PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB 2021-2023

E SEUS DESDOBRAMENTOS

SistemaOCB

PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB 2021-2023

E SEUS DESDOBRAMENTOS

Sistema OCB – CNCOOP, OCB, SESCOOP
Presidente: Márcio Lopes de Freitas
Superintendente: Renato Nobile

Gerente Geral da OCB e CNCoop: Tânia Regina Zanella
Gerente Geral do Sescoop: Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Setor de Autarquias Sul, Quadra 04, Bloco "I"
CEP: 70070-936 – Brasília-DF
Tel.: (61) 3217-2150
www.somoscooperativismo.coop.br

Realização
Sistema OCB – Gerência de Planejamento

Coordenação Técnica
Fábio Estorti de Castro
Katia Caixeta Valim Buzar
Mariana Riecken Pacheco de Morais
Raquel Rodrigues

Equipe Técnica
Ana Suelen Troiano Vaz
Clara Pedroso Maffia
Cristiano Hosannah de Carvalho
Cristine Nolêto Alves Meireles
Daniela Lemke
Fabiola Da Silva Nader Motta
Gabriela Afonso Prado
Geane Nazare Ferreira
Giulianna Fardini
Hellen Beck de Souza
Iago Jorge de Carvalho
Ivan Figueiredo Mafra
Jucelia Santana Ferreira
Luiz Fernando Cordeiro Nogueira
Marco Antônio Franzi
Maria do Carmo Viana de Rezende
Renata Palma Maia
Silvia Mayumi Nawa NakamaiRenata
Susan Miyashita Vilela

PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB 2021-2023

E SEUS DESDOBRAMENTOS

SistemaOCB

SUMÁRIO

01 APRESENTAÇÃO
PAG. 8

02 PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO
PAG. 12

03 ESCOPO DO PLANO ESTRATÉGICO 2021-2023
PAG. 20

04 SISTEMA DE INDICADORES
PAG. 38

01 APRESENTAÇÃO

Construindo juntos um futuro mais coop

Futuro! Hoje eu gostaria de convidar todos vocês a fazer uma reflexão junto comigo. É sobre o que está por vir, sobre qual história nós queremos ajudar a construir – para o cooperativismo, claro, e também para o nosso país. Fecharemos agora não só um ciclo de planejamento e de trabalho, mas um ano de muitos desafios. Uma crise mundial de saúde, e também econômica, um cenário que nenhum de nós esperava viver. O ano de 2020 certamente será lembrado por todas as dificuldades, que foram inúmeras, e ao mesmo tempo por todos os aprendizados.

Em meio a tantas adversidades, reafirmamos o poder da cooperação e o desejo de que o futuro seja de mais igualdade, mais sustentabilidade, e também de mais inovação. Um futuro que seja mais cooperativista e que tenha o cooperativismo e todos nós como agentes de mudança. Mais uma vez, assim como foi na crise de 2008, vimos nossas cooperativas fazendo diferente e fazendo realmente a diferença. Cooperativas de todos os ramos, em todo o Brasil. Na linha de frente, no combate à pandemia. Na capacidade de inovar, de promover transformações, de fazer das dificuldades novas oportunidades, de mudar a rota e de se reinventar.

Tenho orgulho de tudo que o cooperativismo tem feito e de saber que nós fazemos parte desse processo, que o trabalho do Sistema OCB – lideranças e equipes técnicas, unidades estaduais e unidade nacional – tem contribuído diretamente para isso. Foi assim também neste ano de 2020. Mesmo com corte de recursos, estudamos rapidamente o novo cenário, aceleramos processos, lançamos novos produtos e soluções. Estivemos lado a lado com as nossas cooperativas no enfrentamento à crise, em negociações importantes com agentes públicos, na transformação digital, na gestão e inovação dos negócios. Sempre em busca dos melhores resultados para o cooperativismo, colocando em prática uma gestão ágil, eficiente e transparente.

Nós queremos um futuro mais coop e vamos trabalhar para isso! Em breve, iniciaremos um novo ciclo – 2021-2023 –, e contamos com uma ferramenta importante, que vai nos ajudar a percorrer essa jornada juntos, um planejamento estratégico atualizado e que já começa a ser colocado em prática em 2021. Tudo desenhado também com base nas diretrizes prioritárias estabelecidas durante o 14º CBC, Congresso Brasileiro do Cooperativismo. Uma construção conjunta, com a participação de todos nós, e que espelha o pensamento de lideranças de todo o país.

Aqui, nessa publicação, compartilhamos com vocês um resumo desse trabalho. Reafirmamos nesse novo planejamento o desejo de ver o cooperativismo brasileiro reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados. Destacamos os valores do Sistema OCB, a nossa missão sistêmica. Definimos objetivos finalísticos e de gestão, linhas de ação, mapas estratégicos personalizados para cada uma das nossas organizações – OCB, Sescoop e CNCoop. Estamos prontos para trilhar esse caminho com todas as cooperativas, seus cooperados e empregados, sempre atentos às movimentações do mercado, medindo nossos esforços e acompanhando de perto os nossos resultados. E se algum imprevisto surgir, estaremos prontos para fazer os ajustes necessários. Contamos com vocês! É essa atuação conjunta que vai fazer o sucesso da nossa estratégia.

Vamos juntos?! SomosCoop!

Márcio Lopes de Freitas
presidente do Sistema OCB

O Sistema OCB, composto pelo CNCoop, OCB e Sescoop, vem realizando suas atividades pautadas na Missão definida para o Sistema OCB desde 2015: “Representar, defender e desenvolver o cooperativismo brasileiro para torná-lo mais competitivo, respeitado e admirado pelo papel que desempenha na sociedade”, em um trabalho alinhado entre a Unidade Nacional, Unidades Estaduais e parceiros estratégicos.

A figura a seguir ilustra a estrutura do Sistema OCB e sua contribuição para o desenvolvimento das cooperativas e do cooperativismo.

Obs.: 1. A maior parte das OCE também são sindicatos. / 2. Existem sindicatos que não são OCE.

Um desafio relevante foi o de atualizar o Plano Estratégico 2015-2020, de maneira efetiva, como forma de alinhar a Unidade Nacional (UN) de cada casa, assim como todas as Unidades Estaduais (UE), uma vez que variáveis do ambiente externo vêm exigindo respostas ágeis e adaptáveis às mudanças constantes de cenários e contextos. Principalmente quando cada casa

tem funções bem específicas e objetivos próprios. Mas, tanto o Sistema quanto suas casas, trabalham em prol do desenvolvimento do cooperativismo, mantendo a integração e complementariedade de atuação em uma estratégia sistêmica.

O Sistema OCB precisa oferecer o melhor produto, com a melhor qualidade, com o maior valor agregado para as cooperativas e para as pessoas que dão vida às cooperativas. Esse padrão de atendimento deve ser observado de norte a sul. Por isso, suas ações devem estar respaldadas e alinhadas a uma estratégia macro, única, que o norteia, ou seja, um único planejamento, no mesmo Plano Estratégico. Enquanto suas peculiaridades e diferenças regionais devem ser tratadas e personalizadas nas estratégias estaduais, sempre alinhadas à estratégia sistêmica.

Adicionalmente, os relatórios de Diagnóstico da Maturidade da Gestão (DMG) das Autoavaliações Assistidas com base no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), realizadas em 2016 e 2018, indicam a necessidade de que o Plano Estratégico tenha seus objetivos e estratégias monitorados por indicadores de desempenho em que as metas sejam os balizadores desse acompanhamento, além do desdobramento para as Unidades.

Existem vários fatores críticos para serem observados nos processos de planejamento. E aqui vai uma dica: três deles são essenciais e vão definir, ou não, o sucesso e o desdobramento das estratégias:

