

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

ELISA MILENA HEBERLE SEBASTIANY

**APLICAÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE
COOPERATIVAS HABITACIONAIS**

PONTA GROSSA

2023

ELISA MILENA HEBERLE SEBASTIANY

**APLICAÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE
COOPERATIVAS HABITACIONAIS**

**Application of a performance analysis model in the management of housing
cooperatives**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Engenharia de Produção da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Orientador(a): Louisi Francis Moura.

PONTA GROSSA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

ELISA MILENA HEBERLE SEBASTIANY

**APLICAÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE
COOPERATIVAS HABITACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Engenharia de Produção da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR).

Data de aprovação: 08 de dezembro de 2023

Louisi Francis Moura
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Fabio Jose Ceron Branco
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Shih Yung Chin
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

PONTA GROSSA

2023

Dedico este trabalho à Deus, pela força e
capacidade destinada à mim.

AGRADECIMENTOS

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço à minha orientadora Prof.(a) Dr.(a) Louisi Francis Moura, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Os sistemas de medição de desempenho são fundamentais para monitorar, avaliar e melhorar o desempenho em várias áreas e níveis de uma organização. Trazendo esse conceito para a realidade de cooperativas habitacionais os SMD tem uma função essencial, pois essas instituições têm o compromisso de oferecer moradia acessível e de qualidade para os cooperados. A utilização de sistemas de medição de desempenho colabora para a garantia de transparência, eficiência operacional e elevar os níveis de satisfação dos membros. Quando se fala sobre desempenho em cooperativas, leva-se em consideração alguns conceitos a serem avaliados como por exemplo a qualidade das moradias, acessibilidade financeira, impacto social, gestão financeira e eficiência operacional. Portanto o presente estudo trata-se de uma aplicação de um modelo de análise de fatores de desempenho em empresas sociais no modelo de cooperativas habitacionais, e para sua conclusão é realizado uma revisão do modelo escolhido como referência, uma adaptação dos fatores para a realidade de cooperativa e implicações práticas para validar o uso do modelo e garantir que o mesmo funciona. É proposto um questionário em formato de *check list* e aplicado em três cooperativas diferentes localizadas no Brasil a fim de testar e validar o modelo. Considera-se ler o presente estudo devido à sua relevância social pois a gestão de desempenho está atrelada à qualidade de vida das pessoas e também pela falta de literatura sobre o tema.

Palavras-chave: medição de desempenho; indicador; cooperativa.

ABSTRACT

Performance measurement systems are essential for monitoring, evaluating and improving performance in various areas and levels of an organization. Bringing this concept to the reality of housing cooperatives, SMDs have an essential role, as these institutions are committed to offering affordable and quality housing for members. The use of performance measurement systems helps to ensure transparency, operational efficiency and increase member satisfaction levels. When talking about performance in cooperatives, some concepts to be evaluated are taken into account, such as housing quality, financial accessibility, social impact, financial management and operational efficiency. Therefore, the present study is an application of a model for analyzing performance factors in social enterprises in the housing cooperative model, and for its conclusion a review of the model chosen as a reference is carried out, an adaptation of the factors to the reality of cooperative and practical implications to validate the use of the model and ensure that it works. A checklist format questionnaire is proposed and applied to three different cooperatives located in Brazil in order to test and validate the model. It is considered reading this study due to its social relevance as performance management is linked to people's quality of life and also due to the lack of literature on the topic.

Keywords: performance measurement; indicator; cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa estratégico de Balanced Scorecard.....	21
Figura 2 – The performance Pyramid: a performance da pirâmide	24
Figura 3 – Etapas do desenvolvimento	32
Figura 4 – Análise de conteúdo	34
Figura 5 – Modelo conceitual: fatores que influenciam no SMD de empresas sociais	35
Figura 6 – Modelo conceitual: fatores que influenciam no SMD de cooperativas habitacionais	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das pesquisas científicas.....	31
Quadro 2 – Respostas obtidas através da aplicação do questionário nas cooperativas analisadas.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OE	Objetivo Específico
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
PP	<i>Performance Prism</i>
IPMS	<i>Integrated Performance Measurement System</i>
SMART	<i>Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
SMD	Sistemas de Medição de Desempenho
EFQM	<i>The European Foundation For Quality Management</i>
VSM	<i>Viable System Model</i>
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Pergunta de partida	14
1.2	Justificativa	14
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos	16
2	REVISÃO TEÓRICA	17
2.1	Gestão de desempenho	17
2.1.1	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	18
2.1.2	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	19
2.1.3	<i>Performance prism (PP)</i>	21
2.1.4	<i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i>	23
2.1.5	<i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique (SMART)</i> ...	24
2.2	Gestão de desempenho em organizações de serviço/ construção/ empreendimentos imobiliários	25
2.2.1	Medição de desempenho e seu uso na construção	26
2.3	Gestão de desempenho em cooperativas	29
3	METODOLOGIA	31
3.1	Caracterização da pesquisa	31
3.2	Etapas do desenvolvimento	31
3.2.1	Examinar literatura	32
3.2.2	Conferir modelo conceitual	32
3.2.3	Propor implicações práticas	33
4	DESENVOLVIMENTO	34
4.1	Conferência do modelo conceitual	36
4.1.1	Fatores relacionados ao grupo: Gestão	36
4.1.2	Fatores relacionados ao grupo: Social	37
4.1.3	Fatores relacionados ao grupo: Stakeholders	39
4.1.4	Fatores relacionados ao grupo: Meio ambiente	39
5	DISCUSSÃO	41
5.1	Implicações práticas	44
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	50

APÊNDICE A – Questionário de diagnóstico do sistema de gestão de empresas sociais.....	57
APÊNDICE B – Questionário de diagnóstico do sistema de gestão de cooperativas habitacionais	62
APÊNDICE B – Questionário de diagnóstico do sistema de gestão de cooperativas habitacionais preenchido pelas cooperativas A, B e C	70

1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão refere-se ao Trabalho de Conclusão de Curso e tem como objetivo propor uma forma de avaliação de propor um modelo de diagnóstico de medição de desempenho em cooperativas de construção civil/empreendimentos imobiliários. A partir de uma revisão da literatura já realizada, é proposto um método que é utilizado para a medição do desempenho em questão por cooperativas habitacionais, para que as mesmas possam mensurar o sucesso de seus objetivos e repassá-los para seus cooperados.

Toda organização que sabe onde quer chegar, precisa avaliar seus processos e saber se os mesmos estão acontecendo de maneira condizente com seu planejamento estratégico. Michael Porter (1996) aponta que as empresas têm de ser flexíveis para responder às mudanças competitivas e do mercado, e ainda, que a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher um conjunto diferente de atividades para fornecer um conjunto único de valor para seus clientes, segundo o autor.

Para Dutra (2003), avaliar o desempenho das organizações consiste em atribuir valor para aquilo que a mesma considera importante diante dos seus objetivos estratégicos pré-estabelecidos. Okwir *et.al.* (2018) apontam a gestão de desempenho como um processo que ajuda as organizações a estabelecer metas e a acompanhar o processo ao longo do tempo. As métricas utilizadas para fazer essa avaliação de desempenho de determinada atividade, são chamadas de indicadores de desempenho. Vários estudos chamam atenção aos aspectos relacionados à avaliação de desempenho, sobretudo aos indicadores de desempenho organizacionais, como os de Fernandes (2005), Merchant (2006), Van Bellen (2002) e Menezes, Guimarães e Sellito (2008). Esses indicadores podem ser aplicados em qualquer área de uma empresa, e são uma ferramenta muito importante na hora de tomar decisões estratégicas dentro de um negócio. Para que essas decisões sejam tomadas de maneira inteligente, é necessário que se tenha os questionamentos corretos, que são os precursores dessa tomada de decisão e contribuem para a vantagem competitiva, segundo Ranjan (2008). Para Coelho *et.al.* (2008) os estudos realizados sobre esse tema, são cada vez mais comuns, pois além de serem uma ferramenta gerencial, os indicadores de desempenho tornaram-se uma medida estratégica de sobrevivência das organizações.

Todos esses conceitos de medição de desempenho no meio corporativo pode ser discutido para empresas sociais ou até mesmo cooperativas habitacionais. Segundo Boettcher (1974), o que solidifica o movimento de cooperativas são as próprias relações de cooperação, o mesmo define que a cooperação como uma ação consciente e combinada entre pessoas com um determinado objetivo final. Viadel (1984) declara que as cooperativas habitacionais foram responsáveis pela reconstrução de 50% das moradias dos países europeus após as guerras mundiais, as cooperativas eram um fenômeno econômico que podiam oferecer recursos àquelas que não tinham, e social desenvolvendo consciência coletiva em situações de emergência.

Com toda essa importância e visibilidade dada às cooperativas, Briganti (1988) afirma que as mesmas buscam cada vez mais utilizar procedimentos das empresas privadas para gerar vantagens num mercado competitivo, mas que acaba afastando as instituições de seus ideais norteadores. Santos (2005) traz a reflexão de que as principais características do programa habitacional seguido pelas cooperativas são a autogestão, participação democrática, desenvolvimento sustentável e qualidade de vida. Então quando se fala em autogestão de cooperativas deve-se pensar em como mensurar e avaliar o sucesso das mesmas.

1.1 Pergunta de partida

Diante do contexto de cooperativas habitacionais, o presente estudo tem como questionamento: existe uma forma eficaz de realizar a medição de desempenho desse tipo de organização?

1.2 Justificativa

Sistemas de medição de desempenho desempenham um papel importante em cooperativas habitacionais, uma vez que essas organizações têm a responsabilidade de fornecer moradia acessível e de qualidade aos seus membros. A implementação de indicadores de desempenho nas empresas de construção, são fortemente incentivadas pela participação de clubes de *benchmarking*, e parece não ter sido o suficiente para consolidar esse processo, tanto do ponto de vista teórico (CÂNDIDO; LIMA; BARROS NETO, 2016) quanto às práticas já consolidadas nas empresas (SOUSA; CÂNDIDO; BARROS NETO, 2018). O conceito de *benchmarking* se enquadra nesse processo de medição de desempenho pois ao realizá-lo, as

cooperativas habitacionais se comparam à organizações de mesmo objetivo e identificam entre si as melhores práticas e áreas de crescimento. A escolha do tema voltado à cooperativas se dá através do avanço no número de cooperativas como modelo de negócio nos últimos anos, e por tratar-se de poucos estudos na área devido à natureza deste tipo de organização, que não tem como principal objetivo fazer sua gestão baseada em sucesso financeiro.

Além das questões já mencionadas, o estudo sobre medição de desempenho em cooperativas habitacionais tem uma relevância social a ser notada, visto que colabora para a melhora na qualidade de vida das pessoas cooperadas, que envolve uma série de fatores como a percepção de felicidade, força de vontade e otimismo. Esse tipo de cooperação deve ser financeiramente sustentável para continuar a sua missão, portanto uma forma de mensurar desempenho pode garantir que as finanças estejam organizadas e que a instituição possa continuar existindo a longo prazo.

