que, para tanto, é importante que o objetivo *offline* reflita a proporção esperada de migração das novas contas *offline* também.

A relação da despesa pela receita é um indicador de sentido piso, ou seja, quanto menor melhor e de caráter estratégico. Esse, por mais que majoritariamente esteja relacionado à área administrativa-financeira, é resultado de diversas áreas, processos e iniciativas da organização, sendo importante compreender o seu impacto de forma global. Destaca-se que esse indicador, diferente daqueles na perspectiva financeira, está relacionado puramente à operação, ou seja, não inclui investimentos realizados pela empresa. Este indicador almeja otimizar a operação, sendo importante para promover a preocupação constante no resultado financeiro da organização, além da *performance* nos processos.

Em relação à *performance* nos processos que geram valor ao cooperado, esse é um indicador que ainda apresenta forma de cálculo indefinida. O seu objetivo é, na verdade, mensurar a produtividade nos processos internos da organização que afetam diretamente o cooperado, ou seja, o cliente. Pode-se classificá-lo então como tático-operacional e de sentido teto, ou seja, quanto maior a *performance*, melhor. Recomenda-se que já sejam definidos os processos relevantes ao cooperado e, para isso, é essencial a discussão com a gerência comercial e operacional da organização. Esses processos podem ser, por exemplo, processo de atendimento ao cooperado, processo de processamento de pagamentos, processo de aprovação de crédito etc.

O INAD-90 em até 90% da média do SFN é um indicador que pode ser classificado como tático-operacional e de sentido teto. O INAD é o índice de inadimplência de uma instituição, ele é uma forma de entender até que ponto os pagamentos pendentes podem causar problemas no caixa da organização. Para tanto, ele reflete a relação entre o estoque total de contas a receber e

os atrasos iguais ou superiores a 90 dias. Ressalta-se que, como é um indicador calculado também pelo sistema financeiro nacional, a sua média irá mudar ao longo do tempo, sendo essencial que a organização acompanhe essas mudanças para estar de acordo ao *benchmarking*.

O tamanho da carteira de crédito com operações classificadas nos níveis AA, B ou C é um indicador que mostra a preocupação com o *rating* dos produtos ofertados, ou seja, com o nível de confiabilidade dessas operações para proteção da organização e dos clientes. Pode ser classificado como um indicador tático-operacional, uma vez que está diretamente ligado ao processo de formulação das operações financeiras e seus produtos, e de sentido teto, ou seja, quanto maior, melhor já que represente maior qualidade nas operações.

Nessa perspectiva observou-se a grande preocupação com o desenvolvimento da área e dos processos digitais da instituição, da proteção do negócio através da confiabilidade e da segurança de suas operações financeiras e, claro, da eficiência nos processos. No entanto, em termos de eficiência, sugere-se uma avaliação mais detalhada das necessidades da empresa e seus processos, para que sejam desenvolvidos indicadores que, efetivamente, sejam capazes de mensurar a eficiência, a qualidade e a produtividade e não somente parte delas. Já no âmbito digital, reforça-se a necessidade de maior clareza desse segmento, haja vista que grande parte dos indicadores indicam certo canibalismo, o qual precisa estar alinhado com a estratégia da organização.

5.1.4. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

No Quadro 11 constam os objetivos, indicadores e fórmula de cálculo da perspectiva aprendizado e crescimento na instituição. Observa-se que há duas frentes na perspectiva: Cooperação Intrassistêmica, que busca a integração de toda a rede de cooperativas com demais unidades de apoio, e Pessoas, Inovação e *Performance*, que se preocupa com a rede como um todo. Esta divisão é extremamente valiosa no contexto, pois, além de focar na capacidade de melhoria da organização quanto aos seus funcionários, infraestrutura e no processo de inovação, também fornece foco na cooperação intrassistêmica, que é a base da instituição cooperativista, considerando que são as cooperativas que, de fato, atuam majoritariamente com o cliente final, ou seja, o cooperado em busca de crédito.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Fórmula de Cálculo	Sentido	Classificação
Aprendizado e Crescimento - Cooperação Intrassistêmica	Promover a aderência aos serviços centralizados e às políticas e ferramentas sistêmicas	(4.1) Adesão das cooperativas aos serviços centralizados e às políticas e ferramentas sistêmicas	Indefinido	Teto	Tático-operacional

Aprendizado e Crescimento e Cooperação Intrassistêmica	Otimizar os papéis das estruturas e o arranjo organizacional para expansão da presença física e ganho de escala	(4.2) Presença física do Sicoob em municípios	Quantidade de municípios com sedes de cooperativas e postos de atendimento cooperativo em funcionamento.	Alvo	Estratégico
Aprendizado e Crescimento e Pessoas, Inovação e Performance	Disponer de quadro de pessoal preparado e engajado	(4.3) Percentual de instituições com experiência positiva de trabalho	Indefinido	Teto	Tático-operacional
		(4.4) Percentual de conclusão das jornadas de aprendizagem, voltadas a governança, negócios e controles	Indefinido	Teto	Tático-operacional
Aprendizado e Crescimento e Pessoas, Inovação e Performance	Garantir níveis de excelência na gestão organizacional e o fomento à inovação	(4.5) Instituições com nível de Excelência em Gestão	Indefinido	Teto	Estratégico

Quadro 11 – Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento
Fonte: próprio autor (2022)

A adesão das cooperativas aos serviços centralizados e às políticas e ferramentas sistêmicas visa a maior integração da rede e otimização do uso de recursos da instituição. Pode ser considerado um indicador de sentido teto, pois quanto maior, melhor e tático-operacional, estando, sobretudo, ligado à área operacional e administrativa. Para o seu efetivo cálculo, sugere-se a discussão entre a gerência central e as cooperativas sobre qual, de fato, são esses serviços, políticas e ferramentas. Posteriormente, para a sua mensuração, recomenda-se medir as vezes em que o processo é realizado na central sobre o total de processos realizados na rede, dessa forma é possível medir a taxa de utilização.

A presença física do Sicoob em municípios é um indicador alvo, uma vez que existe um número determinado a ser alcançado e passar desse número pode comprometer o desempenho operacional. No que diz respeito a sua classificação, é um indicador estratégico. que está extremamente ligado ao projeto de expansão. No entanto, é necessário mensurar não só o número de aberturas, mas também o seu devido resultado. Para isso, inclusive, sugere-se complementar o objetivo, adicionando um novo indicador de como atingir o *payback* da nova unidade em determinado número de meses, definindo esse tempo conforme o *target* da unidade.