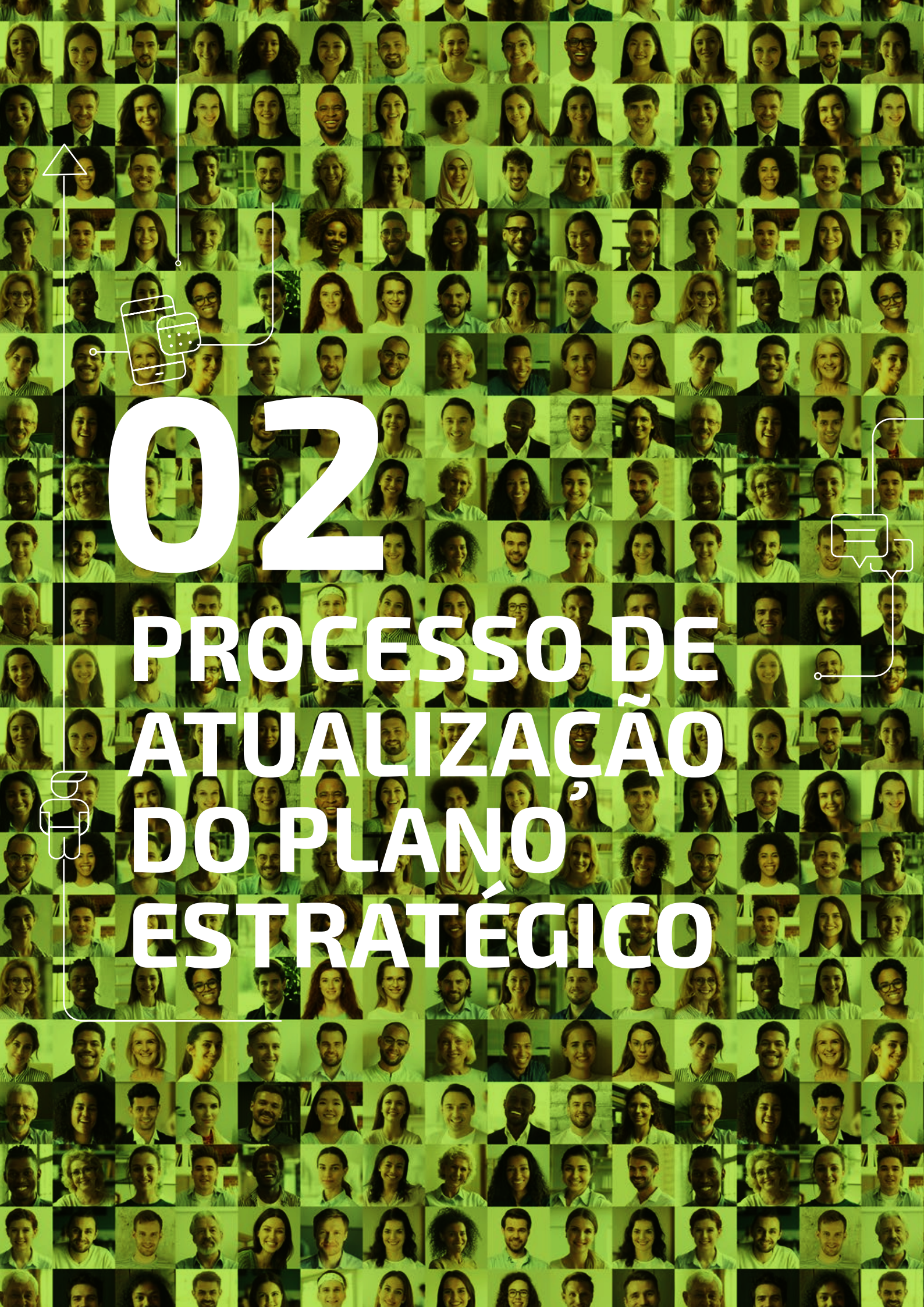
I. indicadores de desempenho estratégicos bem definidos (“poucos e bons”),

II. respectivas metas, e

III. processo de análise crítica do desempenho que considere o monitoramento dos níveis estratégico, tático e operacional.

Como o Plano Estratégico definido em 2014 para o período de 2015 a 2020 não foi efetivamente desdobrado em indicadores e metas que contemplassem a Unidade Nacional e Estaduais, o foco aplicado na atualização do Plano, de forma geral, foi:

- Simplificar os objetivos estratégicos e revisar as linhas de ação.
- Definir os indicadores para os objetivos estratégicos.
- Estabelecer metas no nível estratégico, desdobrando-as para as Unidades.
- Definir iniciativas institucionais para impulsionar as metas.



02

PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O processo de atualização do Plano Estratégico 2015-2020 considerou algumas premissas para seu detalhamento:

- Atualização do Plano Estratégico 2015/2020 para um período de 3 anos, ou seja, 2021-2023, com ênfase no desdobramento "efetivo" para as Unidades Nacional e Estaduais, no que tange a indicadores de desempenho. Cabe destacar que atualmente os Planos Estratégicos devem ser "vivos", ou seja, passar por atualização de forma mais constante.

- Revisão dos Objetivos Estratégicos considerando, quando pertinente:

  - Reescrevê-los de forma *SMART* (S - específico; M - mensurável; A - atingível; R - relevante; e T - temporal), acrônimo criado por George Doran em 1981, com base em um artigo de Peter Drucker da década de 1950, para memorizar o que se espera de um "bom" objetivo tangível.

  - Introduzir algum objetivo estratégico em função de novos desafios ou mudanças de contexto.

  - Eliminar algum objetivo estratégico, considerando os investimentos realizados nos últimos anos; a existência ou não de algum tipo de ação estruturada; e a existência ou não de alguma forma de controle ou medição.

- Manutenção do plano sistêmico, para que todas as pessoas e instituições que integram o Sistema OCB compreendam sua razão de existir, onde ele quer chegar e o que deve ser feito para se alcançar. Principalmente, otimizando recursos para agregação de valor nas suas entregas ao público final. Assim, o planejamento cria um alinhamento de toda a instituição em torno dos mesmos objetivos, para o mesmo público. Ou seja, todo mundo "veste a camisa" – considerando as particularidades de tamanho e modelo de cada um.

O que é o Plano Estratégico Institucional?

Chamamos de Plano Estratégico Institucional aquele que contempla a Estratégia de todo o Sistema (Unidade Nacional e Unidades Estaduais). Por essa razão, sua formulação é realizada com a participação de representantes de todo o Sistema e busca considerar as demandas prioritárias das cooperativas brasileiras. Uma vez formulado, o Plano Institucional é desdobrado para as Unidades Nacional e Estaduais.

Além disso, alguns fatores impulsionaram a atualização da nossa Estratégia:

- Realização do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo (CBC), em 2019, em que foram identificadas e priorizadas novas necessidades e expectativas das cooperativas e outros atores relevantes para a atuação do Sistema OCB.
- Processo de expansão das filiais de matrizes de cooperativas para diversas regiões do país, demandando uma atuação mais sistêmica e um padrão na qualidade do atendimento entre as Unidades, mas com respeito às diversidades e peculiaridades.
- Necessidade de melhoria na consistência dos dados relacionados ao cooperativismo, tanto padronizando conceitos quanto os processos de coleta e registro de dados. Isso contribui para a transparência das ações do Sistema OCB e para a consolidação dos dados sistêmicos, que, por sua vez, corroboram para a defesa de interesses do cooperativismo.
- A Diretriz Finalística do SESCOOP que orientou a adequação dos objetivos estratégicos aos processos finalísticos de atendimento definidos.

O que é o Congresso Brasileiro do Cooperativismo?

É considerado o mais importante evento do setor, onde são tomadas grandes decisões e definidos os rumos do movimento cooperativista brasileiro. A própria OCB surgiu a partir de um consenso durante o 4º CBC, em 1969. A 14º (última edição) aconteceu em 2019.

2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A primeira fase para a atualização do Plano Estratégico do Sistema OCB foi a análise de um conjunto de documentos e informações sobre as instituições que formam o Sistema OCB:

- Estatutos, resoluções e documentos institucionais diversos.
- Coletânea com os volumes do Plano Estratégico 2015/2020.

- Diagnósticos da Maturidade da Gestão das Unidades elaborados pela Fundação Nacional da Qualidade, 2016 e 2018.
- Diretriz de Atuação Finalística do Sescoop, 2018.
- Pesquisa Nacional do Cooperativismo, 2018.
- Pesquisa com as Unidades Estaduais, 2019.
- Pesquisa de Reputação Institucional, 2019.
- Pesquisa de Opinião Parlamentar, 2019.
- Programa de Sustentabilidade do Sistema Sindical Cooperativista, 2018.
- Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018.
- Diretrizes Estratégicas – 14º Congresso Brasileiro de Cooperativismo, 2019.
- Modelos de Negócio da Unidade Nacional, 2019.
- Realizações orçamentárias 2017 e 2018.

2.2 ANÁLISE DE CONTEXTO PARA ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB

O Plano Estratégico 2015-2020 foi construído de forma participativa, envolvendo praticamente todos os atores que compõem o Sistema OCB, considerando os cenários definidos para o Brasil até o ano 2025. Contudo, apesar de a forma estruturada com que o Plano foi construído, ele não foi "efetivamente" desdobrado pelas Unidades Nacional e Estaduais, pois não houve uma

melhor definição de quais indicadores iriam fazer o seu acompanhamento, assim como não foram definidas metas, ou seja, mesmo com a quantidade de ações e projetos desenvolvidos nesses últimos anos, não se sabe até onde se conseguiu chegar em âmbito nacional.