Em grande parte do mundo o acesso à habitação é um problema a ser resolvido, portanto medir desempenho neste tipo de organização está alinhado com as preocupações atuais em relação à moradia e desenvolvimento sustentável. Mesmo com a numerosa literatura sobre o tema, ainda se observa a necessidade de desenvolver sistemas de medição que sejam de fácil aplicação (KUENG; ANDREAS; WETTSTEIN, 2001; YANG *et al.*, 2010) ou de criar condições internas para que as empresas usem adequadamente os sistemas de que já dispõem (TATICCHI; TONELLI; CAGNAZZO, 2010). Isso se torna ainda mais difícil no setor da construção, pois se observa uma ineficiente utilização (MAYA, 2016; VILLARREAL; PELLICER; RODRIGUEZ, 2017).

Portanto pode-se dizer que um trabalho sobre medição de desempenho em cooperativas habitacionais não tem foco em apresentar indicadores mas sim fazer um diagnóstico para verificar se o sistema de medição de desempenho vigente englobam todos os fatores importantes mencionados no presente estudo. E também, é justificado através da relevância social, o impacto na qualidade de vida das pessoas, a contribuição para a eficiência operacional, além de seu papel na promoção de sustentabilidade financeira e desenvolvimento comunitário. Essa pesquisa pode levar a melhorias nas operações e capacidade produtiva das cooperativas para que elas possam cumprir sua missão.

Este trabalho utiliza um modelo conceitual dos fatores que influenciam no planejamento e uso de SMD de empresas sociais trazendo para a realidade de

cooperativas habitacionais. Ainda, implicações práticas são propostas a partir desse estudo a fim de contribuir na gestão estratégica organizacional e impulsionar a geração de impacto social desse tipo de organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de diagnóstico de medição de desempenho em cooperativas de construção civil/empreendimentos imobiliários.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- OE 1: Examinar literatura sobre medição e gestão de desempenho e empreendimentos imobiliários que operam no modelo de cooperativa.
- OE 2: Desenvolver um modelo de diagnóstico para a gestão de desempenho em cooperativas em empreendimentos imobiliários.
- OE 3: Trazer implicações práticas relacionadas a gestão de desempenho em cooperativas em empreendimentos imobiliários.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de desempenho

Nos últimos décadas, a competitividade entre empresas industriais tem se tornado cada vez mais assídua. Fatores como custo, qualidade do produto, velocidade na produção e entrega, são fatores que contribuem para essa disputa. Para a empresa é fundamental apresentar alguma vantagem sobre o concorrente, seja em qualquer um desses parâmetros (BONATTO, 2015).

Ganhando destaque como um pré-requisito importante, a busca pela vantagem competitiva, alia-se a ideia do sucesso a longo prazo de uma organização e com isso, a gestão de desempenho está fielmente ligada à essa competitividade. Para o alcance de boas estratégias para se alcançar o sucesso, algumas organizações vêm percebendo a importância do planejamento estratégico, estabelecendo metas, executando atividades e tomando decisões assertivas, proporcionando-as diretrizes a objetivos claros e propostas de medição de seus processos (MARINIC, 2005; SKODAKOVA, 2009).

A globalização da economia estreita laços com a questão da competição entre empresas, que também passa a ser uma questão de âmbito global, pois de certa forma ambas expandem sua visão comercial para além das fronteiras do país. Diante deste cenário, velhos hábitos e práticas industriais estão deixando a desejar, tornando-se insuficientes para tal situação, e com isso, as empresas passam a ter que renovar suas ideologias e modos de operação a cada momento (MARÇAL & SILVA, 2021).

O desenvolvimento estratégico e os métodos de crescimento precisam ser os pilares das companhias, pois assim torna-se mais fácil o sucesso das mesmas bem como sua consolidação no mercado. Ainda que muitas empresas tenham esse desenvolvimento estratégico bem alinhado, incluindo os objetivos almejados, pecam ainda na questão de não conseguir desdobrar esses objetivos em metas condizentes com a realidade das empresas e suas equipes, tendo falhas refletidas no acompanhamento dos resultados e na própria análise dos dados de forma a obter melhorias contínuas com o foco no que foi planejado no desenvolvimento estratégico (SANDES, 2019).

Diante deste contexto, a técnicas de medição de desempenho adota uma estrutura de indicadores ou métricas financeiras e não financeiras relacionadas com a competitividade, custos, qualidades, tempo, flexibilidade, recurso humano,

satisfação do cliente, operações e meio ambiente. Assim, percebe-se a importância da implementação de um sistema de indicadores e análise de dados, pois se torna imprescindível para a competitividade das empresas, mensurando o nível atual relacionado aos objetivos gerenciais e facilitando a definição de ações de melhoria, tendo como resultado um autoconhecimento de pontos fortes e fracos além de apontar as oportunidades de desenvolvimento (BONATTO, 2015).

Com base nesta contextualização básica do cenário atual, torna-se necessário a compreensão do conceito de indicadores de desempenho (*Key Performance Indicator*) e o entendimento de diversos modelos de medição de desempenho, dentre a ampla gama de modelos preexistentes foram selecionados como objeto de estudo as seguintes metodologias: *Balanced Scorecard* (BSC), *Performance Prism* (PP), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) e *Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique* (SMART).

2.1.1 *Key Performance Indicator* (KPI)

Dentro de uma corporação para definir estratégias e controlar processos, os indicadores podem ser considerados a base para isso acontecer, pois, possibilitam a construção de metas e a integração em níveis distintos. Portanto, para a tomada de decisão pode-se dizer que acompanhar os indicadores que facilitam nesse processo delicado (TAKASHINA *et al.*, 1996).

O *Key Performance Indicator* (KPI), ou, em português, Indicadores-Chave de Desempenho, são métricas desenvolvidas para acompanhar a evolução dos processos da empresa de forma assertiva, trazendo uma maior facilidade no processo de identificação de lacunas de desempenho visando possibilidades de melhoria (MARÇAL & SILVA, 2021).

A aplicação de indicadores de desempenho, deve estar vinculada a uma estratégia clara e objetiva, dentro das ambições da corporação. Alguns fatores-chaves de desempenho são importantes dentro de uma organização, sendo alguns deles: "Agilidade, Custo, Flexibilidade e Qualidade". Ao levar em consideração fatores como esses, fica mais fácil definir métricas objetivas, que possam mensurar o desempenho da empresa resultando em melhorias ou ajustes de processos de negócios, produtivos, logísticos, entre outros, de forma estratégica e integrada (SANDES, 2019).

Com a chegada da digitalização, é necessário que aconteça algumas atualizações para que os instrumentos para que seja possível registrar as mudanças,

mas, esta ligação entre os indicadores de gestão da produção e a era digital mal foram considerados até então (JOPPEN *et al.*, 2019).

Essas mudanças requerem ajustes no sistema de medição de desempenho para obter real eficiência e efetividade da inovação (KLOVIENE; UOSYTE, 2019), uma vez que indicadores chave convencionais não conseguem capturar suficientemente as mudanças na produção devido à industrialização (JOPPEN *et al.*, 2019, FERNANDES *et al.*, 2021).

2.1.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

Este modelo mede o desempenho organizacional em quatro perspectivas vinculadas: cliente (como ele vê a organização), interna (no que focar e desenvolver), inovação e aprendizagem (como criar valor e melhoria contínua) e a financeira (visão dos acionistas).

O BSC que foi conceituado por Kaplan & Norton (1992), permite que as empresas acompanhem os resultados de curto prazo enquanto, ao mesmo tempo conseguem monitorar seu progresso na construção de capacidades e na aquisição de ativos intangíveis os quais geram crescimento para desempenho futuro (KAPLAN *et al.*, 1996).

Por conseguir abordar os pontos que são estratégicos da empresa, o BSC, consegue gerar uma combinação de medidas estratégicas. Além disso, envolve medidas de desempenho do capital humano da organização, relacionando medidas dos indivíduos perante a estratégia da empresa. Ou seja, o objetivo central deste modelo é que o gestor consiga visualizar sua organização como um todo, por ser baseado em indicadores que abrangem diferentes perspectivas voltadas à organização avaliada (GAUTREAU *et al.*, 2001).

É um método de fácil aceitação e que apresenta grande aderência dentro do mundo da indústria, isso devido a sua versatilidade e abrangência na implementação em diversos tipos de organização, coma vantagem de ser aplicado de forma isolada ou em conjunto com outro modelos (LADEIRA *et al.*, 2012).

A partir de uma definição da visão, missão, estratégias e objetivos focados no ponto de vista financeiro é possível implantar o modelo. Como ponto de partida, utiliza-se a perspectiva financeira e posteriormente é realizado o desdobramento para as outras perspectivas (BONATTO, 2015).

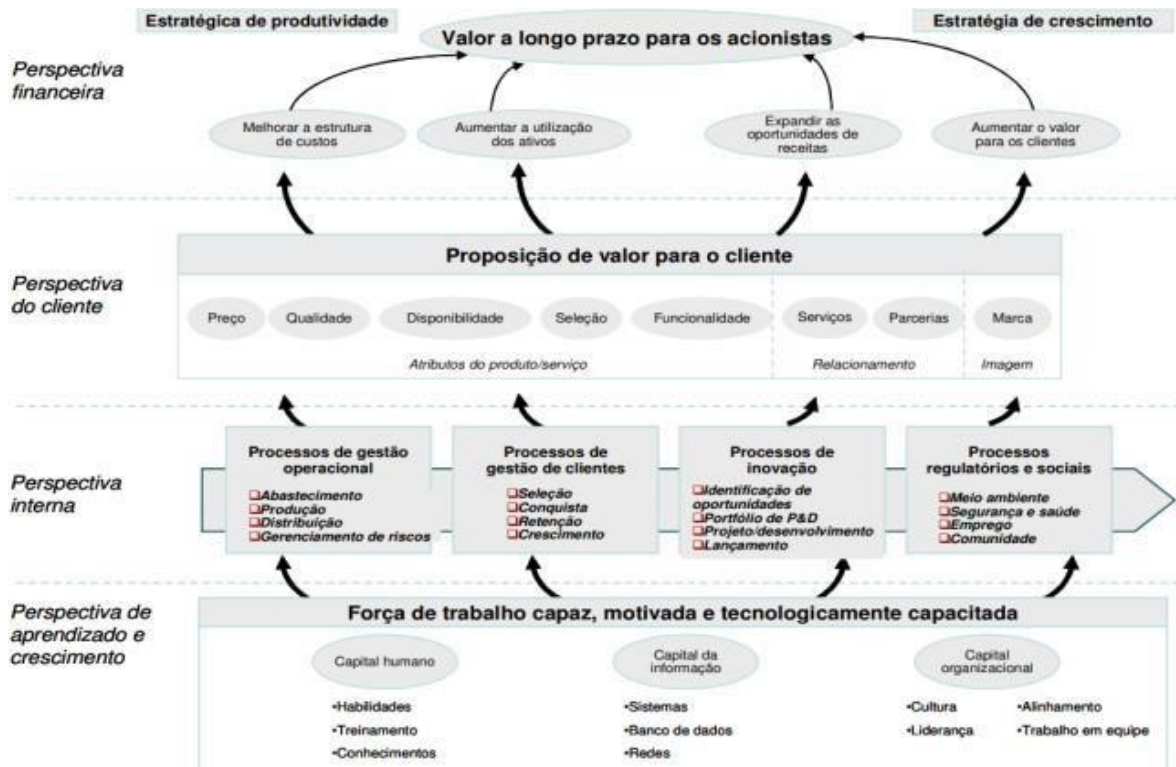
As perspectivas de negócios precisam ser analisadas e aplicadas com coerência nas empresas. Assim, ao analisar a perspectiva voltada para os processos internos do negócio, segundo Martins (1999), será possível observar que neste aspecto há medidas que abrangem a estratégia de alavancagem da empresa quanto a seus processos que mais agregam valor para o cliente e satisfazem os acionistas, e com isso relacionar com a produtividade e os desperdícios dos mesmos, afirmado por Araújo (2011).