O percentual de instituições com experiência positiva de trabalho é um indicador tático-operacional, ligado ao departamento de recursos humanos, e com sentido teto, ou seja, quanto maior, melhor. Para a sua mensuração, sugere-se a criação de um NPS interno, que deve ser aplicado de forma trimestral, e realizada a média ponderada entre eles para acompanhamento anual.

O percentual de conclusão das jornadas de aprendizagem, voltadas à governança, negócios e controles, é um indicador também de sentido teto e tático-operacional, estando fortemente ligado ao departamento de recursos humanos. Para definir o formato de cálculo desse indicador, é preciso uma discussão entre as gerências para concluir a maneira que esse processo de aprendizado será conduzido, ou seja, via sistema, via presencial, e se será obrigatório ou não, etc. Sugere-se que haja um programa de treinamento anual, acompanhado pelo departamento de *compliance*, de forma *online*, envolvendo uma prova de avaliação, e que, ao final, seja mensurado o grau de adesão, isto é, o número de profissionais que concluíam dentro do prazo definido sobre o total de profissionais.

Ter as instituições com nível de Excelência em Gestão é um indicador que, para ser mensurado, necessita, primeiro, da definição do que é a excelência em gestão. Deveras, considera-se que esse indicador é estratégico, visto que gestão compreende uma série de processos, departamentos e *stakeholders* e de sentido teto já que, quanto maior o nível de gestão, melhor é o desempenho. Para essa definição, sugere-se que a organização realize um *workshop* para discutir quais são os resultados-chaves em gestão para a organização e quem é o responsável por esses resultados nas unidades, ou seja, qual é o papel de cada área no alcance desse indicador.

A perspectiva aprendizado e crescimento é essencial para o desenvolvimento da organização e é possível perceber ainda uma falta de clareza em como mensurar se a organização está realmente melhorando o seu desenvolvimento. Nesse sentido, recomendou-se um *workshop* entre a gerência para discutir soluções para melhoria desses indicadores.

5.1.5. Perspectiva Responsabilidade Socioambiental

No Quadro 12 constam os objetivos, indicadores de desempenho e sua respectiva fórmula de cálculo na perspectiva da responsabilidade socioambiental.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Fórmula de Cálculo	Sentido	Classificação
Cidadania e Sustentabilidade	Promover o desenvolvimento socioambiental e econômico de	(5.1) Impacto social do negócio Sicoob, de acordo com a abordagem ESG	Indefinido	Alvo	Estratégico

cooperados e comunidades locais	(5.2) Participação nos públicos-alvo de inclusão (Classes C, D, E; municípios de até 50k hab; MPes)	[(Quantidade de cooperados PF ativos pertencentes às classes C, D, E + Quantidade de cooperados PJ ativos MPes) + Quantidade de cooperados PF e PJ ativos domiciliados em municípios com até 50 mil habitantes exceto MPes e Classes C, D, E] / (Quantidade total de cooperados PF e PJ)	Alvo	Tático-Operacional
	(5.3) Média anual de economias geradas por cooperado ativo em transações financeiras e sobras	[(Taxas e tarifas médias do SFN aplicadas aos volumes e eventos da(s) singular(es) nos últimos 12 meses) – (Taxas e tarifas médias da(s) singular(es) aplicadas aos volumes e eventos da cooperativa nos últimos 12 meses) + (Sobras brutas acumuladas pela(s) singular(es) nos últimos 12 meses)] / [Quantidade de cooperados ativos na(s) singular(es) no último dia do período]	Teto	Tático-operacional

Quadro 12 – Indicadores da Perspectiva Responsabilidade Socioambiental
Fonte: próprio autor (2022)

O impacto social do negócio Sicoob, de acordo com a abordagem ESG, é um indicador de sentido alvo e classificado como estratégico, uma vez que envolve diversas áreas, processos e iniciativas para que seja alcançado. Este indicador busca mensurar o impacto na sociedade causado pela instituição Sicoob, ou seja, como este é capaz de melhorar a vida daqueles em contato

com o serviço e atendidos pelas iniciativas da instituição. Ainda é importante destacar que a nomenclatura ESG vem do Inglês *Environmental, Social and Governance*, o que, em português, significa Ambiental, Social e Governança. Dessa forma, no contexto empresarial, índices ESG são utilizados para qualificar as ações das empresas nas questões de conformidade e preservação do meio ambiente, sociedade e práticas anticorrupção. Exatamente pela relevância desse indicador, é importante definir sua forma de cálculo e o que se é esperado. Desse modo, sugere-se que esse indicador aborde 3 (três) aspectos: diversidade dos membros da equipe, relacionamento com a comunidade e monitoramento do destino do crédito.

A participação nos públicos-alvo de inclusão (Classes C, D, E; municípios de até 50k hab; MPEs) é um indicador de sentido alvo e classificado como estratégico. Este está ligado a diversos departamentos como comercial, operacional, desenvolvimento de serviços e administrativo. É preciso várias frentes atuando em prol desse indicador e que haja não só a ampliação para esse público, seja com sedes físicas ou não, mas também processos capazes de realizar a manutenção do seu atendimento e o desenvolvimento de produtos, que atendam às suas necessidades.

A média anual de economias geradas por cooperado ativo em transações financeiras e sobras é um indicador de sentido teto, ou seja, quando maior, melhor e classificado como tático-operacional. Este indicador aborda um dos princípios do cooperativismo, que é o conceito de sobras. Uma vez que os cooperados são também sócios da cooperativa, essas sobras devem ser, em suma, distribuídas entre eles ou reinvestidas na operação. Por isso, aumentar essa economia é um resultado chave para a instituição, pois é dessa maneira que o seu resultado é, no contexto, mensurado de fato, uma vez que é a representação da sua valorização aos principais *stakeholders*: os cooperados.

Ao avaliar esta perspectiva, é clara a necessidade de acompanhamento estratégico quanto ao impacto da instituição da sociedade que, pela sua natureza cooperativista, é um dos seus pilares fundamentais. É possível observar que existe um grande objetivo, de promover o desenvolvimento socioambiental e econômico, e que esse está fortemente relacionado ao resultado para a economia, sobretudo local, que a instituição pode gerar.