A análise do contexto para a sua atualização foi realizada em meados de 2019 e levou em consideração o conjunto de documentos referenciados anteriormente e as entrevistas realizadas com membros do Conselho do Sescoop, da Diretoria da OCB e CNCoop, bem como com executivos, demonstrando que os desafios continuam vigentes. Ainda, foi feita uma análise PESTAL (política, econômica, social, tecnológica, ambiental e social), principalmente da economia brasileira, que pode ser observada no quadro a seguir:

ANÁLISE POLÍTICA	ANÁLISE ECONÔMICA
» Novo governo e forte atualização do Congresso Nacional » Instabilidade política » Crise ética ainda persiste » Discussão sobre o compulsório toma força no atual Governo » Reforma Previdenciária, Tributária e Pacote anticrime são foco do Congresso » O Estado continuará influenciando as decisões das empresas públicas e de economia mista	» Crescimento lento do PIB mundial » Retomada econômica brasileira lenta, quase parando » Preços das *commodities* em alta » Inflação sob controle » Redução gradativa da taxa de juros » Redução da classe média brasileira para níveis inferiores à 2006 » Potencial de crescimento das cooperativas, prancipalmente as do agronegócio, crédito e transporte de carga
ANÁLISE SOCIAL	**ANALISE TECNOLÓGICA**
» Pressão da sociedade pelo fim da corrupção » Grandes estudos e investimentos na mobilidade » Manifestações populares para redução dos impostos » Foco prioritário na sustentabilidade » Cooperativismo como forma de redução da crise social » Economia criativa com base na cultura regional » Pressão da população para transparência sobre a utilização dos recursos	» Grandes investimentos em tecnologia » Grandes estudos e investimentos na mobilidade » Foco na economia criativa colaborativa » Economia criativa com base em TIC
ANÁLISE AMBIENTAL	**ANÁLISE LEGAL**
» Escassez de recursos » Degradação das florestas/matas e mananciais » Legislação ambiental um pouco mais flexível, mas com problemas de implementação » Problemas climáticos, cada vez mais presentes (por exemplo: seca prolongada)	» Foco em sistemas de *compliance* » Forte aplicação dos instrumentos legais de combate à corrupção » Reforma previdenciária e trabalhista » Pressão do governo e Ministério Público, principalmente na utilização dos recursos » TCU e CGU com foco maior na gestão e no impacto gerado dos projetos nas comunidades/ sociedade

2.3 ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

Aplicando-se a análise via matriz SWOT, primeiro "oportunidades e ameaças" para o cooperativismo, e, na sequência, "forças e fraquezas" para as instituições (CNCoop, OCB e SESCOOP); além das entrevistas realizadas com conselheiros, dirigentes e lideranças executivas em meados de 2019, foram constatadas as informações a seguir :

COOPERATIVISMO:

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Aumento da oferta de formação profissional voltadas para as cooperativas 2. Ampliação do mercado para produtos e serviços provenientes das cooperativas 3. Melhorias na imagem fortalecem as cooperativas como alternativa econômica 4. Novas tecnologias possibilitam o crescimento das relações intra e inter cooperativas, assim como ampliação de atuação no mercado 5. Pressões sociais para superar a segurança jurídica favorecem as cooperativas na definição do marco regulatório, da tributação e fiscalização 6. Novas tendências como a gestão para transformação e economia colaborativa ganham espaço nas organizações	1. Perda da essência do cooperativismo nas cooperativas que tentam se equiparar às empresas mercantis 2. Aumento da carga tributária 3. Posturas pouco favoráveis de governos e entidades estatais, considerando inclusive a revisão do compulsório 4. Insegurança jurídica 5. Dificuldade na sucessão e renovação do quadro dirigente das cooperativas, ocasionando impacto na modernização da gestão 6. Modelo do Sistema Coopertivista que não acompanhou as tendência de mercado, com processos ágeis, flexíveis e mais inclusivos

SISTEMA OCB:

FORÇAS	FRAQUEZAS
1. Qualificação e comprometimento dos colaboradores da Instituição com a realização de sua missão 2. Transparência dos atos e resultados 3. Visão sistêmica do Sistema OCB 4. Definição das políticas e diretrizes de governança 5. Atuação junto aos Órgãos Governamentais em defesa do cooperativismo	1. Morosidade no processo de tomada de decisão 2. Falta de acompanhamento e avaliação dos resultados da gestão estratégica e dos processos 3. Falta política de alçadas para melhorar a agilidade do desenvolvimento das ações 4. Falta de definição de papéis e responsabilidades 5. A necessidade de que tudo a ser realizado deve ser e envolver as 3 Casas ao mesmo tempo 6. Falta de integração de sistemas e bases de dados

Assim, a atualização do Plano nasceu a partir da análise de fatores internos e externos, análise de documentos e estudos, interações com representantes do Sistema, oficinas com o público da Unidade Nacional e das Unidades Estaduais, onde pudemos aprimorar especialmente as linhas de ação dos objetivos estratégicos.

Boa parte dos ajustes realizados no Plano foram obtidos a partir das diretrizes definidas no 14º CBC, onde mais de 600 cooperativas puderam manifestar os pleitos atuais e futuros do cooperativismo.

Após a atualização, os planos estratégicos passaram pela apreciação de suas diretorias e pelo Conselho Nacional, no caso do SESCOOP. É importante ressaltar que alguns dos fatores identificados foram exacerbados diante da pandemia vivenciada em 2020, porém não implicando em nova atualização.

03

ESCOPO DO PLANO ESTRATÉGICO 2021-2023

O Sistema OCB vem em um processo contínuo de evolução do seu planejamento estratégico. Desde o Plano Estratégico da OCB 2009-2013 e do SESCOOP 2010-2013, as instituições buscam atuar a partir de um direcionamento estratégico.

Refletindo a ampliação da integração entre as entidades, o Plano Estratégico 2015-2020 trouxe uma perspectiva mais sistêmica, com a elaboração de uma missão para o Sistema OCB e abarcando também os anseios das unidades nacional e estaduais.

Para a elaboração do Plano Estratégico 2015-2020, foi realizado um amplo levantamento das necessidades e expectativas das cooperativas e discussões com lideranças de todo o Sistema OCB, as quais apoiaram a elaboração de cenários, dos desafios e uma visão para o cooperativismo até 2025.

Diante da proximidade de finalização do ciclo atual e de outros fatores detalhados a seguir, entendendo que muitos dos desafios e objetivos ainda estavam válidos, o Sistema OCB optou por não formular um novo Plano Estratégico, e sim atualizá-lo agregando novos elementos e necessidades atuais.

3.1 MAPA ESTRATÉGICO DO COOPERATIVISMO 2021-2023

O planejamento estratégico do Sistema OCB possui um Mapa do Cooperativismo, onde estão descritas a visão do cooperativismo, seus desafios, a missão do Sistema OCB e os objetivos estratégicos finalísticos e de gestão das entidades.

Considerando que cada entidade do Sistema possui sua natureza e missões diferenciadas, cada uma delas possui também seu mapa específico, contemplando os valores organizacionais, que são comuns às três instituições e os objetivos estratégicos finalísticos e de gestão, com suas respectivas linhas de ação. Vale destacar que os objetivos de gestão também são compartilhados entre as entidades.

Para entender melhor o Plano Estratégico do Sistema OCB, vamos conhecer alguns conceitos que utilizamos?

Visão de futuro do cooperativismo: é a imagem que descreve a situação desejada por todos que fazem o cooperativismo daqui a 5 anos. Sintetiza os desejos e as aspirações quanto ao futuro do nosso movimento, sobre como desejamos que ele seja percebido pela sociedade. O alcance da visão é decorrente da complementaridade e da sinergia entre as instituições.

Desafios do Cooperativismo: pressupõe os obstáculos a serem superados, ao mesmo tempo que aponta para a solução dos problemas identificados. O pressuposto é de que, uma vez superados (total ou parcialmente), as cooperativas terão mais capacidade de alcançar a visão de futuro. A superação dos desafios do cooperativismo implica a participação ativa de diferentes segmentos e atores públicos e privados.

Missão: enuncia o que é, o que faz e para que serve cada instituição, por isso cada uma tem a sua. É uma declaração de propósito, ampla e duradoura, que explicita sua razão de ser, essência e identidade.

Valores: constituem as crenças, as atitudes e os parâmetros básicos que orientarão a administração, o funcionamento e o relacionamento (interno e externo) do Sistema. São referências para o desenvolvimento das nossas atividades e por isso são comuns a todas as casas.

Objetivos Estratégicos: são resultados prioritários que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Estratégico. Envolvem tanto a atividade fim de cada casa (**objetivos finalísticos**) quanto a atividade de gestão (**objetivos de gestão**), que indicam as transformações internas e o modo como cada instituição irá se organizar para conseguir atingir suas atividades fim. Por isso estão diretamente ligados, já que é preciso se estruturar internamente (**gestão**) para atingir os compromissos assumidos (**finalísticos**).

Linhas de ação: representam o desdobramento dos objetivos estratégicos, ou seja, o que deve ser realizado para alcançarmos os objetivos propostos.

Entendidos os conceitos, vamos apresentar o Mapa do Cooperativismo e o plano estratégico de cada uma das entidades do Sistema OCB: CNCoop, OCB e SESCOOP.

Mapa do Cooperativismo

O primeiro item que temos então é a visão do cooperativismo, o nosso "sonho possível".

Grandes sonhos enfrentam grandes desafios até serem realizados. Por isso, apresentamos na sequência os desafios do cooperativismo no Brasil.

E nós existimos para superar esses desafios, por isso apresentamos a missão do Sistema, sua razão de ser. Além disso, cada casa também tem uma missão específica dentro do todo.