Outra perspectiva importante a ser observada é a do cliente, é caracterizada por ser medidas de resultados os quais são monitorados pelo desempenho de mercado da empresa e as estratégias de competição, a fim de melhorar este desempenho de atração e retenção dos clientes. Mais uma perspectiva que deve ser monitorada, é a voltada para o financeiro, que segundo Araújo (2011) é definida como sendo medidas de desempenho dos resultados voltados para a liquidez e a rentabilidade, pensando nos retornos de investimentos a longo prazo (Abadi & Soltani, 2013).

E finalmente a última perspectiva está relacionada com um olhar mais atento em detectar quais os pontos que chamam mais à atenção na empresa, e que fazem com que seu desempenho diminua, esta perspectiva está mais focada no crescimento e aprendizado. Com estas falhas detectadas, volta-se a atenção para questões relacionados a estrutura de capacitação dos funcionários e melhoria das tecnologias utilizadas na organização (Martins, 1999).

Enfatiza-se que para a garantia de sucesso de uma organização é importante que todas essas perspectivas devem estar equilibradas (KAPLAN E NORTON, 1997). As organizações devem olhar para as medidas internas e também externas ao determinar a estratégia. Um mapa estratégico ilustra como o BSC identifica perspectivas e gera valor à organização (Figura 1).

Figura 1 - Mapa estratégico de Balanced Scorecard



Fonte: Lima et al. (2011)

2.1.3 Performance Prism (PP)

Conhecido como Prisma do Desempenho, é um sistema de gestão de desempenho que aborda algumas questões pontuais de âmbito comercial, através de perguntas críticas, com o intuito de incentivar o pensamento dos gestores quanto as ligações entre as medidas. Encontra-se na segunda geração de sistemas de medição, proporcionando escolhas de medidas certas para uma gestão eficiente (NEELY et al., 2001).

A diferença desta metodologia em relação às outras é que, é possível se aplicar na organização com um todo, sendo eles clientes, investidores, funcionários, reguladores e comunidade. Reunindo os interesses de toda as partes envolvidas e organização por si só. Analisa de forma isolada a relação entre organização e parte interessada, destacando as estratégias previamente definidas e analisando a viabilidade para satisfazer ambas (NEELY et al., 2002).

Este método utiliza uma estrutura de gestão de desempenho que se baseia em cinco perspectivas que são interligadas entre si, são elas: satisfação dos *stakeholders*, processos, estratégias, contribuição dos *stakeholders* e capacidades.

Onde os *stakeholders*, são as partes interessadas além da organização por si só (BONATTO, 2015).

Ao utilizar o PP, é possível definir um desenvolvimento estratégico, que além de abranger todos as etapas e participantes dos processos, consegue também definir métricas que mensurem a satisfação e o desempenho de forma equilibrada, não deixando pontas soltas dentro do ambiente produtivo (MARÇAL *et al.*, 2021).

Por se caracterizar em abranger todas as etapas do processo, esse modelo mostra cinco pontos que se inter-relacionam. Primeiramente analisa-se o nível de satisfação dos *stakeholders*, através de questionamentos para encontrar quem são as partes interessadas e o que elas almejam, trazendo valor aos interesses de funcionários, parceiros e intermediários da organização. A segunda frente está concentrada nas estratégias da organização, assim é possível garantir os desejos e necessidades das partes interessadas (NEELY *et al.*, 2002).

Em terceiro momento, evidencia-se quais são os processos que devem ser postos em práticas para que as estratégias sejam entregues (entende-se por processos todas as atividades de desenvolver novos produtos e serviços, gerar e atender demanda, planejar e gerenciar a empresa). Após esta análise de processos, facilita a identificação de medidas específicas que permitam a abordagem sob questões particulares associadas a cada atividade do processo (NEELY *et al.*, 2001). A quarta frente do PP está diretamente ligada à competição da organização perante o mercado. Nesta etapa envolve-se as capacidades, que são os conjuntos de pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura da organização. Assim, facilita o questionamento de quais são as capacidades necessárias para operar os processos, possibilitando então, avaliar se a organização está sendo suficientemente nutrida e protegida (NEELY *et al.*, 2001).

A última frente refere-se à contribuição das partes interessadas. As organizações entram em uma relação de afinidade com sua parte interessada (*stakeholders*), e estes devem estar envolvidos e contribuindo para a organização. Acontece então, a construção de um relacionamento simbiótico, com característica única do PP, pois, todas as outras estruturas de medição não levam em consideração a relação recíproca entre as partes interessadas e a organização (NEELY *et al.*, 2001).

2.1.4 *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

A metodologia IPMS, tem como ideia principal a capacidade do sistema de medição de desempenho, de promover a integração entre as diversas áreas do negócio, para isso utilizaram o conceito do *Viable System Model (VSM)*, que consiste em cinco subsistemas e um meta-sistema que consiste na integração de três dos cinco subsistemas (BITITCI *et al.*, 1997).

Esta metodologia surgiu através da necessidade de um conjunto integrado de métricas de desempenho, para dar suporte ao invés de contrariar os objetivos da empresa corporativa e se tornou o alicerce da criação do IPMS (MARÇAL *et al.*, 2021). Dentro dos cinco subsistemas utilizados para compor essa metodologia, o primeiro subsistema foca nas unidades operacionais que representam a função produtiva da organização, ele dá enfoque nos processos de negócios, desde a coleta de pedidos e desenvolvimento de produto, até entrega de pedidos (BONATTO, 2015). O segundo subsistema, é mais voltado pra área da supervisão, coordenando as atividades operacionais, ou seja, ele coordena as atividades integrantes do primeiro subsistema (BITITCI *et al.*, 1997).

Ainda dentro dos subsistemas, tem o terceiro e o quarto. No terceiro subsistema, o enfoque é no sistema de gestão estratégica, o qual tem como objetivo gerenciar os processos dos dois primeiros subsistemas, sendo responsável pelas políticas e prioridades estratégicas, definindo as metas e objetivos (BITITCI *et al.*, 1997). Já o quarto subsistema, a ideia principal é o desenvolvimento, preocupando-se com o ambiente externo e o próximos passos do futuro, ou seja, se concentrando na melhoria do processo (BONATTO, 2015).

Considerado o chefe, o quinto e último subsistema, o qual consiste na definição da direção, política e estratégia da companhia. Esse sistema consegue definir as prioridades de alto nível e relacionar com as lacunas de desempenho e os objetivos e prioridades da companhia (BITITCI *et al.*, 1997).

Nesta metodologia, tem a presença de um meta-sistema, que consiste na integração dos subsistemas cinco, quatro e três, sendo responsável por identificar e gerenciar as mudanças e melhorias. O subsistema 5, por ser considerado o “chefe”, define a direção da companhia, o subsistema quatro as mudanças necessárias, e o subsistema três é responsável pela implementação das mudanças (BITITCI *et al.*, 1997).

2.1.5 Strategic Measurement, Analysis and Reporting Technique (SMART)

Esta técnica de “Medição Estratégica, Análise e Relatório” surgiu devido a necessidade dos gestores em medir o quanto os departamentos e as funções contribuem separadamente e em conjunto para cumprir a missão estratégica da manufatura. Para então, direcionar as atividades da empresa aos requisitos dos clientes, integrar objetivos operacionais e estratégicos, agrupar informações financeiras, e também conseguir alterar sistemas de desempenho, incentivo e recompensas, caso necessário (COSTA *et al.*, 2021).

Proposta pelos autores Cross e Lynch no ano de 1988, seu foco é, segundo Oliveira e Spinosa (2005) “é a integração entre as estações de trabalho fazendo com que elas administrem as medidas de desempenho operacionais que sustentam a visão da corporação.”

Foi então proposto pelos autores deste método, a criação de uma pirâmide, com a ideia de representar a rede de informações do sistema proposto. Esta pirâmide, possui quatro níveis de objetivos e medidas que garantem uma conexão eficaz entre estratégias e operações (Figura 2).

Figura 2 - The Performance Pyramid – A performance da Pirâmide



Fonte: Adaptado de Cross e Lynch (1989)

2.2 Gestão de desempenho em organizações de serviço, construção, empreendimentos imobiliários

Um dos maiores desafios para as organizações é medir o desempenho organizacional pois e ainda é campo de amplo debate (EVANS, 2004; BITITCI *et al.*, 2018). A partir do momento que os sistemas de medição de desempenho começaram a ganhar espaço e passaram de uma simples ferramenta de controle focada em medidas de desempenho financeiro e de produtividade, para um processo de gestão cíclico e mais abrangente, percebe-se que há uma lacuna no aspecto de compreender estes sistemas, ou seja, a literatura ainda está incompleta sobre este debate (HULL, 2018).

Os materiais que se encontram disponíveis para a pesquisa literária sobre medição e gestão de desempenho, mostra o estágio ainda embrionário desses processos na indústria da construção civil. O que pode-se afirmar é que modelos tradicionais, baseados em contabilidade financeira, estão perdendo aplicabilidade, e veem ganhando espaço questões de aspectos mais qualitativos como por exemplo, a satisfação dos clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, e assim, têm sido incorporados à medição de desempenho (KAPLAN *et al.*, 1992; CÂNDIDO *et al.*, 2020).

A passos lentos, os modelos têm evoluído na busca da gestão de desempenho integrada, avançando para além do controle técnico e incorporando princípios de controle social (BITITCI *et al.*, 2012). De acordo com Smith e Bititci (2017), o controle técnico se refere ao processo racional, planejado, burocrático e estrutural da organização.

Bititci *et al.* (2018) definem um sistema de medição de desempenho que pode ser utilizado para gerenciar o desempenho da organização. Nesse ponto específico, indica-se em primeiro momento a gestão do desempenho como processo que auxilia as organizações a estabelecerem metas e a acompanhar o progresso à longo prazo (OKWIR *et al.*, 2018), diferenciando-se da medição de desempenho, que para NEELY *et al.*, (1995) esta compreendida como sendo o processo de quantificar a eficiência e a efetividade de uma ação, ou seja, a medição de desempenho está intrinsecamente ligada à geração de informação do desempenho, e a gestão está relacionada às ações para melhorá-lo (CÂNDIDO *et al.*, 2020).