5.1.6. Discussão

Ao avaliarmos os indicadores da organização e sua correta implementação, urge destacar que a comunicação em todas as unidades de negócio da instituição é um fator chave. Na organização em questão, é importante destacar o nível de complexidade para que se realize essa comunicação, posto que existem funcionários, prestadores de serviços, aquisições de cooperativas menores e diversos contextos sociais, econômicos e culturais extremamente divergentes na instituição. Dessa forma, mesmo com essas dificuldades, a comunicação está sendo conduzida de

forma efetiva, o que vem sendo traduzido, sobretudo, nos resultados financeiros e na percepção dos gerentes de diversos níveis (central, regional e singular), restando uma necessidade ainda de melhoria na velocidade de atualização desses indicadores e uma maior proximidade com funcionários da ponta final da operação.

No entanto, apesar do pacto estratégico, ou seja, do planejamento estratégico ter se iniciado em 2022 para o triênio 2022, 2023 e 2024, de acordo com o Quadro 13, somente 56% dos indicadores possuem forma de cálculo definidas. Esse fator é de suma importância, haja vista que a falta de clareza do indicador pode atrapalhar o alcance do seu objetivo, bem como interferir negativamente nos resultados ao ser compreendido de forma errônea e levar os colaboradores a gastarem energia e tempo com uma iniciativa que não é estratégica para a instituição.

Perspectiva	Número de Indicadores	Percentual de Indicadores com Fórmula de Cálculo Definida
Financeira	5	60,00%
Clientes	5	80,00%
Processos Internos	7	57,14%
Aprendizado e Crescimento	5	20,00%
Responsabilidade Socioambiental	3	66,67%
Total	25	56,00%

Quadro 13 - Percentual indicadores sem fórmula de cálculo definida
Fonte: próprio autor (2022)

Outro ponto importante mostrado pelo Quadro 13 é como os indicadores de aprendizado e crescimento estão sendo deixados de lado nesse momento. Apesar de um número interessante de iniciativas, somente 1(um) dentro os 5 (cinco) indicadores possuem forma de cálculo definida.

Na entrevista também foi solicitado que os profissionais classificassem os indicadores pelo instrumento da escala de Likert, onde se procurou identificar aspectos sobre a relevância dos indicadores na organização conforme a percepção dos envolvidos. Chegou-se, então, na Figura 15.

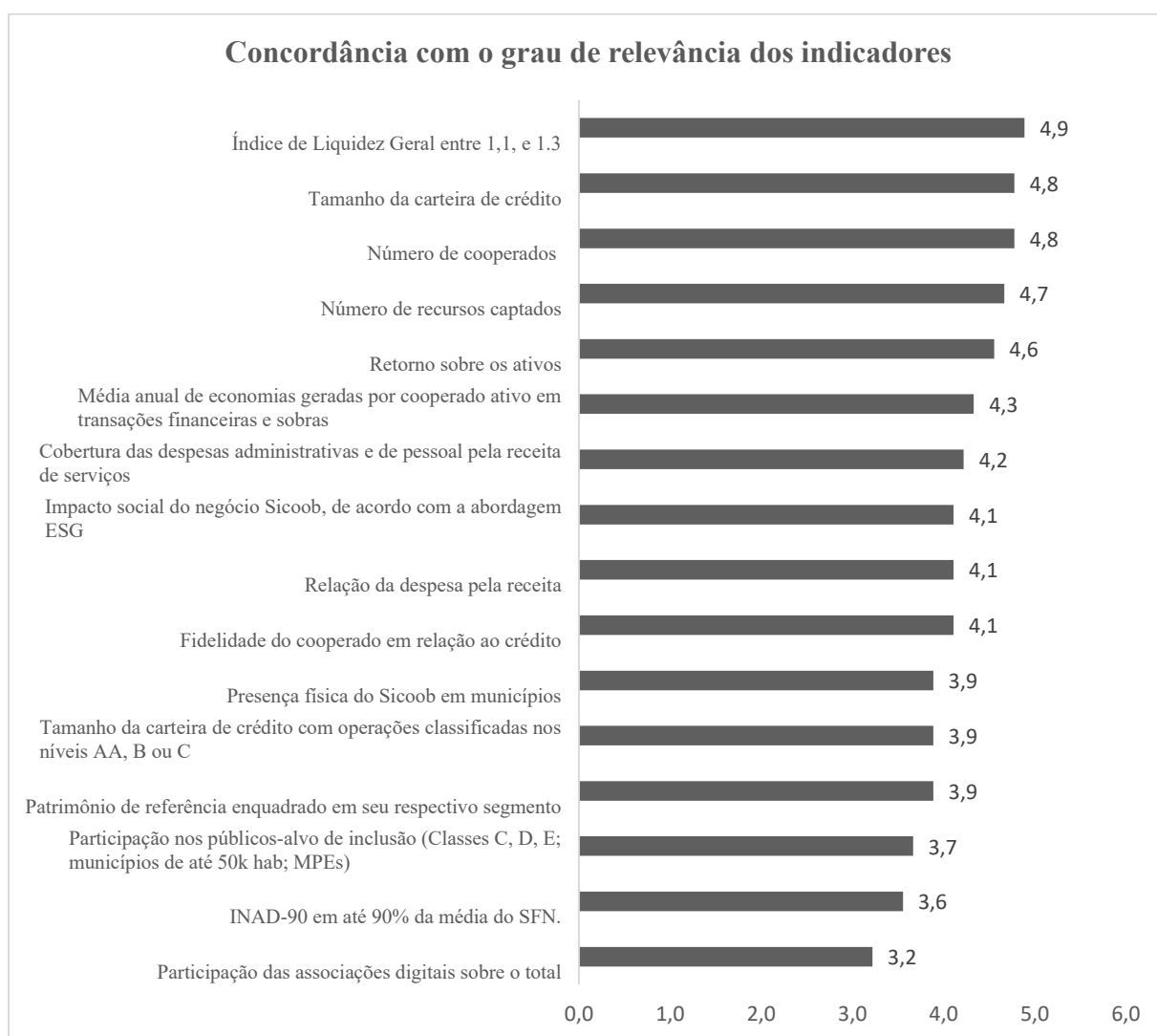


Figura 15 – Classificação da relevância dos indicadores
 Fonte: próprio autor (2022)

Observa-se na Figura 15, que a maioria dos indicadores é visto como extremamente relevante para a maioria dos entrevistados, principalmente aqueles que tangem a perspectiva financeira. Ainda assim, a falta de definição da fórmula de cálculo de muitos indicadores faz com que a perspectiva de aprendizado e crescimento, a qual apresenta indicadores importantes para, inclusive, o atingimento dos resultados das demais perspectivas, seja deixada de lado. Por sua vez, isso é preocupante, pois demonstra um menor investimento da organização em um aspecto estrutural para o crescimento da empresa. Além disso, a Figura ainda deixa claro como o investimento na transformação digital não é visto como essencial a todos os gestores, sendo o indicador considerado menos relevante entre todos.