Para que cada casa desempenhe sua missão existem objetivos que precisam ser alcançados. Eles são chamados de finalísticos, porque são as entregas finais de cada casa. Todos as suas ações internas devem, de alguma forma, contribuir para alcancar esses objetivos. Vamos conhecê-los em detalhes no mapa de cada casa.

E, quando todos os agentes do sistema cumprem sua missão, voilà: os desafios são superados e a visão se transforma em realidade!

Para atingir seus objetivos finalísticos, cada casa precisa eliminar fragilidades e fortalecer suas potencialidades. Assim, nascem os objetivos de gestão que são comuns a todas as casas. Eles indicam as transformações internas e o modo como elas devem se organizar para conseguir atingir seus objetivos finalísticos.

É no Mapa do Cooperativismo onde estão destacadas:

- **A** Visão do cooperativismo para 2025, que não sofreu atualização por estar ainda vigente: "Em 2025, o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados".

- **B** Os desafios do cooperativismo, com a inclusão de dois novos desafios: um relacionado a mercado e outro à inovação, como respostas às diretrizes do 14º CBC. Houve ainda outros ajustes: o desafio de representação foi complementado com as palavras "interna e externa" e os desafios de cultura e intercooperação foram unificados. Assim ficaram os desafios:

  - Qualificar mão de obra para o cooperativismo.
  - Profissionalizar a governança e a gestão do Sistema Cooperativo.
  - Fortalecer a representatividade interna e externa do cooperativismo.
  - Ampliar a participação das cooperativas no mercado.
  - Fortalecer a cultura cooperativista e a intercooperação.
  - Fortalecer a imagem e a comunicação do cooperativismo.
  - Promover a segurança jurídica e regulatória para as cooperativas.
  - Construir o futuro do cooperativismo por meio da inovação.

- **C** No Mapa do Cooperativismo se encontra a missão do Sistema OCB, que também não sofreu alteração. Ela consolida a identidade do Sistema, apresentando a integração entre as instituições: "Representar, defender e desenvolver o cooperativismo brasileiro para torná-lo mais competitivo, respeitado e admirado pelo papel que desempenha na sociedade".

Apresentados os elementos destacados no Mapa do Cooperativismo, apresentaremos os mapas estratégicos de cada entidade do Sistema OCB. Explicaremos os objetivos de gestão ao final da apresentação dos objetivos finalísticos da CNCoop, OCB e SESCOOP, pois eles são comuns a todas as entidades.

3.2 MAPAS ESPECÍFICOS CNCOOP, OCB, SESCOOP

3.2.1. Mapa Estratégico da CNCoop

A Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop) é a entidade sindical de grau máximo que representa as cooperativas em âmbito nacional. Seu papel institucional é defender os interesses da categoria representada, promovendo a integração entre as federações e os sindicatos de cooperativas de base. Uma atuação que acontece em diversas esferas, sempre em busca de avanços que fortaleçam a categoria econômica das cooperativas.

No planejamento estratégico 2015-2020, a CNCoop possuía diretrizes estratégicas e não objetivos estratégicos. Para 2021-2023, acompanhando a evolução da entidade, passou-se a considerar objetivos estratégicos, a exemplo das demais entidades do Sistema OCB, com ajustes complementares em seus textos e nas linhas de ação.

Apresentando os objetivos estratégicos finalísticos da CNCoop

Objetivo 1. Coordenar o sistema sindical cooperativista

Explicando o objetivo: estabelecer diretrizes na dotação de recursos, pessoas e processos para que a atuação dos sindicatos e federações seja mais integrada, coesa e fortalecida.

Linhas de Ação:

1. Apoio à criação de estruturas técnicas nos sindicatos e nas federações.

2. Padronização dos procedimentos para atuação do sistema de representação e defesa sindical do cooperativismo.

3. Dar abrangência e confiabilidade ao sistema de arrecadação, alocação e prestação de contas dos recursos.

Na prática:

Serão vinculados a esse objetivo, por exemplo, o estabelecimento de processos, o aprimoramento e a padronização do sistema de arrecadação, dentre outras ações que promovam maior integração do sistema sindical cooperativista em seus três níveis.

Objetivo 2. Consolidar a representatividade e imagem do sistema sindical cooperativista

Explicando o objetivo: promover a melhoria da prestação de serviços e a promoção da cultura sindical nas cooperativas, no sistema cooperativista nacional e fortalecer a imagem e a comunicação da atuação do sistema sindical cooperativista junto aos seus públicos de relacionamento.

Linhas de Ação:

1. Desenvolvimento de capacitação das lideranças para atuação sindical nas federações e sindicatos.

2. Aprimoramento da imagem e a comunicação do Sistema Sindical Cooperativista.

3. Definição do modelo e preparação de equipes, nos três níveis sindicais, para atuação sindical.

4. Fomento à cultura sindical nas cooperativas.

Na prática:

Serão vinculados a esse objetivo a prestação de assistência e a disponibilização de serviços pela CNCoop às entidades de base do Sistema Sindical Cooperativista.

Objetivo 3. Atuar na defesa dos interesses da categoria econômica das cooperativas

Explicando o objetivo: defender a categoria econômica das cooperativas junto aos órgãos públicos, entidades privadas e de representação laboral.

Linhas de Ação:

1. Fortalecimento do reconhecimento da categoria econômica cooperativista.

2. Garantia da participação da CNCoop nas instâncias governamentais e de iniciativa privada em temas de interesse trabalhista e sindical.

3. Busca de fontes alternativas de recursos para potencializar as ações do sindicalismo e do cooperativismo brasileiro.

4. Promoção da integração com outras entidades sindicais patronais.

5. Defesa dos interesses coletivos das cooperativas frente às entidades sindicais laborais.

Na prática:

Estão vinculados a esse objetivo, por exemplo, as interações com as instâncias públicas e com as entidades privadas em matérias de relações de trabalho e sindicais.

Veja o Mapa da CNCoop

MAPA ESTRATÉGICO 2021 - 2023

CNCOOP

VISÃO DO COOPERATIVISMO	"Em 2025, o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados"	MISSÃO	Defender o cooperativismo e os interesses da categoria econômica das cooperativas brasileiras	VALORES	• Fidelidade aos princípios e à doutrina cooperativistas • Desenvolvimento e valorização das pessoas • Respeito à diversidade • Transparência e austeridade • Compromisso com a inovação e resultados

Objetivos estratégicos da OCB

OBJETIVOS FINALÍSTICOS			OBJETIVOS DE GESTÃO	
1 Coordenar o sistema sindical cooperativista	2 Consolidar a representatividade e imagem do sistema sindical cooperativista	3 Atuar na defesa dos interesses da categoria econômica das cooperativas	4 Aprimorar a governança e a gestão nas unidades nacional e estaduais	5 Aprimorar a gestão de pessoas com foco em resultados
LINHAS DE AÇÃO			LINHAS DE AÇÃO	
1.1 Apoio à criação de estruturas técnicas nos sindicatos ou federações 1.2 Padronização dos procedimentos para atuação do sistema de representação e defesa sindical do cooperativismo 1.3 Dar abrangência e confiabilidade ao sistema de arrecadação, alocação e prestação de contas dos recursos	2.1 Desenvolvimento de capacitação das lideranças para atuação sindical nas federações e sindicatos 2.2 Aprimoramento da imagem e a comunicação do Sistema Sindical Cooperativista 2.3 Definição do modelo e preparação de equipes, nos três níveis sindicais, para atuação sindical 2.4 Fomento à cultura sindical nas cooperativas	3.1 Fortalecimento do reconhecimento da categoria econômica cooperativista 3.2 Garantia da participação da CNCoop nas instâncias governamentais e da iniciativa privada em temas de interesse trabalhista e sindical 3.3 Busca de fontes alternativas de recursos para potencializar as ações do sindicalismo e do cooperativismo brasileiro 3.4 Promoção da integração com outras entidades sindicais patronais 3.5 Defesa dos interesses coletivos das cooperativas frente às entidades sindicais laborais	4.1 Aprimoramento da gestão estratégica, fortalecendo a orientação para resultados 4.2 Aprimoramento da gestão estratégica, fortalecendo a orientação para resultados 4.3 Estruturação da gestão da informação e conhecimento 4.4 Fortalecimento do relacionamento com as partes interessadas 4.5 Promoção do alinhamento de discurso do Sistema OCB	5.1 Aprimoramento da gestão de pessoas com foco na retenção e produtividade dos colaboradores 5.2 Aperfeiçoamento de mecanismos de mensuração dos resultados do desenvolvimento das competências dos colaboradores 5.3 Desenvolvimento da gestão de clima e cultura

3.2.2. Mapa Estratégico da OCB

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) promove o cooperativismo junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e representa o movimento dentro e fora do Brasil. Criada para ser a voz das cooperativas brasileiras, está sempre presente, mostrando todos os benefícios que o cooperativismo é capaz de trazer para as pessoas e para o país, e buscando um ambiente favorável ao desenvolvimento do setor.