Na construção civil, estes avanços estão lentos, a evolução das práticas de medição de desempenho está devagar, se quando comparada a outras indústrias

(DENG *et al.*, 2012). Tal afirmação traz a necessidade de estudos para a melhoria dos sistemas de medição utilizados pelas empresas do setor onde as principais iniciativas se deram por meio de clubes de *benchmarking* (NUDURUPATI *et al.*, 2007; DENG *et al.*, 2012).

Mesmo assim, a implementação de indicadores de desempenho nas empresas de construção fortemente incentivadas pela participação em clubes de benchmarking, não teve impacto suficiente para consolidar esse processo, tanto do ponto de vista teórico quanto no que diz respeito às práticas consolidadas nas empresas (CÂNDIDO *et al.*, 2016; SOUSA *et al.*, 2018).

A construção é uma indústria baseada em projetos, e como tal é interessante a medição de desempenho se concentre na performance destes (PEKURI *et al.*, 2011). Portanto, é importante considerar cada empreendimento é um projeto único, com seus desafios particulares tendo em vista que as condições e estratégias de construção variam de um projeto para outro (GEORGY *et al.*, 2005; SKIBNIEWSKI *et al.*, 2009).

2.2.1 Medição de desempenho e seu uso na construção

Diversos modelos para concepção e implantação de um sistema de medição de desempenho são encontrados na literatura. Entre eles, segundo Kennerley *et al.* (2002) e Neely *et al.* (2000) destacam-se: Matriz de Desempenho; Modelo de Fitzgerald *et al.* (1991); Pirâmide de Desempenho ou Pirâmide SMART (*Strategic Measurement and Reporting Technique*); *Balanced Scorecard*; Modelo de Brown (1996); modelos baseados em qualidade (*EFQM Excellence Model*); e Prisma de Desempenho.

Esses modelos foram concebidos e aplicados principalmente em setores econômicos e incorporaram principalmente os conhecimentos do campo das ciências administrativas, tais como contabilidade, recursos humanos, produção e gestão de operações, marketing, comportamento organizacional e gestão estratégica (NEELY, 1999; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2012).

Não há uma definição ou estruturação universal sobre o que é a medição de desempenho e constata-se que existe assim, uma dificuldade de entendimento sobre o significado de desempenho, atributos e de sua estruturação, justamente por participar de um sistema de medição (OKWIR *et al.*, 2018; TONI *et al.*, 2001).

Essa incompreensão faz com que haja uma dificuldade de encontrar uma definição comum, refletindo também no desafio da própria utilização dos sistemas de medição de desempenho (SMD) (CÂNDIDO *et al.*, 2020). O processo de medição de desempenho, portanto, é considerado confuso e mal definido, e por isso, sua correta concepção e implantação se tornou ainda mais complexa devido às tendências emergentes do cenário global (KUENG *et al.*, 2001).

Alguns autores trazem uma análise temporal sobre o termo gestão de desempenho. Lebas (1995) traz algumas ideias e preocupações inerentes à gestão de desempenho, que são processos ligados ao treinamento, trabalho em equipe, visão compartilhada e incentivos e premiações. Com isso, esse mesmo autor sugere que todas as ações que preocupam-se em promover o desempenho como estado futuro dizem respeito à gestão de desempenho. Outros autores, como Melnyk *et al.* (2014), indicam que a gestão de desempenho trata-se do processo para desenvolver o conjunto de métricas, estabelecer metas, coletar, analisar, relatar, interpretar e avaliar os diferenciais de desempenho.

Uma outra perspectiva é trazida por Safari (2016), que propõe um modelo de gestão de desempenho composto por: medir o desempenho e comunicar os resultados; recompensar e reconhecer; promover a melhoria visando a otimização das capacidades; e revisar os papéis da organização e das equipes. E através de dias mais atuais, Okwir *et al.* (2018) sugerem a gestão do desempenho como um processo que ajuda as organizações a estabelecer metas e a acompanhar o progresso ao longo do tempo.

Falando em medição de desempenho, entre os principais estudos na temática pode-se destacar o de Franco *et al.* (2007), estes autores não propuseram um novo modelo, mas criaram uma sistematização das características, papéis e processos considerados essenciais a um SMD, onde salientam três tópicos importantes: características; papéis e processos. Onde em relação às características devem possuir indicadores de desempenho e ter uma infraestrutura de suporte estabelecida. Para os papéis, deve-se medir o desempenho e gerir a estratégia, e também comunicar os resultados, influenciar o comportamento e proporcionar aprendizado e melhoria. E por fim, os processos, onde cabe a definição e seleção de indicadores, além de coletar e processar os dados e gerenciar a informação, e assim, avaliar e premiar os bons resultados e sempre revisar o sistema.

Portanto, após essas diferenciações, considerou-se que segundo Smith e Bititci (2017), empresas que fazem a medição de desempenho é o componente principal de cunho de controle técnico, enquanto a gestão de desempenho é o componente de controle social. Estas duas perspectivas, ao interagirem adequadamente, são capazes de elevar o engajamento e o desempenho da empresa.

Ahmad *et al.* (2016) trazem o olhar onde a indústria da construção não possui metas claras e direcionadas para manter o projeto alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Nesse sentido, modelos de medição foram desenvolvidos com base no Balanced Scorecard (KAPLAN *et al.*, 1992). Esse modelo tem sido utilizado como base para o desenvolvimento de medição organizacional (LUU *et al.*, 2008) ou ainda em adaptações à realidade da construção com a incorporação de novas perspectivas, como projetistas e fornecedores (KAGIOGLOU *et al.*, 2001).

Em modelos de excelência em gestão tem o modelo da Fundação Europeia para Qualidade – The EFQM *Excellence Model* (CHENG *et al.*, 2014) e o do Malcolm Baldrige *National Quality Award* (MBNQA) (NEYESTANI *et al.*, 2016). O EFQM tem como objetivo proporcionar condições para que as organizações se auto avaliem por meio de oito princípios: agregar valor para os clientes; criar um futuro sustentável; desenvolver as capacidades organizacionais; aproveitar a criatividade e a inovação; liderar com visão, inspiração e integridade; gerenciar com agilidade; decidir a sucessão por meritocracia; e sustentar excelentes resultados (THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 2014).

Porém, ainda se verifica a subutilização desses modelos em empresas construtoras, por isso, Cândido *et al.* (2016) fizeram um estudo com o objetivo identificar as oportunidades para o aprimoramento dos sistemas de medição de desempenho na construção civil e concluíram que, a indústria da construção ainda necessita de modelos de medição que ofereçam diretrizes operacionais mais contundentes. Devido a evolução dos sistemas de medição de desempenho na construção ser lenta, alguns dos aspectos que confirmam essa deficiência podem ser mapeados, podendo, ser aprimorados e discutidos no ambiente acadêmico e empresarial. Além disso, estes autores recomendam ainda a aplicação do protocolo como um instrumento de auditoria em empresas construtoras para verificar sua utilidade, qualidade e eficácia.

2.3 Gestão de desempenho em cooperativas

Organização “tradicionais” com uma estrutura e valor social comum no mercado acabam por aplicar modelos de medição de desempenho já existentes para crescerem perante às concorrentes e adquirirem melhorias. Porém, as cooperativas e empresas sociais como organização não “tradicionais” onde o valor social agregado e missão final é um pouco diferente, acabam encontrando alguns desafios na aplicação desses modelos pré-existentes, pois os mesmos acabam contemplando na maioria das vezes indicadores financeiros como sendo seu principal ponto de partida, o que não serve para este tipo de organização. Empresas de valor social tem abertura legal para obter lucro aos proprietários ou sócios, mas sua gestão deve ser voltada para que o lucro retorne em bens ou ações sociais. (MOURA, 2018; ARENA, AZONNE e BENGO, 2015; CLARK e BRENNAN, 2012).

Pinho (1962) afirma a importância das cooperativas trabalharem em parcerias com seus cooperados e com as políticas locais para atingirem melhorias. Para essas parcerias, deve-se considerar a cooperação e o comprometimento entre os outros envolvidos. O mesmo autor em 1986, diz que o objetivo econômico das cooperativas é atingir uma eficácia cooperativista, a qual envolve conceitos de produtividade, eficácia e bem-estar do cooperado. Portanto quando fala-se de cooperativas, fica claro o quanto o valor social é relevante e deve ser tratado com importância em uma boa análise de desenvolvimento.

Pode-se dizer então que além dos indicadores popularmente conhecidos na literatura, se faz necessária a adição de indicadores sociais para alcançar um resultado satisfatório do desempenho dessas organizações de acordo com Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999). Para reafirmar, Bialiskorski Neto, Nagano e Moraes (2006) ainda dizem que os indicadores usualmente utilizados deveriam ser ajustados à estrutura de capital das cooperativas antes da análise dessas entidades, fazendo com que os índices de avaliação econômica para organizações sem fins lucrativos sejam tratados de forma diferente.

Santos (1986) afirma que o lucro não é o principal objetivo de uma cooperativa, mas destaca que o desempenho da mesma é um fator importante, pois este pode ser buscado através da produtividade dentro das variáveis de investimento, mão-de-obra e materiais. Em contrapartida, o autor também ressalta que existem aspectos de caráter exclusivos às cooperativas, os quais devem ser analisados sob

uma ótica diferente da convencional quando realizada uma análise econômica e financeira.

Dado o contexto das cooperativas, surge uma necessidade de um maior estudo nesse contexto, pois quando trata-se de organizações não tradicionais como as empresas sociais, cooperativas, instituições públicas e híbridas, a complexidade da medição de desempenho pode ser ainda maior (MOURA *et al.*, 2019; MOURA, 2020; TREINTA *et al.*, 2020). Bititci *et al.* (1997) ainda traz um argumento para validar essa reflexão sobre a necessidade de aprofundamento nos estudos sobre o tema, pois por trás deste existe uma necessidade implícita para a sociedade, pois um estudo bem estruturado sobre a medição de desempenho em cooperativas pode leva-las à obter melhores resultados, influenciando não apenas as organizações em rede mas também a economia local. O autor reforça isso quando afirma que a grande maioria dos pesquisadores acredita na existência da necessidade de formulação de sistemas de medição de desempenho que contemplam não apenas indicadores financeiros.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo. O mesmo, é composto pela caracterização da pesquisa, a fim de descrever sua classificação, em seguida será apresentado o método utilizado bem como suas etapas para se atingir o objetivo geral do trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

Uma pesquisa científica pode ser classificada quanto à sua natureza, objetivo e abordagem. Nascimento e Sousa (2016) abordam alguns pontos sobre a caracterização de uma pesquisa. É apresentado no Quadro 1 essas classificações segundo Nascimento e Sousa (2016).