Nesse âmbito, cita-se também, como um ponto de atenção, a carência de um sistema capaz de possibilitar a visualização desses indicadores diretamente pelos gestores das unidades de negócio, gerando dependência da central da empresa, que precisa enviar os reportes todos os meses. Esse processo, além de custoso, é também suscetível a erros e para a sua melhoria sugere-se a implementação de um sistema, em formato de *dashboard*, para que os gestores das

cooperativas possam acompanhar o seu desempenho e que seja atualizado, no mínimo, uma vez na semana.

5.2. Aplicação do OKR

O estudo para avaliar a viabilidade da implementação do OKR na instituição foi iniciada em 2020 e, em 2021, foi definido que se iniciaram testes em 2022. Para a execução, primeiro foi detalhado, conforme expresso na Figura 16, quais são os 3 (três) aspectos fundamentais:

- (1) Definição dos OKR *Leaders* e entendimento de conceitos: os OKR darão as diretrizes dos resultados a serem alcançados pelas *squads* – times multidisciplinares;
- (2) Formação dos times multidisciplinares: estes são montados a partir da necessidade de determinadas *skills* para o atingimento da missão (OKRs) sem viés de categoria ou área, ou seja, para essa missão a sua liderança é o líder da *squad* e serão escolhidos aqueles que melhor apresentam *fit* para ajudar na missão. Nesta etapa também são definidos os *Business Owners* – responsável por habilitar e validar o trabalho das *squads* – e *Product Owners* – responsável por liderar a *squad* e entregar os resultados chaves
- (3) Detalhamento da missão em histórias / tarefas: o time se organiza para detalhar todas as atividades que devem ser realizadas para que seja alcançado o objetivo almejado e seus respectivos resultados chaves. Para isso, a *squad* organiza as tarefas em forma de Kanban, sempre com o responsável e considerando o que deve ser feito primeiro, a fim de evitar retrabalho.

MODELO DE EXECUÇÃO PARA OS OKRs

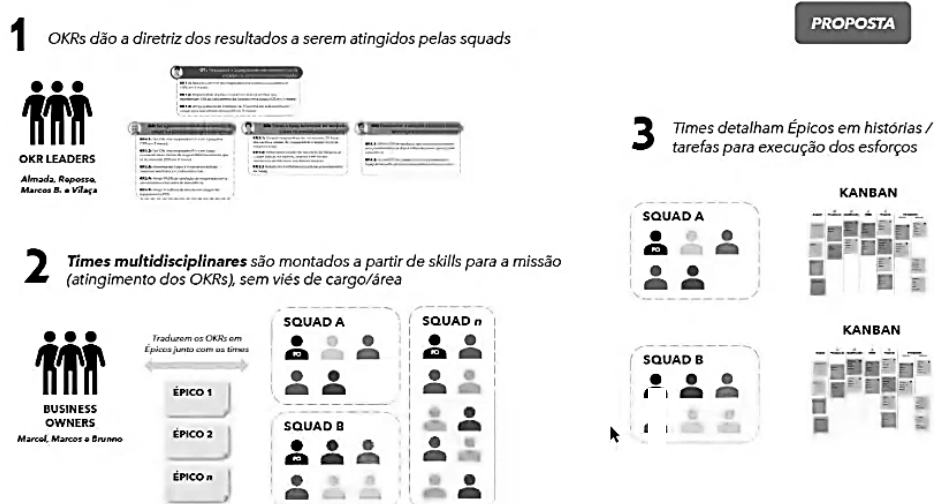


Figura 16 – Modelo para execução dos OKRs
Fonte: Sicoob (2022)

No que diz respeito à cadência de avaliação da implementação do OKR, a Instituição propõe o acompanhamento diário, por meio de *dailys* – encontros de 15 minutos todos os dias pela manhã para recapitular com o time o que foi feito ontem, o que deve ser feito hoje e quais são as suas dificuldades, visando o acompanhamento das tarefas – e o acompanhamento quinzenal, por meio de *Reviews* e *Retrospectives* – encontros quinzenais de até 60 minutos que buscam avaliar o andamento da *squad* naquela *sprint* (período de tempo previamente definido) e definir melhorias a serem aplicadas na próxima *sprint*. Esses dois encontros contam com a presença de toda a *squad*, conforme a Figura 17.

Posteriormente, de forma mensal, para avaliar o andamento dos objetivos e da própria implementação do OKR, devem ser realizadas reuniões mensais, que incluam os *Business Owners* e *Product Owners* das *squads*. Estas reuniões devem ter duração de 60 minutos e o objetivo é avaliar se os objetivos e resultados estão no caminho certo para o seu alcance, realizando, conforme necessário, as devidas alterações. Além disso, são apresentadas demonstrações com o que foi construído até então.

Para completar a cadência de avaliação, os *Business Owners* se reúnem trimestralmente com os *OKR Leaders* com o objetivo de avaliar se, naquele trimestre, os objetivos e resultados chave foram alcançados pelas *squads* e a missão foi alcançada. Neste momento, são definidas também novas missões para as *squads*. Para melhorar a cadência da avaliação, incluiu-se nesta etapa o método CFR – Gerenciamento contínuo de desempenho, em que os *OKR Leaders*, *Business Owners* e *Product Owners* das *squads* promovem conversas de 90 minutos com time para feedback, reconhecimento e criação de um ambiente de troca de ideia.

CADÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO PROGRESSO DOS TRABALHOS

PROPOSTA
Versão 1 - Sugerida

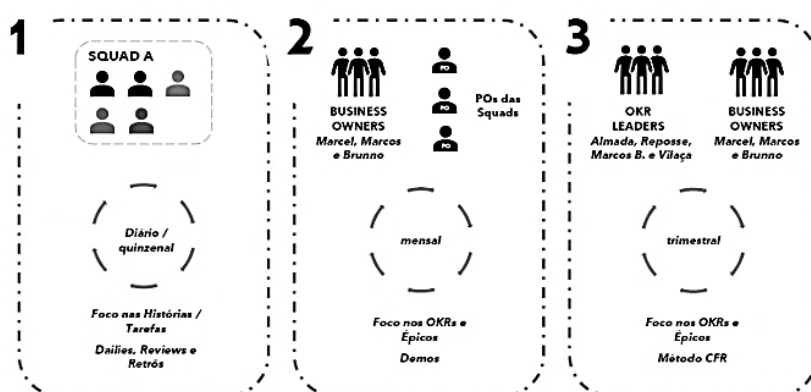


Figura 17 – Cadência de Avaliação OKR
Fonte: Sicoob (2022)

Conforme expresso na metodologia de OKR, como a organização apresenta alta complexidade pelo número de colaboradores, áreas e atuações, seguiu-se a recomendação de

iniciar o teste para uma área específica. A implementação da metodologia de OKR foi iniciada em março de 2022 na então *squad* de aquisição. Essa *squad* é formada pela área comercial e operacional. A escolha pelo time de aquisição está justamente relacionada aos objetivos estratégicos de expansão do mix de produtos, cooperados e serviços que elevam a carteira de crédito da instituição.

Destaca-se que para essa implementação, o primeiro passo foi o treinamento da área de recursos humanos acerca da metodologia. Para isso, foi realizada a contratação da K21 – plataforma que proporciona o curso de OKR online aos profissionais – e com a Aplius – consultoria responsável pela implementação do sistema de OKR e *workshops* presenciais.

O segundo passo, seguindo o que foi proposto nas Figuras 16 e 17, foi definir os *OKR Leaders e Business Owner*. Observa-se que o líder da *squad* não é necessariamente o gerente, isso ocorre, porque a hierarquia nesse caso não é estritamente seguida e o grande objetivo é ter times multidisciplinares focados em atingir um determinado objetivo através do chamado “épico”, que é a “missão” da *squad*.

Após a definição dos líderes, a *squad* em que seria implementada a nova metodologia recebeu o treinamento adequado e foi desenvolvido um *dashboard* para acompanhamento interno dos *meetings*, objetivos e resultados chaves.

Destaca-se que, juntamente com o OKR, a empresa buscou implementar princípios de metodologias ágeis e o próprio Kanban de forma automatizada no sistema fornecido pela Aplius, apresentado nas Figuras 18, 19, 20 e 21.

Na Figura 18, é possível o profissional visualizar a sua *performance* de forma individual conforme os objetivos e resultados chaves já definidos de forma consolidada, sendo possível ele, ainda, acompanhar as suas tarefas, elogios e seu *checklist* de atividades.



Figura 18 - Performance Individual
Fonte: Aplius (2022)

Já na Figura 19, é possível ver a performance do time por meio dos resultados chaves e seu responsável, indicando, inclusive, quais são as tarefas que precisam de mais atenção e quais estão no prazo esperado.

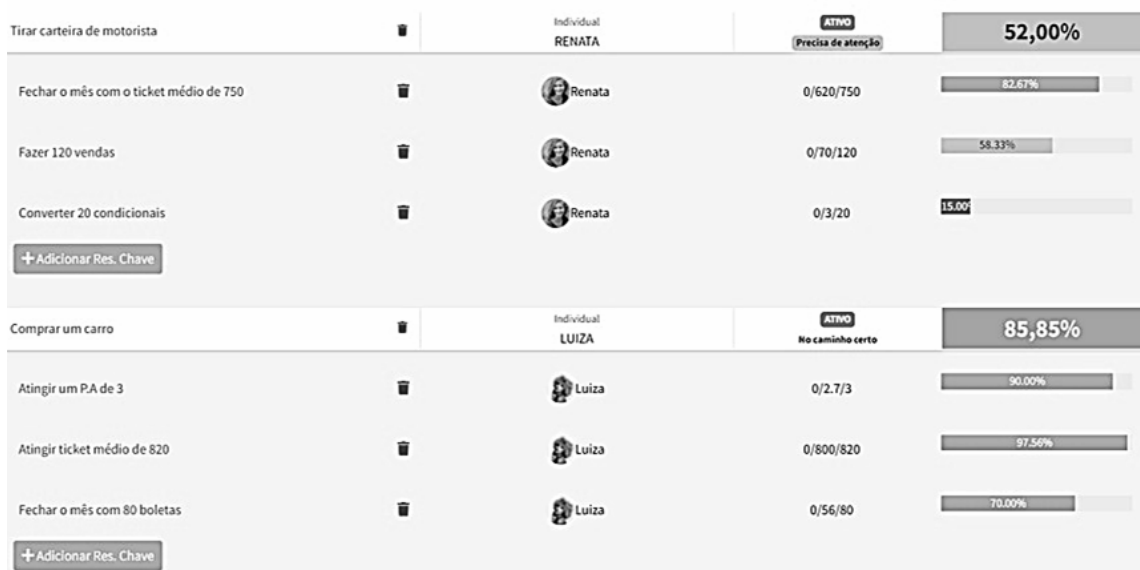


Figura 19 - Performance do Time
Fonte: Aplius (2022)

Na Figura 20 é possível observar o Kanban, onde são definidas as iniciativas e seus respectivos responsáveis, assim como o seu status: a ser iniciada, em andamento e realizado. Essa funcionalidade permite compreender com mais detalhe, onde estão os gargalos de cada um e cada colaborador gerenciar as próprias iniciativas.

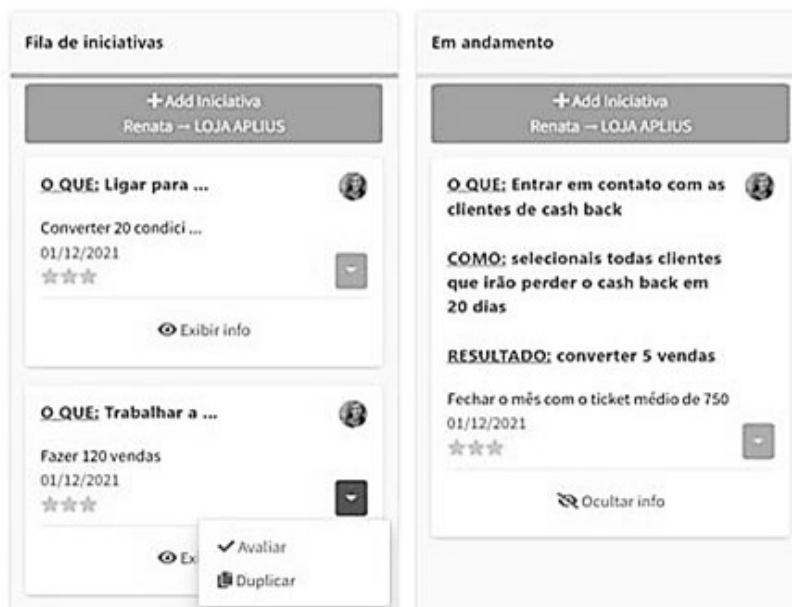


Figura 20 - Iniciativas do time
Fonte: Aplius (2022)

A Figura 21 mostra a consolidação das informações gerando um *dashboard* – painel de resultados – do time como um todo. Nela é possível observar a evolução do time, os status das iniciativas e os resultados alcançados.