Em relação ao Plano Estratégico 2015-2020, na OCB tivemos objetivos finalísticos que não sofreram atualização, pois considera-se que eles se encontram vigentes em sua totalidade. Outros tiveram melhorias textuais, buscando maior foco e objetividade, além da inclusão de um novo objetivo, com foco na inovação, e também linhas de ação de diversos objetivos como respostas às diretrizes do Congresso Brasileiro do Cooperativismo.

Apresentando os objetivos estratégicos finalísticos da OCB:

Objetivo 1. Apoiar as cooperativas na sua inserção em mercados

Explicando o objetivo: apoiar as cooperativas na inserção em mercados por meio da promoção de ações institucionais que criem oportunidades de negócios entre cooperativas e das cooperativas com os demais setores, ampliando a participação do cooperativismo na economia e reduzindo custos.

Linhas de ação:

1. Desenvolvimento de plataforma digital com foco em negócios entre cooperativas.

2. Promoção de rodadas de negócios, missões, visitas técnicas e participação em feiras nacionais e internacionais.

3. Estímulo ao cooperativismo de plataforma no Brasil, como forma de disponibilização de serviços e produtos ao mercado.

Na prática:
São vinculados a esse objetivo, por exemplo: rodadas de negócios (também virtuais), missões comerciais com foco em negócio, participação em feiras de negócios, parcerias institucionais que apoiem a inserção das cooperativas em mercados e materiais informativos sobre produtos e serviços de cooperativas.

Objetivo 2. Contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e políticas públicas

Explicando o objetivo: contribuir para o aperfeiçoamento da legislação cooperativista e das políticas públicas de interesse por meio do exercício do papel legal de órgão técnico-consultivo do Governo em relação ao cooperativismo.

Linhas de ação:

1. Promoção da modernização da legislação cooperativista.

2. Monitoramento e atuação em normativos, regulações, políticas públicas e ações administrativas e judiciais.

Na prática:
Nesse objetivo estão vinculadas, por exemplo, as ações de articulação e interação da OCB junto às entidades do poder público para defesa dos interesses do cooperativismo e atendimento aos temas prioritários do setor.

Objetivo 3. Fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo

Explicando o objetivo: consolidar a OCB como órgão máximo de representação do cooperativismo, por meio da ampliação e do fortalecimento da representatividade e da capacidade de agregação de interesses cooperativos.

Linhas de Ação:

1. Fortalecimento das estruturas e dos processos com foco na defesa e promoção do cooperativismo perante o poder público.
2. Aprimoramento da atuação das Frentes Parlamentares do Cooperativismo.
3. Promoção da participação qualificada da OCB e OCE em conselhos, comissões, fóruns e debates regionais, nacionais e internacionais.
4. Fomento à atuação dos conselhos consultivos de ramos.
5. Fortalecimento do relacionamento do Sistema OCB com as cooperativas e lideranças cooperativistas.

Na prática:

Estão contempladas nesse objetivo as ações junto aos representantes da OCB em fóruns do Poder Executivo e integrantes dos Conselhos Consultivos de Ramos, além do fortalecimento das estruturas de representação nos estados e Unidade Nacional.

Objetivo 4. Fortalecer a imagem do cooperativismo e do Sistema OCB

Explicando o objetivo: tornar mais conhecidos os benefícios e diferenciais do cooperativismo, bem como divulgar o Sistema OCB, possibilitando que suas atribuições e conquistas sejam reconhecidas pelas cooperativas e demais partes interessadas.

Linhas de Ação:

1. Divulgação do cooperativismo e seus benefícios.
2. Divulgação do Sistema OCB, considerando a disseminação do papel, a atuação e os resultados em prol do cooperativismo.
3. Desenvolvimento de ações para unificar as mensagens do Sistema OCB.

Na prática:

São vinculadas a esse objetivo, por exemplo, as ações relacionadas à Campanha Somoscoop, ao programa Portas Abertas, ações de endomarketing, gestão das mídias sociais e pesquisas de reputação institucional.

Objetivo 5. Promover a inovação no cooperativismo

Explicando o objetivo: produzir, fomentar e promover oportunidades que estimulem as cooperativas a inovar e aplicar novas tecnologias objetivando gerar valor para todas as partes interessadas.

Linhas de Ação:

1. Promoção da intercooperação para o compartilhamento de conhecimento e acesso a novas tecnologias.
2. Fomento à cultura da inovação nas cooperativas.
3. Incentivo às startups, aceleradoras e outros parceiros a desenvolver soluções para o cooperativismo.

Na prática:

Estão vinculados nesse objetivo os cursos e as palestras relacionados ao tema inovação, à gestão do portal Inovacoop e ações de aproximação com *startups*.

Objetivo 6. Disseminar conhecimentos em prol do cooperativismo

Explicando o objetivo: produzir, fomentar e disseminar estudos, pesquisas e conhecimentos relevantes para o desenvolvimento do cooperativismo.

Linhas de Ação:

1. Sistematização e disseminação de informações, boas práticas e conhecimentos relevantes para as cooperativas e demais partes interessadas.
2. Promoção de debates em torno dos desafios atuais e futuros do cooperativismo.
3. Estímulo a parcerias públicas e privadas para pesquisas em ciência, tecnologia e inovação na área de cooperativismo.

Na prática:

Nesse objetivo estão vinculados, por exemplo, a disseminação de publicações, vídeos, estudos, artigos sobre o cooperativismo e sobre temas de interesse para as cooperativas.

Veja o Mapa da OCB

MAPA ESTRATÉGICO 2021 - 2023

OCB

VISÃO DO COOPERATIVISMO	MISSÃO	VALORES
"Em 2025, o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados"	Promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional	• Fidelidade aos princípios e à doutrina cooperativistas • Desenvolvimento e valorização das pessoas • Respeito à diversidade • Transparência e austeridade • Compromisso com a inovação e resultados

Objetivos estratégicos da OCB

OBJETIVOS FINALÍSTICOS						OBJETIVOS DE GESTÃO	
1 Apoiar as cooperativas na sua inserção em mercados	2 Contribuir para o aperfeiçoamento do marco regulatório do cooperativismo e políticas públicas	3 Fortalecer a representação política e institucional do cooperativismo	4 Fortalecer a imagem do cooperativismo e do Sistema OCB	5 Promover a inovação no cooperativismo	6 Disseminar conhecimentos em prol do cooperativismo	7 Aprimorar a governança e a gestão nas unidades Nacional e Estaduais	8 Aprimorar a gestão de pessoas com foco em resultados
LINHAS DE AÇÃO						LINHAS DE AÇÃO	
1.1 Desenvolvimento de plataforma digital com foco em negócios entre cooperativas 1.2 Promoção de rodadas de negócios, missões, visitas técnicas e participação em feiras nacionais e internacionais 1.3 Estímulo ao cooperativismo de plataforma no Brasil, como forma de disponibilização de serviços e produtos ao mercado	2.1 Promoção da modernização da legislação cooperativista 2.2 Monitoramento e atuação em normativos, regulações, políticas públicas e ações administrativas e judiciais	3.1 Fortalecimento das estruturas e processos com foco na defesa e promoção do cooperativismo perante o poder público 3.2 Aprimoramento da atuação das Frentes Parlamentares do Cooperativismo 3.3 Promoção da participação qualificada da OCB e OCE em conselhos, comissões, fóruns e debates regionais, nacionais e internacionais 3.4 Fomento à atuação dos conselhos consultivos de ramos 3.5 Fortalecimento do relacionamento do Sistema OCB com as cooperativas e lideranças cooperativistas	4.1 Divulgação do cooperativismo e seus benefícios 4.2 Divulgação do Sistema OCB, considerando a disseminação do papel, atuação e resultados em prol do cooperativismo 4.3 Desenvolvimento de ações para unificar as mensagens do Sistema OCB	5.1 Promoção da intercooperação para o compartilhamento de conhecimento e acesso a novas tecnologias 5.2 Fomento à cultura da inovação nas cooperativas 5.3 Incentivo às startups, aceleradoras e outros parceiros a desenvolver soluções para o cooperativismo	6.1 Sistematização e disseminação de informações, boas práticas e conhecimentos relevantes para as cooperativas e demais partes interessadas 6.2 Promoção de debates em torno dos desafios atuais e futuros do cooperativismo 6.3 Estímulo a parcerias públicas e privadas para pesquisas em ciência, tecnologia e inovação na área de cooperativismo	7.1 Otimização dos processos de suporte e gestão 7.2 Aprimoramento da gestão estratégica, fortalecendo a orientação para resultados 7.3 Estruturação da gestão da informação e conhecimento 7.4 Fortalecimento do relacionamento com as partes interessadas 7.5 Aprimoramento do processo de governança 7.6 Promoção do alinhamento de discurso do Sistema OCB	8.1 Aprimoramento da gestão de pessoas com foco na retenção e produtividade dos colaboradores 8.2 Aperfeiçoamento de mecanismos de mensuração dos resultados do desenvolvimento das competências dos colaboradores 8.3 Desenvolvimento da gestão de clima e cultura organizacional

3.2.3. Mapa Estratégico do SESCOOP

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) foca no desenvolvimento das pessoas e dos negócios para fortalecer o cooperativismo. Também se dedica ao monitoramento das cooperativas, por meio dos diagnósticos, consultorias e assessorias. É o Sescoop que elabora e oferece soluções de desenvolvimento humano com foco na formação profissional e promoção social dos empregados e cooperados das cooperativas.