Quadro 1 – Classificação das pesquisas científicas

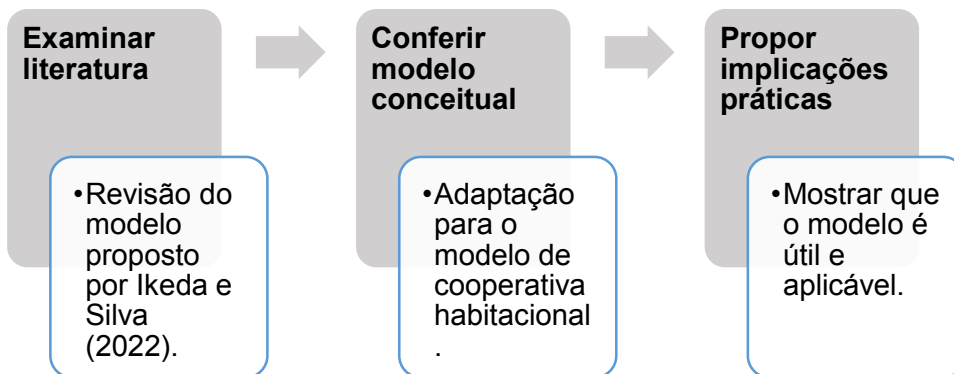
Quanto à Natureza	Quanto à abordagem ou metodologia	Quanto aos objetivos	Quanto aos procedimentos de pesquisa
Básica	Quantitativo	Exploratórias	Pesquisa bibliográfica
			Pesquisa documental
			Estudo de caso
Aplicada	Qualitativo	Descritivas	Levantamento de campo
			Ex-post-facto
			Pesquisa participante
			Pesquisa-ação
Aplicada	Qualitativa-Quantitativa	Explicativas	Pesquisa etnográfica
			Pesquisa fenomenológica
			Pesquisa experimental

Fonte: Adaptado de Nascimento e Sousa (2016)

3.2 Etapas do desenvolvimento

A partir da problemática estudada e da classificação da pesquisa, para a execução do estudo, é possível a divisão do mesmo em quatro etapas: Revisão Sistemática da Literatura, Análise de Conteúdo, Estudo de caso e Modelo de medição de desempenho. Tais etapas são apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Etapas do desenvolvimento



Fonte: Autoria própria (2023)

3.2.1 Examinar Literatura

Levando em consideração os conceitos envolvidos de cooperativas habitacionais como taxa de ocupação, satisfação dos membros, gestão financeira, eficiência operacional. E pela disponibilidade de estudo nesta área e ser o único estudo que oferece esta abordagem, esta etapa busca correlacionar esses conceitos ao modelo conceitual proposto por Ikeda e Silva (2022). Este modelo envolve as áreas de medição de desempenho em empresas sociais, as quais também necessitam de uma avaliação de desempenho.

3.2.2 Conferir o modelo conceitual

Através de uma busca na literatura para entender como se desdobram esses principais conceitos e como eles podem se enquadrar diante de um modelo conceitual já proposto, esta etapa busca fazer a conferência de quais conceitos do modelo servem ou não para cooperativas habitacionais, e a partir de então, propor as devidas adaptações considerando as semelhanças entre cooperativas habitacionais e empresas sociais, bem como suas diferenças.

Nesta etapa há a busca na literatura pela comparação dos fatores apresentados entre as empresas sociais e as cooperativas habitacionais, pois os fatores muitas vezes podem ser os mesmos, porém a busca na literatura traz a justificativa do porquê ele serve para a medição de desempenho em cooperativas habitacionais.

3.2.3 Propor implicações práticas

Por meio desta pesquisa, espera-se contribuir com o entendimento dos fatores que nos levam a um sistema de medição de desempenho neste tipo de cooperativa, através de uma aplicação prática do modelo proposto diante de uma organização real e quais os resultados que foram obtidos através da mesma. Espera-se também, colaborar com a transparência entre os membros das atividades cooperativas. Para a aplicação prática do modelo, espera-se aplicar o questionário revisado em três cooperativas habitacionais localizadas no Brasil, escolhidas devido à disponibilidade de dados de domínio público e pela busca de um estudo comparativo, a fim de validar se as perguntas estão dentro da realidade desse tipo de organização. Portanto foram escolhidas três cooperativas A, B e C e através das informações de domínio público e dados abertos o questionário pode ser validado.

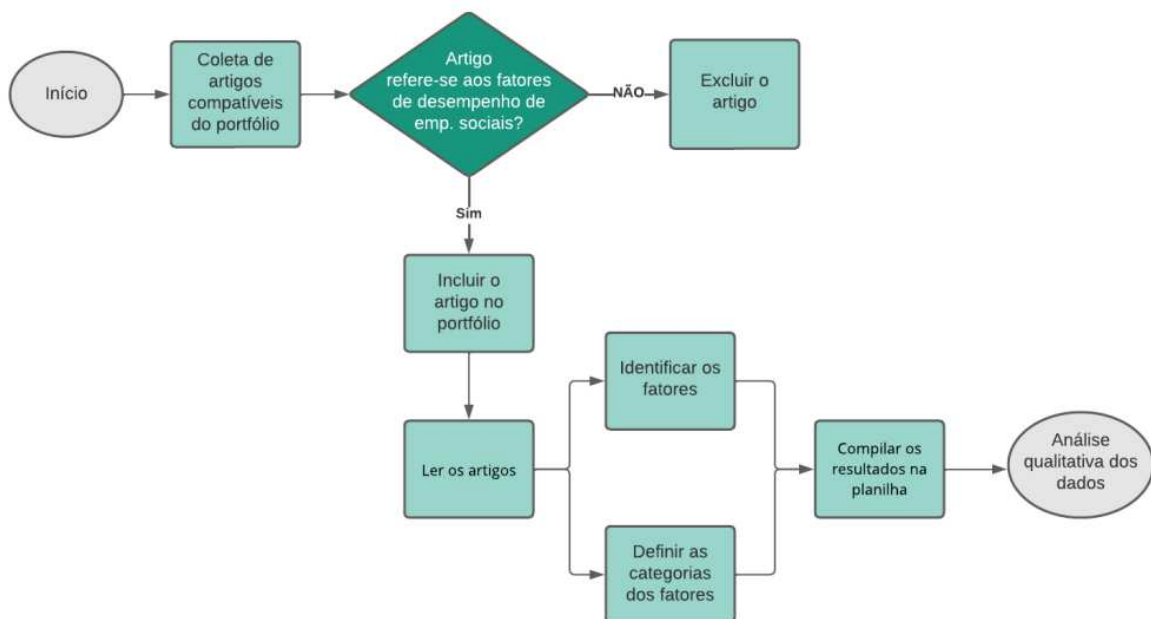
Com isso, também se espera um aumento da legitimidade deste tipo de organização, através de dados que podem ser apresentados para passar credibilidade de suas atividades. A revisão do modelo aplicado à cooperativas pretende contribuir com a gestão de desempenho de cooperativas habitacionais em específico, e também fornecer um direcionamento para a elaboração de um planejamento estratégico ou até mesmo auxiliar na validação de algum planejamento já existente. Por fim propor uma visão de aspectos que são fundamentais para a tomada de decisão dentro deste tipo de organização.

4 DESENVOLVIMENTO

Ikeda e Silva (2022) a partir de um estudo, realizaram a proposta de um modelo conceitual que pudesse analisar os fatores de desempenho em empresas sociais. Primeiramente realizou-se uma revisão sistemática de literatura com o objetivo principal era examinar a literatura sobre medição de desempenho e organizações sociais a partir da aplicação da estratégia de busca na qual resultou no encontro de 599 artigos relacionados nas bases *Emerald* e *Science Direct* até 27 de março de 2022. Leu-se todos os títulos, palavras chaves e resumos dos artigos encontrados e após aplicados os critérios de exclusão como publicações duplicadas ou inacessíveis para a leitura, resultou-se em 98 artigos para a leitura integral.

Após o filtro realizado, os autores começam de fato a leitura desses artigos em busca de identificar fatores que influenciam a gestão de empresas sociais conforme a Figura 4.

Figura 4 – Análise de conteúdo.



Fonte: Ikeda e Silva (2022)

A partir desta análise de conteúdo, foram identificados 124 fatores no portfólio de artigos que foram agrupados conforme conceitos, contexto ou aplicação semelhantes. Foram um total de 30 fatores identificados e classificados em 4 macro áreas, ou seja, nos grupos Gestão, Social, *Stakeholders* e Meio Ambiente. Considerando a estrutura de matriz conceitual identificada, foram encontrados 30 fatores que foram categorizados conforme os grupos citados.

Diante do contexto da pesquisa, os autores propuseram um modelo conceitual onde os 30 fatores foram organizados nas 4 áreas de interesse, que foram organizados a fim de explorar a característica fundamental do modelo de negócio em si. A Figura 5 mostra como os fatores foram organizados nas áreas de interesse e como influenciam a medição e gestão de desempenho nas empresas sociais.

Figura 5 – Modelo conceitual: Fatores que influenciam no SMD de empresas sociais.



Fonte: Ikeda e Silva (2022)

O modelo conceitual em questão permite que gestores e pesquisadores utilizem essas áreas de interesse como essenciais na abordagem proposta para gestão de desempenho. Os fatores identificados servem como diretrizes para o projeto de um SMD ou como *check list* na revisão de um sistema já utilizado para melhorar sua adequação. O presente estudo propõe um modelo de questionário de avaliação para verificar a presença dos fatores discutidos (Apêndice A). Após o preenchimento, a empresa pode concluir quais fatores atende totalmente, parcialmente ou não atendem e elaborar um plano de ação para incluí-lo em seu sistema de medição de desempenho, este baseia-se na ferramenta 5W2H.

4.1 Conferência do modelo conceitual

Pensando na realidade das cooperativas habitacionais, que para Santos (2005) as principais características do programa habitacional seguido pelas cooperativas são: autogestão, participação democrática, desenvolvimento sustentável e qualidade de vida, pode-se pensar em como os fatores de desempenho de empresas sociais se encaixam para cooperativas habitacionais e quais fatores podem ser acrescentados ao modelo conceitual

4.1.1 Fatores relacionados ao grupo: Gestão

Os fatores relacionados ao grupo Gestão são: qualidade das propriedades, eficiência operacional, gestão financeira, cumprimento de regulamentos, transparência e governança, estratégia, flexibilidade e adaptabilidade e aprimoramento contínuo.

Qualidade das propriedades: Mouchamps (2014) afirma que a qualidade é a medida em que o produto ou serviço responde às necessidades de quem o usufrui. Avaliar a qualidade de unidades habitacionais e de suas áreas comuns é primordial para que os membros da cooperativa consigam viver em ambientes seguros e confortáveis. Para a garantir a qualidade, a cooperativa pode necessitar de medições de manutenção e renovações.

Eficiência operacional: A eficiência trata-se da capacidade de utilizar recursos de maneira otimizada, ou seja, transformá-los em resultados com o mínimo de recursos no menor tempo. Medir a eficiência operacional em cooperativas é importante para garantir que a mesma está utilizando seus recursos de forma eficaz, a eficácia se trata de atingir os objetivos pretendidos (STRAUB *et al.*, 2010) podendo incluir custos, otimização de processos e redução de desperdícios.