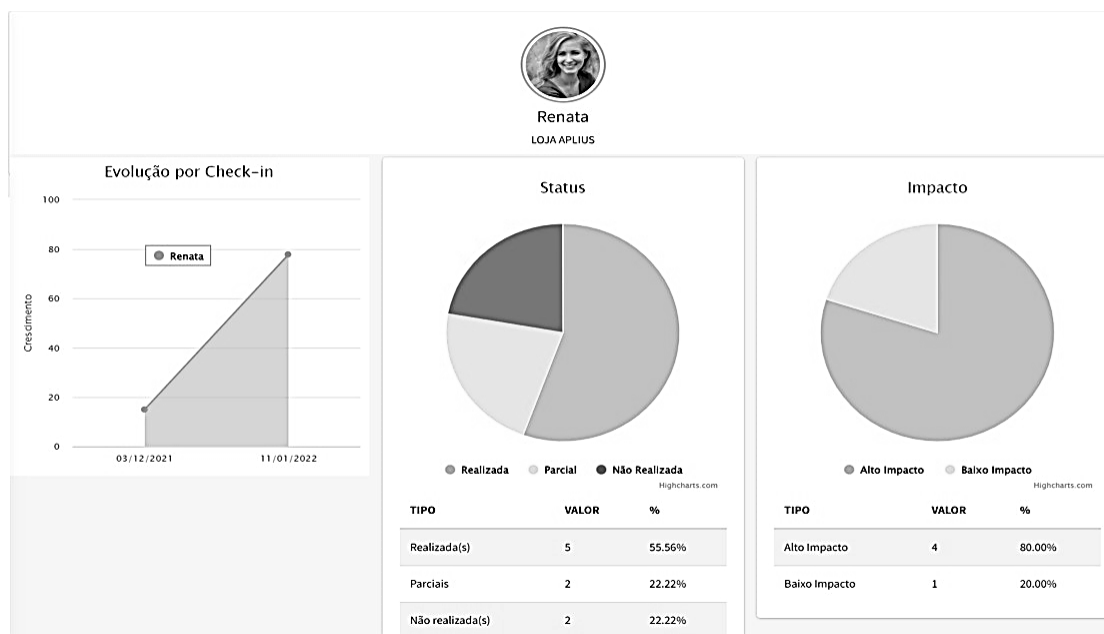


Figura 21 - *Dashboard*
Fonte: Aplus (2022)

Quanto à avaliação da aderência da metodologia na instituição, foi definido que ocorrerá o teste na área de aquisição por um ciclo de 12 meses e, posteriormente, avaliado pela diretoria a implementação em outros setores. Apesar de ainda inicial, foi descrito pelos gestores benefícios como:

- Maior integração e alinhamento entre a equipe (diversas áreas envolvidas);
- Objetivos em comum e mais alinhados entre as diversas áreas, evitando um ambiente que cada profissional/área somente olha o seu objetivo individualmente;
- O fato de os objetivos serem desafiadores, ou seja, difíceis de serem alcançados, causa um empenho maior, por parte das equipes, na busca do seu alcance; e
- Em relação a maior dificuldade, citou-se o tempo para a implementação do programa que é moroso e exige um relevante investimento financeiro.

Dessa forma, devido à ainda pouca informação e acesso para avaliação da metodologia pelos próprios gestores, não foi possível realizar maiores análises sobre a sua implementação. No entanto, sugere-se, para estudos posteriores, que seja avaliado o grau de aderência na totalidade na instituição.

5.3. Recomendações de Melhoria

O estudo de criação ou reformação de indicadores necessita de uma discussão estratégica entre colaboradores, ou seja, desde o nível de diretoria até as camadas gerenciais e do próprio corpo de funcionários. É, somente assim, possível compreender como os indicadores podem abranger uma instituição na totalidade e serem relevantes para que o desempenho do dia a dia leve ao bom desempenho a longo prazo, tornando tangível o seu sucesso.

Conforme o estudo realizado, torna-se claro que não existe uma quantidade específica de indicadores e de dimensões estratégicas específicas, mas é essencial que o número de indicadores e dimensões sejam capazes de serem geridos. Observa-se na instituição em questão que, apesar da criação de alguns objetivos estratégicos e seus indicadores, não há clareza quanto à forma de cálculo, sobretudo na perspectiva de aprendizado e crescimento, o que prejudica o desempenho dos mesmos perante o planejamento estratégico.

Recomenda-se que sejam realizadas discussões entre gerências, diretorias e colaboradores no geral para definir a fórmula de cálculo o quanto antes e, se necessário, revisar ou modificar o indicador. Destaca-se que é preciso ter uma fórmula de cálculo para o indicador, uma vez que, sem ela, perde-se o sentido da sua existência.

É nítido a relevância que a organização promove na expansão – física e digital – e na modernização da instituição, seja pelo aumento da aderência nos canais digitais, como também na inclusão de metodologias ágeis e técnicas de inovação. É evidente a preocupação da organização com o alinhamento sistêmico dos objetivos e com a possibilidade de, mesmo diante de sua complexidade, tornar viável a realização de movimentos rápidos e alcançar seus concorrentes e substitutos.

6. CONCLUSÃO

A Instituição Financeira Cooperativa, objeto deste estudo, apesar de estar presente no Brasil há muitos anos, está em processo de consolidação de sua profissionalização. É possível observar que, seja pelo maior controle das instituições reguladoras na exigência de transparência e de responsabilidade socioambiental e de aumento da capilaridade dessas instituições, elas cada vez mais se tornam conglomerados e apresentam uma maior relevância no cenário nacional. E, em decorrência disso, para a manutenção da sustentabilidade e evolução dessas organizações, é imprescindível a realização e acompanhamento do seu planejamento estratégico e desempenho.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a implementação do modelo de gestão de desempenho e seus respectivos indicadores em uma Instituição Financeira Cooperativa situada no Brasil, a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) e *Objectives and Key Results* (OKR). Pode-se afirmar que o objetivo do trabalho foi alcançado por meio da avaliação bibliográfica, entendimento da realidade da Instituição Financeira Cooperativa a partir de entrevistas e análise dos resultados encontrados com a comparação entre ambos, ou seja, evidenciando o que foi proposto por outros estudos em comparação às evidências encontradas na instituição em questão, sugerindo assim melhorias para que as metodologias sejam mais bem implementadas.