As principais alterações nos objetivos finalísticos do SESCOOP foram:

- Um objetivo com foco na cultura cooperativista, e não mais em cooperação.
- Um objetivo focado no desenvolvimento organizacional e outro no desenvolvimento humano.
- Concentração, em um mesmo objetivo, de temas correlatos, "qualidade de vida" e "responsabilidade socioambiental".

- Inclusão de um novo objetivo com foco na disseminação dos conhecimentos, dando um papel mais estratégico para estudos e pesquisas gerados e/ou financiados.

Apresentando os objetivos estratégicos finalísticos do SESCOOP

Objetivo 1. Fortalecer a cultura cooperativista

Explicando o objetivo: estimular a prática da cultura cooperativista pelos cooperados e empregados, disseminar o cooperativismo a potenciais públicos, de modo a ampliar o cooperativismo e torná-lo conhecido e respeitado pela sociedade.

Linhas de Ação:

1. Fomento da cultura cooperativista nas cooperativas e nas comunidades.

Na prática:

Nesse objetivo estão vinculados, por exemplo, os cursos sobre educação ou cultura cooperativista; os programas Cooperjovem, União faz a Vida, Cooperativa Escolares e Mirins; além da disseminação da cultura cooperativista para públicos que ainda não fazem parte do cooperativismo.

Objetivo 2. Aprimorar a governança, a gestão e o desempenho das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional

Explicando o objetivo: desenvolver as cooperativas com o intuito de melhorar a sua capacidade de criar valor para as partes interessadas por meio da ampliação do alcance dos diagnósticos e de oferta de outras soluções organizacionais alinhadas aos *gaps* identificados.

Linhas de Ação:

1. Ampliação da cobertura de aplicação dos diagnósticos nos eixos desempenho, governança, gestão e identidade.

2. Ampliação e aperfeiçoamento da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional para cooperativas.

Na prática:

Nesse objetivo são trabalhados os diagnósticos de governança, gestão, identidade e desempenho, bem como as soluções organizacionais que são ofertadas às cooperativas a partir desses diagnósticos.

Objetivo 3. Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano

Explicando o objetivo: desenvolver pessoas para atuar nas cooperativas, com o intuito de potencializar os resultados do negócio (inclui saúde e segurança no trabalho) e promover a profissionalização das cooperativas.

Linhas de Ação:

1. Ampliação e aprimoramento da oferta de soluções de desenvolvimento humano para cooperativas.

2. Qualificação dos agentes de desenvolvimento das cooperativas.

Na prática:

Todo o esforço do SESCOOP na formação e capacitação dos empregados e cooperados entra nesse objetivo, inclusive ações de capacitação em saúde e segurança no trabalho, que no Plano Estratégico 2015-2020 eram vinculadas a outros objetivos.

Já a segunda linha de ação é exclusiva para soluções voltadas aos agentes de desenvolvimento humano (ADH) e agentes de desenvolvimento de cooperativas (ADC).

Objetivo 4. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental e qualidade de vida

Explicando o objetivo: desenvolver ações de qualidade de vida, capacitar, orientar e incentivar as cooperativas para realizarem ações de responsabilidade socioambiental.

Linhas de Ação:

1. Estímulo à adoção de ações que promovam a qualidade de vida pelas cooperativas.

2. Estímulo à adoção de práticas de responsabilidade socioambiental pelas cooperativas.

Na prática:

São vinculadas a esse objetivo, por exemplo, as ações aderentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) que são desenvolvidas pelas cooperativas. Outros exemplos de iniciativas são: Gestão de Finanças Pessoais (GFP); Felicidade Interna do Cooperativismo (FIC); Dia de Cooperar (Dia C).

Objetivo 5. Disseminar conhecimento e fomentar pesquisa no cooperativismo

Explicando o objetivo: promover a disseminação de estudos e pesquisas em prol do cooperativismo para fomentar melhorias de processos e enfrentamento dos desafios atuais e futuros.

Linhas de Ação:

1. Estímulo à produção científica em prol do cooperativismo.

2. Disseminação de conhecimento em prol do cooperativismo.

Na prática:

Estão contemplados nesse objetivo, por exemplo, o Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC) e a parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Veja o Mapa do SESCOOP

MAPA ESTRATÉGICO 2021 - 2023

SESCOOP

VISÃO DO COOPERATIVISMO	"Em 2025, o cooperativismo será reconhecido pela sociedade por sua competitividade, integridade e capacidade de promover a felicidade dos cooperados"	MISSÃO	Promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da governança e da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.	VALORES	• Fidelidade aos princípios e à doutrina cooperativistas • Desenvolvimento e valorização das pessoas • Respeito à diversidade • Transparência e austeridade • Compromisso com a inovação e resultados

Objetivos estratégicos da OCB

OBJETIVOS FINALÍSTICOS					OBJETIVOS DE GESTÃO	
1 Fortalecer a cultura cooperativista	2 Aprimorar a governança, gestão e desempenho das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional	3 Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano	4 Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental e qualidade de vida	5 Disseminar conhecimento e fomentar pesquisa no cooperativismo	6 Aprimorar a governança e a gestão nas unidades nacional e estaduais	7 Aprimorar a gestão de pessoas com foco em resultados
LINHAS DE AÇÃO					LINHAS DE AÇÃO	
1.1 Fomento à cultura cooperativista nas cooperativas e comunidades	2.1 Ampliação da cobertura de aplicação dos diagnósticos nos eixos desempenho, governança, gestão e identidade 2.2 Ampliação e aperfeiçoamento da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional para cooperativas	3.1 Ampliação e aprimoramento da oferta de soluções de desenvolvimento humano para cooperativas 3.2 Qualificação dos agentes de desenvolvimento das cooperativas	4.1 Estímulo à adoção de ações que promovam a qualidade de vida pelas cooperativas 4.2 Estímulo à adoção de práticas de responsabilidade socioambiental pelas cooperativas	5.1 Estímulo à produção científica em prol do cooperativismo 5.2 Disseminação de conhecimento em prol do cooperativismo	6.1 Otimização dos processos de suporte e gestão 6.2 Aprimoramento da gestão estratégica, fortalecendo a orientação para resultados 6.3 Estruturação da gestão da informação e conhecimento 6.4 Fortalecimento do relacionamento com as partes interessadas 6.5 Aprimoramento do processo de governança 6.6 Promoção do alinhamento de discurso do Sistema OCB	7.1 Aprimoramento da gestão de pessoas com foco na retenção e produtividade dos colaboradores 7.2 Aperfeiçoamento de mecanismos de mensuração dos resultados do desenvolvimento das competências dos colaboradores 7.3 Desenvolvimento da gestão de clima e cultura organizacional

Vinculação das principais iniciativas de abrangência nacional aos objetivos estratégicos do Sescoop:

Iniciativa de abrangência nacional	Objetivo Estratégico	Linha de Ação	Área de Atuação	Natureza
Programa Cooperjovem	1. Fortalecer a cultura cooperativista	1.1 Fomento à cultura cooperativista nas cooperativas e comunidades	Promoção social	Educação
Programa de Orientação Cooperativista	1. Fortalecer a cultura cooperativista	1.1 Fomento à cultura cooperativista nas cooperativas e comunidades	Monitoramento	Orientação Cooperativista
Diagnósticos de Governança, Gestão, Identidade e Desempenho	2. Aprimorar a governança, a gestão e o desempenho das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional	2.1 Ampliação da cobertura de aplicação dos diagnósticos nos eixos desempenho, governança, gestão e identidade	Monitoramento	Desenvolvimento das Cooperativas
Aceleracoop: programa de apoio ao desenvolvimento e sustentabilidade das cooperativas agropecuárias de pequeno porte das regiões Norte e Nordeste	2. Aprimorar a governança, a gestão e o desempenho das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional	2.2 Ampliação e aperfeiçoamento da oferta de soluções de desenvolvimento organizacional para cooperativas	Monitoramento	Desenvolvimento das Cooperativas
Aprendiz Cooperativo	3. Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano	3.1 Ampliação e aprimoramento da oferta de soluções de desenvolvimento humano para cooperativas	Formação profissional	Aprendizagem profissional

Iniciativa de abrangência nacional	Objetivo Estratégico	Linha de Ação	Área de Atuação	Natureza
Somos Líderes	3. Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano	3.1 Ampliação e aprimoramento da oferta de soluções de desenvolvimento humano para cooperativas	Formação profissional	Qualificação profissional
Universitário Cooperativo	3. Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano	3.1 Ampliação e aprimoramento da oferta de soluções de desenvolvimento humano para cooperativas	Formação profissional	Qualificação profissional
Qualificação de Técnicos Agropecuários - Parceria Embrapa	3. Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano	3.1 Ampliação e aprimoramento da oferta de soluções de desenvolvimento humano para cooperativas	Formação profissional	Aperfeiçoamento profissional
Capacitação dos ADH e ADC	3. Promover a profissionalização das cooperativas por meio da oferta de soluções de desenvolvimento humano	3.2 Qualificação dos agentes de desenvolvimento das cooperativas	Formação Profissional	Qualificação profissional
Felicidade Interna do Cooperativismo (FIC)	4. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental e qualidade de vida	4.1 Estímulo à adoção de ações que promovam a qualidade de vida pelas cooperativas	Promoção social	Saúde