Gestão financeira: Segundo Pinho (1986) o objetivo econômico das cooperativas é atingir a eficácia cooperativista, que nos mostra uma relação entre conceitos de produtividade, eficácia e bem-estar entre os membros. Avaliar o desempenho financeiro e realizar uma boa gestão deste fator é imprescindível para que as cooperativas sejam economicamente viáveis, e isso envolve receitas, empréstimos, despesas, reservas financeiras e capacidade de pagamentos.

Cumprimento de regulamentos: O projeto de lei Nº 5764 de 1971 dispõe sobre as cooperativas habitacionais, ou seja, as mesmas estão sujeitas a regulamentos governamentais e requisitos legais. Medir o cumprimento dessas

regulamentações é crucial para evitar problemas legais e manter uma reputação da cooperativa no mercado.

Transparência e Governança: Tratar dados com transparência na gestão e na governança dentro das cooperativas é muito importante, pois isso pode levar à medição da divulgação de informações financeiras, por exemplo, que auxiliam nos processos de tomada de decisão democráticos que acontecem nessas instituições visto que tem-se uma participação ativa dos membros em quase todas as atividades da cooperativa. Segundo Leventhal e Mehra (2015) as empresas estão cada vez mais demandando transparência nos dados, tanto pelos *stakeholders* externos, quanto internos, que necessitam de informações para tomadas de decisões e alocações de recursos.

Estratégia: A estratégia pode-se definir como o planejamento de curto, médio e longo prazo das ações a serem tomadas por uma empresa ou instituição para atingir seus objetivos, portanto inclui a definição de metas sociais, planejamento de curto e longo prazo e está relacionado ao processo de gerenciamento (MOURA *et al.*, 2020; MOURA *et al.*, 2019) tanto de empresas quanto cooperativas.

Flexibilidade e adaptabilidade: A flexibilidade e adaptabilidade são questões críticas para os gestores de empresas sociais (BULL, 2007), podendo ser definido como a capacidade de adaptação e responsividade da cooperativa frente às mudanças de cenários que ocorrem durante a operação de suas atividades. Portanto quando tratamos de cooperativas, com vários cooperados que podem contribuir para a tomada de decisão, é importante levar em consideração o quanto essas pessoas estão dispostas a serem flexíveis e adaptáveis diante das situações de mudança.

Aprimoramento contínuo: A melhoria contínua foi criada e desenvolvida em 1920 pelo engenheiro e físico Walter Shwehart e foi difundida como um compromisso de melhorar continuamente a qualidade de processos. A medição de desempenho desse fator tem como objetivo criar um impacto positivo nas comunidades em que atuam, para auxiliar essas organizações a orientar seus esforços.

4.1.2 Fatores relacionados ao grupo: Social

Os fatores relacionados ao grupo Social são: desenvolvimento de comunidade, acessibilidade financeira, igualdade, impacto social e cultura local.

Desenvolvimento de comunidade: Algumas cooperativas habitacionais têm como objetivo desenvolver comunidades. Segundo Viadel (1984) cooperativas

habitacionais se deram como um fenômeno social após a segunda guerra mundial no sentido de promover e desenvolver uma consciência coletiva principalmente diante de uma situação de emergência como se tratava na época. Neste caso, a medição deste envolvimento comunitário, apoio à educação e à cultura local até mesmo a promoção da coesão social devem ser métricas relevantes para a medição de desempenho em cooperativas.

Acessibilidade financeira: O principal objetivo, a razão de existir as cooperativas habitacionais é proporcionar moradia acessível para seus cooperados, portanto realizar a medição de acessibilidade dessas moradias é fundamental, podendo envolver o monitoramento de taxas, ou custos em relação à renda média dos membros. Viadel (1984) afirma que cooperativas habitacionais são um fenômeno econômico, pois oferecem oportunidades àquelas que não tem recursos.

Igualdade: Para (JORGE *et al.*, 2015; OLIVEIRA *et al.*, 2020) as iniciativas e ações que promovem a igualdade social é um aspecto a se considerar nos SMD. Sendo assim, para a realidade de cooperativas habitacionais, todas as ações devem proporcionar benefícios iguais para os cooperados independente da classe social, visto que para o ingresso nas cooperativas essa não é uma questão a ser levada em consideração.

Impacto social: Além de indicadores tradicionais, se faz necessária a inclusão de indicadores sociais para alcançar um resultado mais realista do desempenho das cooperativas de acordo com Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999). Isso inclui a medição do impacto social positivo em suas comunidades, seja por meio de indicadores sociais, econômicos ou ambientais. Os resultados sociais são o estado, condições e consequências para uma comunidade, sociedade, economia ou meio ambiente resultante das operações de uma entidade (COLDERY E SINCLAIR, 2013).

Cultura local: Segundo Darby e Jekins (2006) a educação e conscientização das pessoas são parte essencial para a mudança de comportamentos. A cultura, bem como a economia e educação local são aspectos relevantes na definição de métricas de desempenho, pois influenciam nas tomadas de decisão e na percepção de sucesso das pessoas dependendo do lugar onde estão, portanto devem ser levados em consideração nas tomadas de decisão dentro das cooperativas.

4.1.3 Fatores relacionados ao grupo: *Stakeholders*

Os fatores relacionados ao grupo *Stakeholders* são: satisfação dos membros e influência dos *stakeholders*.

Satisfação dos membros: Ponte *et al.* 2017 declara que a satisfação de clientes é a habilidade de satisfazer as necessidades de seus clientes aumentar a participação e o número de serviços prestados no mercado. Portanto realizar a coleta de feedback dos cooperados por meio de pesquisas de satisfação é uma maneira eficaz de realizar a medição de desempenho desde tipo de organização, pois nos permite avaliar a satisfação com as condições de moradia, serviços prestados e qualidade da gestão.

Influência dos *stakeholders*: Conaty (2012) declara que de acordo com o aumento das partes interessadas envolvidas em uma organização, a complexidade das decisões gerenciais e questões de governança aumentam, já que a distribuição de poder entre os *stakeholders* tende a se tornar dispersa e desigual. Por se tratar de cooperativas habitacionais, as quais envolvem uma série de decisões a serem tomadas, é importante levar em consideração a distribuição de poder e influência que os cooperados exercem dentro das tomadas de decisões estratégicas na organização.

4.1.4 Fatores relacionados ao grupo: Meio Ambiente

O fator relacionado ao grupo Meio ambiente é: impacto ambiental, eficiência energética, certificações e selos verdes e gestão de resíduos

Impacto ambiental: De acordo com Aris *et al.* (2017) a necessidade de proteger o meio ambiente vai além da questão de sustentabilidade, sendo uma questão para o benefício de gerações futuras. Se pensado pelo ponto de vista de cooperativas, as quais muitas delas surgiram do acontecimento de grandes tragédias ambientais, para que pessoas pudessem ter moradias, a gestão do impacto ambiental causado através das atividades da mesma se faz importante.

Eficiência energética: A eficiência energética é um fator importante e passível de análise de desempenho quando olhado do ponto de vista da construção civil, a implementação de sistemas que possam realizar a medição desta eficiência no produto final da cooperativa que impacta diretamente em como este produto vai se relacionar com o meio ambiente é fundamental. Isso inclui muitas vezes a instalação de dispositivos para uma energia mais limpa e econômica como por

exemplo painéis solares, isolamento e práticas que reduzem o consumo de energia. Um fator que pode ser importante para a análise de cooperativas que possuem sistemas de gestão de energia, seria a certificação ou não da ISO 50001, que é voltada para sistemas que irão monitorar o uso da energia, identificando pontos a serem melhorados para redução de consumo e emissão de dióxido de carbono.

Certificações e selos verdes: Os selos verdes são certificações para produtos ou serviços que produzem de forma sustentável, com menor impacto ambiental possível. A avaliação de desempenho em cooperativas pode se dar por estas certificações, como por exemplo a ISO 14001 que garante que a empresa ou instituição tem um sistema de gestão ambiental que realiza uma gestão ambiental que é capaz de trazer resultados.

5 DISCUSSÃO

Com base nessas relações encontradas, ainda observa-se uma grande concentração de fatores atrelados ao grupo **Gestão**, são eles: Qualidade das propriedades, Eficiência operacional, Gestão Financeira, Cumprimento de Regulamentos, Transparência e Governança, Estratégia, Flexibilidade e Adaptabilidade e Aprimoramento Contínuo. Com isso percebe-se que para este modelo de negócio, também pode-se identificar uma predominância dos aspectos relacionados à gestão quando o assunto é sistemas de medição de desempenho.

Em contrapartida, o grupo **Stakeholders** é formado apenas pela Satisfação dos membros e Influência dos *Stakeholders*, que demonstra que esses aspectos ligados às partes interessadas são pouco explorados dentro deste tipo de cooperativa. Da mesma forma do modelo conceitual original, pode-se observar que apesar do principal objetivo de uma empresa seja a criação do valor social, o grupo **Social** é pouco explorado, sendo os fatores: Desenvolvimento de Comunidade, Acessibilidade Financeira, Igualdade, Impacto Social e Cultura Local.

O valor social explorado por este modelo de negócio é discutido por autores que afirmam que as características principais de uma rede onde participa uma cooperativa habitacional são um código de comunicação compartilhado, relacionamentos estáveis e não hierárquicos, troca de recursos para diminuir as diferenças sociais e consciência da necessidade de cooperação, afirma Borzel (2008). O fator Igualdade é citado por Souza e Quandt (2008) que afirmam que as redes de cooperativas habitacionais são estruturas dinâmicas e complexas, formadas por pessoas com valores e/ou objetivos comuns, interligadas de forma horizontal e predominantemente descentralizada. É importante observar que tal como o modelo conceitual utilizado como referência, que se trata de empresas sociais, para cooperativas habitacionais os fatores atrelados a este grupo devem ser tratados com atenção, uma vez que o cumprimento ou não desses fatores podem estar diretamente relacionados com o propósito da empresa e o impacto social que a mesma têm sobre a sociedade.

Os fatores relacionados a este grupo referem-se aos efeitos positivos que as cooperativas podem ter na vida de seus membros e nas comunidades onde estão inseridas, pois oferecem moradia acessível e promoção de comunidades sustentáveis. O acesso a moradia acessível é capaz de fornecer a oportunidade de

possuir ou alugar propriedades a preços mais acessíveis, reduzindo a pressão habitacional. Com isso pode-se destacar alguns aspectos relacionados ao impacto social como o fortalecimento comunitário que as cooperativas promovem ao criar laços mais estreitos entre os membros que compartilham da mesma realidade, promovendo senso de pertencimento contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura participativa e democrática, como também o empoderamento econômico devido à participação da organização tem em empoderar economicamente os membros principalmente quando eles tem oportunidade de tomar decisões relacionadas à gestão financeira da cooperativa. Entre outros aspectos como a responsabilidade social, o legado para gerações futuras e a participação democrática.