Para isso, o presente trabalho analisou as contribuições da literatura a respeito dos métodos de gestão de desempenho desde o seu surgimento até os dias atuais, evidenciando as metodologias mais utilizadas – como o *Balanced Scorecard* – e mais recentes – como o *Objective and Key Results*, possibilitando, assim, a efetiva análise da contribuição da literatura a respeito de métodos de gestão de desempenho e alcance do primeiro objetivo específico do estudo.

Após a análise da literatura, foi possível descrever as principais características do *Balanced Scorecard* (BSC) e suas perspectivas. Utilizou-se, então, dos conceitos previstos por Kaplan e Norton para estruturar, definir e analisar a organização com base em seus indicadores de desempenho e suas perspectivas, permitindo, desse modo, a identificação dos principais indicadores de desempenho a serem aplicados em uma Instituição Financeira Cooperativa.

Além disso, a partir da análise das contribuições da literatura também foi possível descrever as principais características do *Objectives and Key Results* (OKR) e compreender como essa estrutura funciona em uma organização, assim como qual deve ser o passo a passo – ou seja, o modelo de adoção – seguido para que seja implementado em uma Instituição Financeira Cooperativa. O alcance desse objetivo específico permitiu o entendimento de que o OKR apresenta um importante papel no dinamismo da organização para o acompanhamento do resultado, principalmente, de curto e médio prazo. Foi, então, alcançado o objetivo de identificar

as principais características do *Objectives and Key Results* (OKR) e compreendido o modelo de adoção da metodologia em uma Instituição Financeira Cooperativa.

Ao final, a pesquisa também foi compreendida, no sentido de como essas duas metodologias podem atuar em conjunto e quais são os benefícios e riscos de utilizá-las ao mesmo tempo, permitindo assim alcançar o entendimento da sua viabilidade e usabilidade na Instituição Financeira Cooperativa.

O estudo conseguiu compreender o modelo de gestão de desempenho utilizado pela Instituição Financeira Cooperativa e seus indicadores de acordo com as perspectivas do BSC, incluindo, ainda, a perspectiva de responsabilidade socioambiental, que é de extrema importância para a Instituição em questão. Descreveu-se as principais características do BSC e foram identificados os principais indicadores de desempenho, além disso, sugeriu-se fórmulas de cálculo e, até mesmo, novos indicadores, conforme indicado pela literatura existente.

É importante reforçar que este trabalho apresentou uma pesquisa qualitativa em relação aos indicadores de desempenho, não realizando, por sua vez, a avaliação quantitativa dos indicadores apresentados.

Apesar da implementação do OKR ainda estar no início na Instituição, o que por sua vez trouxe delimitações para o presente estudo quanto ao volume e acesso à informação sobre o uso do OKR na Instituição, foi possível descrever as principais características para realizar uma implementação bem-sucedida da metodologia. Também foi possível identificar, conforme o referencial teórico, que o mix dessas metodologias já está proporcionando um melhor alinhamento interno ao incentivar um modelo de atuação que compreenda uma abordagem *top-down* e *bottom-up*, ou seja, respectivamente, de cima para baixo e de baixo para cima. Essa abordagem permite que haja uma maior sinergia, engajamento e entendimento de todos na organização quanto aos objetivos e resultados que devem ser atingidos para que a organização trilhe o caminho conforme o seu planejamento estratégico e obtenha, então, sucesso.

Por fim, é possível identificar que os objetivos específicos também foram atingidos, no que diz respeito a ambas as metodologias estudadas

Para futuros trabalhos, propõe-se a ampliação do estudo de indicadores de desempenho, considerando outras Instituições Financeiras Cooperativas para compreender quais medidas foram essenciais para mensuração dos resultados da organização. Além disso, sugere-se a realização, também, de estudos quantitativos, capazes de comparar instituições que utilizam somente o BSC daquelas que utilizam o BSC e OKR em conjunto. Junto a isso, propõe-se também comparar as Unidades de Negócio, que aderiram rapidamente à metodologia de OKR, daquelas que não aderiram, buscando então compreender o benefício da utilização das metodologias em conjunto e qual é a melhor maneira de se iniciar a implantação do OKR nas instituições.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABADI, E. E. N.; ABADI, A. K. N.; SOLTANI, I. Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card: A Case Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 2, n 7, p. 354-372, 2012.
- ALMADA, S. R.; ABREU, M.C.S.; CUNHA, L.T.; SILVA FILHO, J.C.L. Desafios para a formação de cooperativas agrícolas na cadeia de suprimento de biodiesel no estado do Ceará. *Reuna*, v. 16, n. 4, p. 13-26, 2011.
- ALMEIDA, H. J.; SARAIVA, J. F.; SOUZA, M. S. Uma avaliação do processo de gestão e controle de estoques realizado por uma empresa prestadora de serviços logísticos in house. *Revista FATEC Zona Sul* v.2, n.1, 2015.
- ARAÚJO, L. C. G. *Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011.
- AWADALLAH, E. A., & ALLAM, A. (2015, JULY). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*.
- BARROS, M. G.; MORAES, M. B. C. Análise dos determinantes de desempenho em cooperativas de crédito no Brasil: um estudo com base no desempenho financeiro e operacional em benefício ao cooperado. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 15., 2015, São Paulo. Anais... São Paulo-SP: Universidade de São Paulo, 2015
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.; VILHENA, R.M. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009
- CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A., HOURNEAUX F., JR, & CORRÊA, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIEN, M. H. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, 4(1/2), 289-291
- CHIN, K. S., LO, K. C., & LEUNG, J. P. F. (2010). Development of user satisfaction-based knowledge management performance measurement system with evidential reasoning approach. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 366-382. [http:// dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.051](http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.051)
- CORRÊA, H. L. *Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica – 3. Ed.* – São Paulo: Atlas, 2012.
- CORTIVO, B.; CERETTA, G. F. Um modelo de alinhamento para implementação de estratégias utilizando-se do Balanced Scorecard. Curso em cooperativismo solidário da UNIOESTE. Francisco Beltrão, 2012.
- Debusk, G. K., Brown, R. M., Killough, L. N. Components and relative weights in utilization of dashboard measurement system like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, N. °35, 2003.
- DOERR, JOHN. *Measure what Matters: How Google, Bono and The Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio, 2018.
- DUTRA, D. V. (2014). A análise SWOT no Brand DNA Process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em Branding (Dissertação de mestrado). Curso de Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.
- Fernandes, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial.

Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERREIRA, A.; “Sistemas de Medição e Gestão do Desempenho,” in Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática, Lisboa, 2009.

FROLICK, M., & ARIYACHANDRA, T. R. (2006). Business performance management: One truth. *Information Systems Management*, 23(1), 41–48.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Planejamento estratégico. 09/03/2016. Arquivo eletrônico.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho organizacional em incubadoras de empresas por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C): a experiência do midi tecnológico. *RAI – Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 37-63, jan./mar. 2011

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, T.A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, 1998.

HUBNER, B. T. et al. Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do Balanced Scorecard: o caso de uma cooperativa de crédito. *Revista Catarinense da Ciência Contábil - CRC/ SC*, v. 11, n. 31, p. 9-32, 2012.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, v. 25, n. 2, p. 489- 509, 2016.

JORDAN, H.; NEVES, J.; RODRIGUES, J. O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. Áreas Editora, Lisboa. 2002.

KAPLAN, R.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School, 2008.

_____. The Balanced Scorecard: measures that drives performance. *Havard Business Review*, Boston, jan/fev.,1992.

LACERDA, R. T. O., ENSSLIN, L., & ENSSLIN, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão & Produção*, 19(1), 59-78. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>.

LAMORTE, BEN; NIVEN, PAUL. Objectives and Kew Results: Driving Focus, Alingment, and Engagement with OKRs. John Wiley & Sons, 2016

LEE, M. Y., & EDMONDSON, A. C. (2017). Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>

MADSEN, D. O.; STENHEIN, T. Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in Management*, v. 12, n. 3, p. 81-90, 2014.

MERCHANT, KENNETH A. Measuring general managers’ performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v.19, n.6, p.893-917, Nov./Dec. 2006

MARTINS, V. G.; GIRÃO, L.F.A.P.; SILVA FILHO, A.C.C.; ARAUJO, A.O. A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do GECON e do Balanced Scorecard: estudo de caso em uma central de cooperativas de Crédito. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v.1, n.1, p.99-117, 2013.

MELLO, F. S. H. OKR: da missão às métricas. 1. ed. São Paulo: Qulture, Inc, 2016

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier: ABEPRO, 2012.

OECD – Organisation For Economic Co-Operation And Development (2002). *OECD Framework for Environmental*

Indicators. OECD, Paris.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAZ, F. J.; ISERHARD, F. Z.; KIPPER, L. M. Indicadores Para Sustentabilidade Organizacional em Empresas da Região do Pampa Gaúcho: Um Estudo Exploratório. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 3, 2014. Anais... SINGEP: São Paulo, 2014.

PARMENTER, D.; Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

RADONIC, M. (2017). OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal, 7 (2), 28-37.

SANTANA, T. M. de. Metodologia OKR: Um Estudo Multicaso em Startups Baianas, Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54-76, Dez, 2019. Disponível em: <https://seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/view/1251>. Acesso em: 10 ago. 2021

SHAHIN, Arash; MAHBOD, M. Ali. Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. International Journal of Productivity and Performance Management, v.56, n.3, p.226-240, May/June 2007.

SCHRÖEDER, C. S. Critérios e Indicadores de Desempenho Para Sistemas de Treinamento Corporativo Virtual: Um Modelo para Medir Resultados. 2005. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção e operações para vantagens competitivas. São Paulo: Atlas, 2002

SOUZA, MARIA H.A. Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior. 2018. 63 f. Monografia (Graduação em Engenharia da Computação) Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: Sage, 2000. p. 435-454.

Estudo Especial nº 83/2020 – Divulgado originalmente como boxe do Relatório de Economia Bancária (2019)

VALERIM, G. S. Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício. 2020. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/213534>. Acesso em: 21 set. 2020

WODTKE, Christina. Radical Focus: Achieving your most important goals with objectives and key results. Cucina Media, 2016.

ZHANG, M., GAO, Q., WHEELER, J. V., & KWON, J. (2016). Institutional effect on born global firms in China: the role of Sun Tzu's The Art of War strategies. Journal of Asia Business Studies, 10(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1108/JABS-11-2014-0084>.

ZHOU, H. AND HE, Y., 2018, "Comparative Study of OKR and KPI," 8 International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018)

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - Modelo de Entrevista 1º Fase

(A) Identificação do Respondente

- Qual o seu cargo atual?
- Há quanto tempo você atua nessa função na instituição?

(B) Avaliação do Modelo de Gestão de Desempenho na perspectiva dos Gestores

- Atualmente, no Planejamento Estratégico da Organização, as estratégias para o alcance dos objetivos almejados levam em consideração a missão e visão traçadas?
- A organização adota como prática processos de avaliação do desempenho estratégico de forma estruturada? Se sim, como? Os Gestores utilizam indicadores para o acompanhamento do desempenho interno? Caso sim, como é realizada a elaboração e revisão desses indicadores?
- Quais indicadores são utilizados pela organização?
- Como ocorre o controle das ações e metas definidas para atingir os objetivos da organização?
- Existe de forma periódica feedback do desempenho dos gestores e das unidades da organização? Como?
- Ocorre a divulgação/apresentação das estratégias traçadas pela organização para todos os níveis da organização? Como?
- Vocês utilizam outras Metodologias como OKR?

APÊNDICE 2 - Modelo de Entrevista 2º Fase

(A) Identificação do Respondente

- Qual o seu cargo atual?
- Há quanto tempo você atua nessa função na instituição?

(B) Avaliação do Modelo de Gestão de Desempenho na perspectiva dos Gestores

- Desde a nossa última conversa, houve alguma mudança no planejamento estratégico da organização?
- Houve, nesse período, algum momento para avaliação do desempenho? Como? Quem estava envolvido?
- Em relação aos indicadores, houve alguma mudança ou definição para os indicadores ainda indefinidos?
- Em relação aos indicadores, de 1 a 5, você concorda que o indicador x é relevante para a mensuração do desempenho da organização?
- Houve avanço na implementação da metodologia de OKR?
- Houve aplicação de alguma nova metodologia para avaliação do desempenho organizacional?