Iniciativa de abrangência nacional	Objetivo Estratégico	Linha de Ação	Área de Atuação	Natureza
Gestão de Finanças Pessoais	4. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental e qualidade de vida	4.1 Estímulo à adoção de ações que promovam a qualidade de vida pelas cooperativas	Promoção social	Educação
Dia C – Dia de Cooperar	4. Apoiar práticas de responsabilidade socioambiental e qualidade de vida	4.2 Estímulo à adoção de práticas de responsabilidade socioambiental pelas cooperativas	Promoção social	Responsabilidade socioambiental
Desenvolvimento Científico, Tecnológico e inovação do Cooperativismo (CNPQ)	5. Disseminar conhecimento e fomentar pesquisa no cooperativismo	5.1 Estímulo à produção científica em prol do cooperativismo	Promoção social	Educação
Apoio à Pesquisa	5. Disseminar conhecimento e fomentar pesquisa no cooperativismo	5.1 Estímulo à produção científica em prol do cooperativismo	Promoção social	Educação
Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo (EBPC)	5. Disseminar conhecimento e fomentar pesquisa no cooperativismo	5.2 Disseminação de conhecimento em prol do cooperativismo	Promoção social	Educação

3.2.4. Objetivos estratégicos de gestão – Compartilhados

Os objetivos de gestão são compartilhados entre CNCoop, OCB e SESCOOP e apontam as melhorias internas que precisam ser realizadas para alcançar os objetivos finalísticos. Em relação ao Plano Estratégico 2015-2020, os objetivos de gestão foram concentrados em apenas dois, para abranger de forma sistêmica as atividades de governança e gestão, e para dar foco em resultados no objetivo de gestão de pessoas.

Objetivo – Aprimorar a governança e a gestão nas Unidades Nacional e Estaduais

Explicando o objetivo: promover a eficiência do Sistema, a partir do desenvolvimento de sua governança e do aprimoramento da gestão, otimizando processos e recursos.

Linhas de Ação:

1. Otimização dos processos de suporte e gestão.
2. Aprimoramento da gestão estratégica, fortalecendo a orientação para resultados.
3. Estruturação da gestão da informação e do conhecimento.
4. Fortalecimento do relacionamento com as partes interessadas.
5. Aprimoramento do processo de governança.
6. Promoção do alinhamento de discurso do Sistema OCB.

Na prática:
Esse objetivo contempla, por exemplo, o aprimoramento e a sistematização de processos; o estabelecimento de indicadores para avaliar os resultados do plano estratégico; a comunicação e publicidade voltadas às unidades; entre outras iniciativas que promovam a melhoria da gestão e governança das unidades, inclusive a própria capacitação da governança.

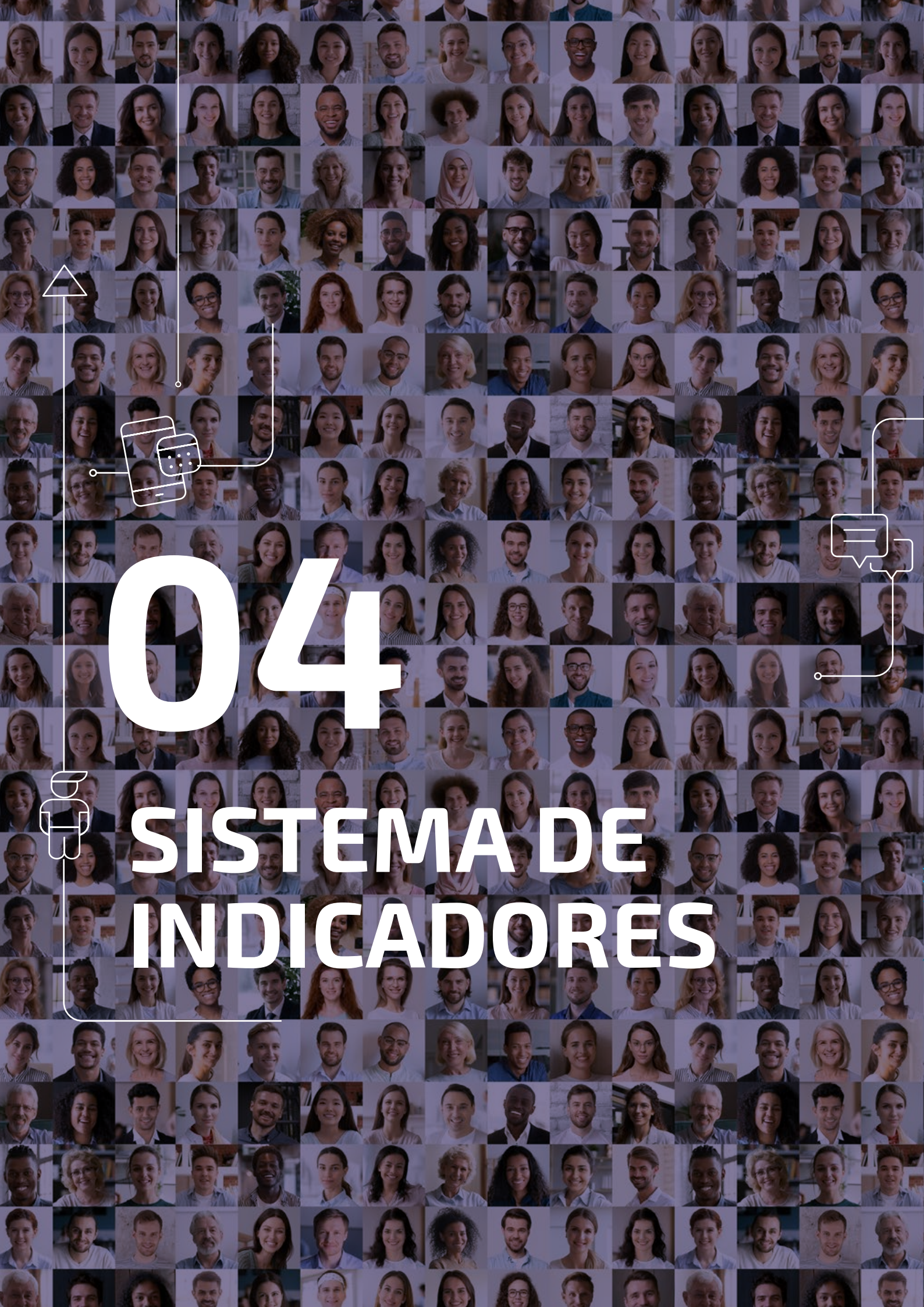
Objetivo – Aprimorar a gestão de pessoas com foco em resultados

Explicando o objetivo: promover o desenvolvimento dos colaboradores do SESCOOP e o ambiente organizacional favorável com foco em resultados.

Linhas de Ação:

1. Aprimoramento da gestão de pessoas com foco na retenção e produtividade dos colaboradores.
2. Aperfeiçoamento de mecanismos de mensuração dos resultados do desenvolvimento das competências.
3. Desenvolvimento da gestão de clima e cultura organizacional.

Na prática:
Estão vinculados a esse objetivo, por exemplo, as ações de capacitação dos colaboradores internos e indicadores de mensuração dos resultados dessas ações, bem como iniciativas relacionadas ao clima organizacional.