A Sustentabilidade Financeira apresenta a maior frequência de citação nos artigos que foram selecionados, desta forma, implica-se numa grande relevância para o sistema de gestão de empresas sejam elas sociais, cooperativas ou com fins lucrativos. Uma cooperativa habitacional não necessariamente tem como objetivo a manutenção de lucros, porém ela deve se manter financeiramente saudável para que seu objetivo final seja concluído. Grossi *et al.* (2021) afirmam que os processos de legitimação e prestação de contas além da clareza e transparência, cria valor para a organização. Uma empresa que tem sua prestação de contas de forma clara, cria valor para todos os envolvidos, atraindo um maior número de cooperados e gerando satisfação dos mesmos. E isso está diretamente associado com a Sustentabilidade Financeira.

O cumprimento de regulamentos em cooperativas habitacionais é crucial para garantir a legalidade das operações, proteger os direitos dos membros e manter a integridade financeira da instituição. Alguns aspectos são observados quando trata-se de regulamento como por exemplo o cumprimento de normas fiscais, a proteção dos direitos dos membros, normas de construção e manutenção, registro e documentação adequados, legislação habitacional e a própria atualização periódica e conformidade contínua dos documentos. Não se trata apenas de uma questão legal, mas também é fundamental para manter a confiança entre os membros, proteger os interesses financeiros e contribuir para um ambiente habitacional seguro e justo. Esse envolvimento de aderência às regulamentações é uma prática essencial para uma gestão eficaz dessas organizações.

Tendo em vista que o objetivo do produto final das cooperativas é fornecer moradia para seus associados, é importante destacar o fator pertencente ao grupo gestão Qualidade das propriedades. O mesmo deve fornecer meios para mensurar se as moradias estão de acordo com as normas e leis estabelecidas para este tipo de construção, pois ela deve transmitir segurança, bem-estar e satisfação para os proprietários e associados. Com isso, pode-se relacionar com o fator Satisfação dos Membros, pois além da satisfação dos associados durante o processo de construção, o mais importante é eles estarem satisfeitos com o produto final, e isso está diretamente relacionado com a qualidade do mesmo.

Os fatores relacionados ao grupo **Meio Ambiente** são amplamente discutidos em qualquer segmento de negócio, mas trazendo para o contexto atual, pode-se obter uma relação entre a Certificação e Selos Verdes a qual engloba a obtenção ou não da ISO 14001 que garante ou não, se a cooperativa tem um sistema de gestão ambiental vigente na organização, com a Eficiência Energética, que também envolve a certificação de uma norma capaz de monitorar o uso da energia e redução do consumo de CO₂. Ainda envolvendo este grupo e os fatores pertencentes a ele, pode-se citar o impacto na biodiversidade causado por essas cooperativas, pois em algumas situações as mesmas podem usufruir de áreas verdes ou espaços que afetam a biodiversidade local. Monitorar esse impacto, seja por meio da preservação das áreas ou reflorestamento pode ser um meio importante para a garantia da Eficiência Energética e pode fazer parte do sistema de gestão ambiental utilizado pela organização.

Sendo assim, a Figura 6 propõe a adaptação do modelo conceitual para a realidade das cooperativas habitacionais, levando em consideração os fatores que foram adaptados de cada seção.

Figura 6 – Modelo conceitual: Fatores que influenciam no SMD de cooperativas habitacionais.



Fonte: Adaptado de Ikeda e Silva (2022).

Este modelo conceitual apresenta todos os fatores identificados e relacionados com cooperativas habitacionais, que devem ser levados em consideração para a definição de um SMD. Da mesma forma que o modelo conceitual proposto por Ikeda e Silva (2022), o fator Missão Social é encontrado no centro da figura, reconhecido também como o fator central do SMD para as cooperativas funcionarem, que é influenciado pelos fatores identificados e agrupados nos quatro grupos citados anteriormente.

5.1 Implicações Práticas

Trazendo o modelo conceitual para a realidade das cooperativas, o modelo adaptado, o mesmo contribui para que os gestores possam utilizá-lo com mais clareza das principais áreas que influenciam no desempenho de cooperativas, as mesmas separadas nos quatro grupos Gestão, Social, *Stakeholder*, e Meio Ambiente. Os fatores acrescentados e adaptados podem servir como diretriz para um projeto de SMD, ou ainda como proposto no modelo original, como um *check list* na revisão de algum sistema que possa já estar sendo utilizado pela instituição.

Um modelo de questionário de avaliação do sistema de medição e gestão de desempenho também foi proposto por Ikeda e Silva (2022), que também passou por uma revisão no presente trabalho e pode ser visualizado no Apêndice B.

O principal objetivo deste questionário, assim como original, é realizar a avaliação do próprio sistema de gestão atual das cooperativas habitacionais e validar se o mesmo compreende todos os fatores identificados na pesquisa. Ao ser preenchido pelos gestores das áreas indicadas na coluna “Quem” do questionário, a organização pode verificar se quais fatores ela atende, não atende ou ainda atende parcialmente, e então elaborar um plano de ação para a inclusão no seu próprio SMD. O plano de ação que se encontra no questionário baseia-se na ferramenta 5W2H a qual leva em consideração o que precisa ser feito, por que deve ser feito, qual pessoa é a responsável pela ação, onde deve ser executada, qual seu prazo e quais ações devem ser feitas para atingir o objetivo principal do plano.

Para a validação do questionário, o mesmo foi aplicado com os dados abertos disponíveis de 3 cooperativas habitacionais, nomeadas de A, B e C respectivamente, localizadas no Brasil, de diferentes regiões do país, segue as respostas encontradas no Apêndice C. Pode-se perceber pelas respostas obtidas que houve uma dificuldade do encontro de informações de domínio público das cooperativas, alguns questionamentos do *check list* ficaram incompletos. No total são 42 perguntas no questionário, conseguiu-se obter respostas apenas para 38% delas para a cooperativa A e B e 42% para a cooperativa C. O Quadro 2 apresenta um resumo das respostas encontradas em cada grupo.

Quadro 2 – Respostas obtidas através da aplicação do questionário nas cooperativas analisadas.

Grupo	Quantidade de perguntas por grupo	Média de perguntas respondidas por grupo	% de perguntas respondidas sobre o total
Gestão	19	6	31%
Social	10	7	70%
Stakeholders	4	2	50%
Meio Ambiente	9	0	0%

Fonte: Autoria própria (2023)

O Quadro 2 apresenta a quantidade de perguntas que foram listadas no *check list* para cada grupo, bem como a média de respostas obtidas levando em consideração as três cooperativas analisadas e também o percentual que essas respostas representam diante do total de perguntas. Devido alguns grupos contarem

com mais fatores que outros, conseqüentemente os mesmos contam com mais perguntas, mas o que pode-se perceber pelas quantidades de respostas mostradas no Quadro 2 é que existe uma divulgação de dados maior para determinados grupos e para outros nem tanto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo a aplicação de um modelo conceitual já existente no cenário de cooperativas habitacionais, e identificar quais fatores que influenciam no SMD deste tipo de organização. A metodologia aplicada na revisão sistemática e análise de conteúdo realizada pelos autores Ikeda e Silva (2022) mostrou que a maior parte dos fatores de desempenho podem sim contribuir para a gestão de cooperativas e auxiliou nas propostas de implicações práticas, respondendo à pergunta de partida do trabalho.

A conferência do modelo conceitual e análise de conteúdo realizada forneceu um panorama para a construção de um portfólio de fatores que influenciam os SMD das cooperativas. Com base nisso, foi possível adaptar um modelo conceitual com fatores relevantes para a) a medição de desempenho das cooperativas, e com isso, propor implicações práticas para este tipo de organização, fatos que conferem o cumprimento dos objetivos específicos do trabalho.

Os resultados obtidos por Ikeda e Silva (2022) deixam claro que os fatores podem ser organizados em 4 categorias: Gestão, *Stakeholders*, Social e Meio ambiente. A partir dessas categorias e realizadas as devidas adaptações com base no que se encontrou na literatura sobre cooperativas habitacionais, é fornecido um panorama com 18 fatores que influenciam o SMD de desempenho em cooperativas habitacionais. Ainda baseada na identificação dos fatores, é apresentado um meio para avaliação do SMD atual da cooperativa, assim como quais podem ser desenvolvidos e trabalhados através da proposta de um plano de ação. Este questionário assim como o proposto pelos autores do modelo conceitual para empresas sociais, estimula o início de discussões relevantes para que as cooperativas possam começar a pensar e tomar decisões estratégicas a partir das perguntas.

Diante da aplicação do questionário onde houve um estudo de caso de análise documental a partir de dados de domínio público, percebe-se uma dificuldade no encontro de informações para o preenchimento do questionário por completo. Por tratar-se de cooperativas, diferentemente de empresas privadas, subentende-se que os dados das mesmas, até certo ponto existem e são compartilháveis com seus cooperados e com possíveis membros. Portanto, coloca-se essa dificuldade como limitação do presente trabalho, para uma validação mais profunda do questionário que pode avaliar se as cooperativas estão dando importância à esse tema. Também é

importante comentar que dada essa dificuldade há uma falta de informações divulgadas e são informações internas que somente são obtidas através de um contato direto com a organização, ou ainda esses fatores levantados no estudo são relevante e importantes mas não são considerados nas cooperativas. Podendo concluir que por muitas vezes há um sistema de medição de desempenho ou de operações mas a própria organização não dispõe da devida atenção em razão da falta de informações.

Baseado ainda na aplicação do questionário e sobre a dificuldade de saber se as cooperativas testadas consideram ou não os fatores abordados no modelo conceitual, o presente trabalho propõe que sejam considerados na avaliação do SMD dessas cooperativas. Assim como podem existir fatores que são considerados totalmente ou parcialmente por parte das organizações, então ainda propõe-se que poderiam ser melhor analisados e trabalhados. Ou seja, apesar de existir discussões sobre alguns fatores, ainda são muito rasos baseados naquilo que o presente trabalho trata como discussão.

Percebe-se também, que alguns grupos são mais fáceis de encontrar suas respectivas informações que outros, como por exemplo os fatores relacionados ao grupo Gestão: Gestão Financeira e Transparência e Governança, os do grupo *Stakeholders*: Satisfação dos membros e Influência dos *Stakeholders*. Ainda falando sobre o fator de Transparência e Governança, os dados de domínio público encontrados abordaram muito este tema, porém apesar de constatarem em dados abertos que há uma prestação de contas, e até números baseados nas estatísticas e estratégias de investimentos dessas cooperativas, muitos dos fatores ficaram com falta de informações. Um exemplo disso são os fatores dos grupos Meio Ambiente e Social, levando a entender que as cooperativas no geral não dão a devida importância ao assunto como citado anteriormente.