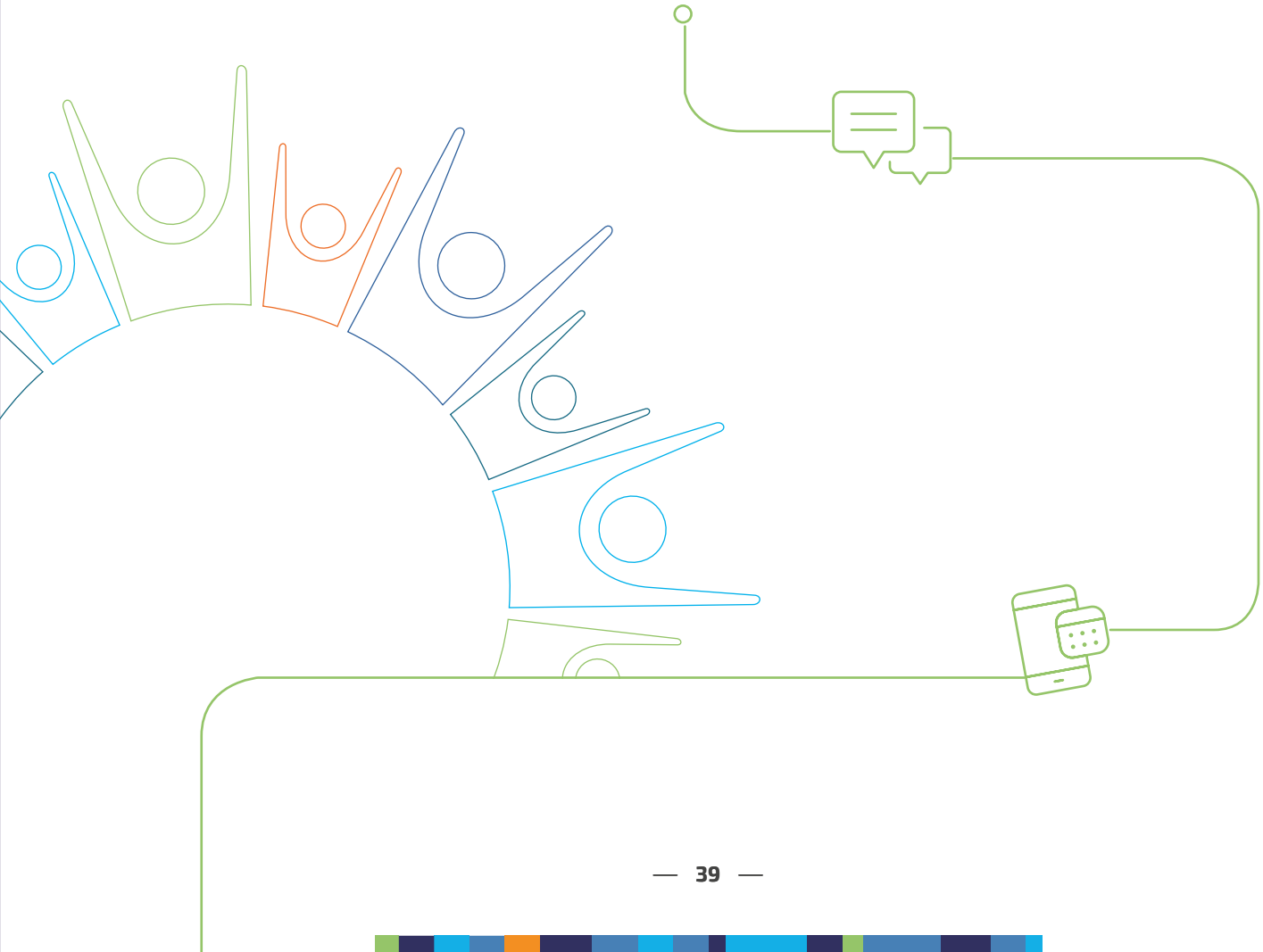
04

SISTEMA DE INDICADORES

Um sistema de indicadores deve ajudar a organização em suas decisões diárias e a atender a demanda do negócio, analisando se as metas previstas serão alcançadas. Medir é importante para checar se a estratégia definida está sendo executada, se há mudanças a serem realizadas e qual o impacto delas.

É preciso definir uma rotina de acompanhamento da estratégia a longo prazo. Por isso, o mapa estratégico é de extrema importância, pois permite a visualização dos objetivos estratégicos, sinalizando o status de cada um. Definir indicadores para mensurar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, e desdobrá-los em planos de trabalho é o que permitirá que as metas sejam atingidas e os resultados esperados alcançados. Esse processo traz mais clareza sobre a contribuição dos colaboradores da organização para o alcance dos resultados.

Mas avaliar, por meio de indicadores, se a organização está alcançando os objetivos traçados é um grande desafio, que passa pela identificação dos dados e atributos necessários que irão mensurar os objetivos, pela padronização de conceitos envolvendo esses dados e pela garantia de qualidade dos processos de coleta e registro dos dados. A implantação dos indicadores não modifica os objetivos estratégicos existentes, mas busca um melhor conhecimento da atuação da organização no alcance desses objetivos. Isso permitirá uma melhor interlocução com entidades externas ao Sistema, uma melhor tomada de decisões em nível estratégico e, consequentemente, uma melhor execução da estratégia.



E pensando nos ciclos de planejamento estratégico do Sistema OCB, sugerimos considerar os seguintes aspectos:

1. Como primeiro passo, recomendamos criar um momento, anterior ao processo de planejamento, para medição e análise dos indicadores. Essa análise servirá de insumo para o planejamento estratégico das unidades, pois serão geradas premissas com orientações estratégicas para alocação de recursos e geração dos planos de ação.

2. Deve-se considerar os indicadores como fonte de informação na execução do planejamento estratégico. Os indicadores permitem acompanhar, avaliar, sugerir, decidir, interferir ou mudar o rumo de um processo ou conjunto de atividades visando atingir determinado objetivo. Cada indicador estratégico deverá ter uma meta diretamente relacionada com o planejamento anual ou outro valor que represente uma expectativa ou desafio para o responsável ou sua equipe atingirem em determinado tempo.

3. Na fase de criação de uma cultura de indicadores, a maior parte deles busca aferir "quanto" a organização está "produzindo", quanto os produtos e serviços estão sendo utilizados, qual a cobertura da atuação com relação ao público-alvo existente e a relação entre essas quantidades e o custo dos produtos e serviços. Por isso, no início, uma quantidade menor de indicadores refere-se à aferição da qualidade da gestão e dos resultados produzidos pela atuação da organização. Na medida em que o sistema de indicadores for evoluindo, naturalmente novos indicadores nascerão melhorando a aferição, passando a medir, além do esforço, a qualidade e a efetividade da gestão.

4. Sempre que possível, deve-se dar ênfase no estabelecimento de processos padronizados de coleta e registro de dados e que sejam comuns a todos na organização. Além disso, a empresa deve avaliar todos os aspectos para que tornem os processos internos de geração dos indicadores eficientes e rápidos, sem perder a qualidade.

5. Um dos insumos de todo planejamento, de curto ou de longo prazo, é a avaliação do desempenho da organização como um todo e de suas diversas iniciativas. O sistema de indicadores de desempenho deve cumprir a função de fornecer informações de qualidade sobre o desempenho global e sobre o alcance dos objetivos estratégicos. Isso é realizado por meio de um processo de avaliação que dá início ao ciclo de planejamento seguinte. O formato mais comum é o de relatórios, reuniões de avaliação ou workshops de apresentação e discussão dos resultados, com apoio técnico da área responsável pela gestão dos indicadores e participação das lideranças e gerências.

O sistema de indicadores poderá servir, quando estiver estabilizado, para fornecer parâmetros para a alocação estratégica de recursos. Isso significa determinar, em nível estratégico, o volume (ou o percentual) de recursos a ser alocado para a realização de cada objetivo estratégico, com base não somente na previsão de receitas, mas também no desempenho da organização em cada objetivo. Assim, a alta gestão pode calibrar a intensidade da atuação da organização para o ano seguinte, investindo mais recursos em determinado objetivo e menos em outro, de acordo com a decisão estratégica tomada. É nesse âmbito que os indicadores podem ser utilizados também como critérios para a distribuição de recursos. Vale ressaltar, entretanto, que o uso dos indicadores para esse fim deve ser planejado e executado com cautela, buscando prever o comportamento das áreas e unidades envolvidas para evitar efeitos colaterais indesejados.

Os indicadores institucionais devem também ser a fonte primária para a elaboração do relatório de gestão da organização, uma vez que medem o desempenho da instituição, de forma padronizada.

Por fim, quando a organização realizar um novo planejamento estratégico, certamente haverá ajustes a serem feitos no sistema de indicadores para que se adaptem aos novos objetivos estratégicos. A experiência mostra que quase nunca há desperdício de trabalho, pois um indicador que antes era estratégico não desaparece por completo, ele pode simplesmente não ter o mesmo destaque que tinha anteriormente.

4.1. INDICADORES DO PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB 2021-2023

O Sistema OCB vem buscando implementar uma cultura de avaliação de resultados. Nesse sentido, nos últimos anos, houve um esforço de implementar os indicadores para mensurar o alcance da estratégia institucional. Como um Sistema composto por Unidades que representam a diversidade do Brasil, com diferentes níveis de gestão, identifica-se que um desafio é a padronização de conceitos e processos para melhoria da consistência dos dados dos indicadores.

O primeiro passo para implementar essa cultura foi a definição de indicadores passíveis de mensuração por todas as unidades. Uma vez que a implementação de indicadores e metas faz parte do desdobramento da estratégia de cada instituição, tendo cada uma delas as suas especificidades, esse processo pode apresentar dinâmicas e estágios diferentes de implementação.

A seguir serão apresentados os indicadores e desdobramentos para cada instituição:

» Indicadores da CNCoop:
Clique aqui para conhecer os indicadores da CNCoop.

» Indicadores da OCB:
Os indicadores da OCB estão sendo elaborados e serão disponibilizados em breve.

» Indicadores do SESCOOP:
Clique aqui para conhecer os indicadores do SESCOOP e as orientações para o desdobramento das metas para 2021.

PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA OCB 2021-2023

E SEUS DESDOBRAMENTOS

SistemaOCB