Conclui-se que o modelo adaptado tem valor teórico e científico devido ao esforço realizado para a busca de literaturas que trouxessem informações sólidas para a construção dos fatores. Como proposta de continuidade do trabalho sugere-se o aprofundamento do estudo através da aplicação do questionário com os dados internos de uma cooperativa habitacional, para assim concluir se as mesmas estão levando os fatores em consideração mas não é de domínio público, ou ainda falta uma maior atenção para esses pontos. E também, sugere-se um estudo de indicadores

que possam mensurar os fatores identificados, para garantir a presença deles nos sistemas de medição de desempenho.

REFERÊNCIAS

- 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.
- AHMAD, S. B. S. et al. **A Review of performance measurement for successful concurrent construction**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 226, n. 1877, p. 447-454, 2016.
- Araujo, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARENA, M.; AZZONE, G.; BENGIO, I. **Performance Measurement for Social Enterprises**. International Society for Third-Sector Research Voluntas, 2015.
- ARIS, N. et al. Designing indicators for cooperative sustainability: the Malaysian perspective. **Social Responsibility Journal**, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-01-2017-0015/full/html>. Acesso em: 15 out. 2023.
- BITITCI, U.S.; CARRIE, A.S.; McDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v.17, n.5, p.522- 534, 1997.
- BITITCI, U. et al. **Performance measurement: challenges for tomorrow**. International Journal of Management Reviews, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
- BITITCI, U. S. et al. **Editorial: towards a theoretical foundation for performance measurement and management**. International Journal of Management Reviews, v. 20, n. 3, p. 653-660, 2018.
- BOETTCHER, E. Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen: J. C. B. Mohr, 1974.
- BONATTO, F. **Proposta de um modelo para análise da gestão do desempenho em redes horizontais de empresas**. 2015. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2015.
- BÖRZEL, T. **Organizando Babel: redes de políticas públicas**. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (eds.) O tempo das redes. São Paulo: Perspectiva, p.217-256, 2008.
- BRIGANTI, W. **I rapporti fra I Cooperatori Italiani e Stranieri e in particolari fra la Lega Nazionale delle Cooperative e l'ACI**. Milão: Franco Angeli, 1988.
- BROWN, M. **Keeping score: using the right metrics to drive world class performance**. New York: Quality Resources, 1996.
- BULL, M. Balance: The development of a social enterprise business performance analysis tool. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], 2007. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17508610780000721/full/html>. Acesso em: 4 nov. 2023.

CÂNDIDO, L. F.; LIMA, S. H. de O.; BARROS NETO, J. de P. **Análise de Sistemas de Medição de Desempenho na Indústria da Construção**. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 189-208, abr./jun. 2016.

CLARK, C.; BRENNAN, G.G.C.L. **Entrepreneurship with social value: A conceptual model for performance measurement**. Academy of Entrepreneurship Journal, 2012.

CHENG, L-Y.; WEN, D-C.; JIANG, H-C. **The performance excellence model in construction enterprises: an application study with modelling and analysis**. Construction Management and Economics, v. 32, n. 11, p. 1078-1092, 2014.

COELHO, A.L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, L. **Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. Anais... Paraná: ABC, 2008. CD-ROM.

CONATY, F. Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410401211205650/full/html>. Acesso em: 25 out. 2023.

CORDERY, C.; SINCLAIR, R. **Measuring performance in the third sector. Qualitative Research in Accounting & Management**, [s. l.], 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-03-2013-0014/full/html>. Acesso em: 25 out. 2023

COSTA, F., PÁSCHOA, P.R. **Desenvolvimento de um instrumento de avaliação de estagiários de engenharia de produção**. Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Trabalho de Conclusão de Curso. Ponta Grossa, 2021.

DARBY, L.; JEKINS, H. Applying sustainability indicators to the social enterprise business model. **International Journal of Social Economics**, [s. l.], 2006. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03068290610660689/full/html>. Acesso em: 15 out. 2022.

DE LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; DE LIMA, M. A. **Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: uma análise das perspectivas**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 4, n. 1, p. 183-205, 2011.

DENG, F.; SMYTH, H.; ANVUUR, A. **A Critical review of PMS in construction: towards a research agenda**. In: ANNUAL ARCOM CONFERENCE, 28., Edinburgh, 2012. Proceedings [...] Edinburgh: Arcom, 2012.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

EVANS, J. R. **An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results**. Journal of Operations Management, v. 22, n. 3, p. 219-232, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Rastreado os direcionadores da performance organizacional: uma proposta metodológica**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.3, n.1, p.1-17, mar. 2005.

FERNANDES, L. L. de A.; COSTA, D. B . **Indicadores de desempenho com foco na transformação digital promovida pela construção 4.0**. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 12, 2021. Anais

FITZGERALD, L. et al. **Performance measurement in service business**. London: CIMA, 1991.

FRANCO-SANTOS, M. et al. **Towards a definition of a business performance measurement system**. International Journal of Operations & Production Management, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. **Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research**. Management Accounting Research, v. 23, n. 2, p. 79- 119, 2012.

GAUTREAU, A., & KLEINER, B. H. **Recent trends in performance measurement systems – the balanced scorecard approach**. Management Research News, 24(3/4), 153–156, 2001.

GEORGY, M. E.; CHANG, L.-M.; ZHANG, L. **Utility-Function Model for Engineering Performance Assessment**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 131, n. 5, p. 558-568, 2005.

HULL, A. **Managing business performance: the contrasting cases of two multiple retailers 1920 to 1939**. Business History, v. 6791, p. 1–24, 2018.

JOPPEN, R.; VON ENZBERG, S.; GUNDLACH, J.; KÜHN, A.; DUMITRESCU, R. **Key performance indicators in the production of the future**. Procedia CIRP, 81, 759-764, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 70-79, 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Putting the balanced scorecard to work**. Boston: Harvard Business Review, 1993. p.133-147. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 4.Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAGIOGLOU, M.; COOPER, R.; AQUAD, G. **Performance Management in Construction: a conceptual framework**. Construction Management and Economics, v. 19, p. 85-95, 2001.

- KENNERLEY, M.; NEELY, A. **A Framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.
- KLOVIENE, L.; UOSYTE, I. **Development of Performance Measurement System in the Context of Industry 4.0: a Case Study**. *Engineering Economics*, 2019, 30(4), 472–482.
- KUENG, P.; ANDREAS, M.; WTTSTEIN, T. **Performance measurement systems must be engineered**. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 7, n. 3, p. 1-27, 2001.
- LADEIRA, M. B.; RESENDE, P. T. V.; OLIVEIRA, M. P. V.; MCCORMACK, K.; SOUSA, P. R. de; FERREIRA, R. L. **Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.
- LEBAS, M. J. **Performance Measurement and Performance Management**. *International Journal of Production Economics*, v. 41, n. 1, p. 23- 35, 1995.
- LUU, T.-V. et al **Performance Measurement of Construction Firms in Developing Countries**. *Construction Management and Economics*, v. 26, n. 4, p. 373-386, 2008.
- MARÇAL, M., G., SILVA, B., H., P. **Proposta de melhoria baseada em indicadores: estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços no ramo industrial**. Engenharia Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Trabalho de conclusão de curso de graduação. 2021.
- MARINIC, P. **Competitividade e sua medição**. Prague: Oeconomica. 42 p. ISBN 80-245-0981-4. 2005.
- MARTINS, P. G., ALT, P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAYA, R. A. **Performance management for syrian construction projects**. *International Journal of Construction Engineering and Management*, v. 5, n. 3, p. 65-78, 2016.
- MELNYK, S. A. et al. **Is performance measurement and management fit for the future?** *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 173-186, 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.
- MOUCHAMPS , H. **Weighing elephants with kitchen scales**. *International Journal of Productivity and Performance Management*, [s. l.], 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-09-2013-0158/full/html>. Acesso em: 25 out. 2022.
- MOURA, L. F. **Performance Measurement System for Nonprofit Organization and Public Administration: A Study of the Design Factors and Practical Implications**.

2018. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial e Sistemas) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2018.

MOURA, L.F.; CESTARI, J.M.A.P.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; COSTA, S.E.G.; TREINTA, F.T. **Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations**. International Journal of Productivity and Performance Management, 2019.

NASCIMENTO, F. P.; SOUSA, F.L.L.; **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016

GIL, A. C.; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, p. 80– 116, 1995.

NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 2, p. 205- 228, 1999.

NEELY, A. et al. **Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach**. International Journal of Operations & Production Management, v. 20, n. 10, p. 1119-1145, 2000.

NEELY, A. ADAMS, C.; CROWE, P. **The performance prism in practice**. Measuring Business Excellence, v. 5, n. 2, p. 6-13, 2001.

NEELY, A. ADAMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall/Pearson Education Limited, 2002.

NEYESTANI, B.; JUANZON, J. B. P. **Developing an appropriate performance measurement framework for Total Quality Management (TQM) in Construction and Other Industries**. IRA-International Journal of Technology & Engineering, v. 5, n. 2, p. 32, 2016.

NUDURUPATI, S.; ARSHAD, T.; TURNER, T. **Performance measurement in the construction industry: an action case investigating manufacturing methodologies**. Computers in Industry, v. 58, n. 7, p. 667-676, Sep. 2007.

PINHO, D. B. **Empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil**. São Paulo: Coopercultura, 1986. p. 9-17.

SAFARI, A. **A New Quantitative-based performance management framework for service operations**. Knowledge and Process Management, v. 23, n. 4, p. 307- 319, 2016.

SANDES, A. S. T., & LOOS, M. **Implementação de uma rotina de acompanhamento de indicadores de performance como base para a tomada de decisão**. Exacta, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 1-16. abr./jun. 2019.

- SANTOS, A. **Provisão habitacional na modalidade de cooperativas habitacionais na região nordeste do Rio Grande do Sul**. 2005. Dissertação (Mestrado). Universidade de Passo Fundo Fundação Passo Fundo, 2005.
- SANTOS, H. S. **A análise econômica e financeira da empresa cooperativa**. In: PINHO, D. B. (Org.). *Empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil*. São Paulo: Coopercultura, 1986. p. 19-36.
- SKIBNIEWSKI, M. J.; GHOSH, S. **Determination of Key Performance Indicators with Enterprise Resource Planning Systems in Engineering Construction Firms**. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 135, n. 10, p. 965-978, 2009.
- SKODAKOVA, P. **Projeto de um modelo para medir e gerenciar o desempenho do negócio usando benchmarking em condições de cluster**. UTB Zlín: Faculdade de Administração e Economia. Trabalho de Dissertação. 2009.
- SMITH, M.; BITITCI, U. S. **Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance**. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 37, n. 9, p. 1207-1228, 2017.
- SOUSA, D. S. V.; CÂNDIDO, L. F.; BARROS NETO, J. D. P. **Medição de desempenho na construção civil: um estudo exploratório com construtoras cearenses**. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 9-29, jan./mar. 2018.
- SOUZA, Q.; QUANDT, C. **Metodologia de análise de redes sociais**. In: DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. (eds.). *O tempo das redes*. São Paulo: Perspectiva, p.31-63, 2008.
- STRITESKA M., JELINKOVA, L. **Strategic Performance Management with Focus on the Customer**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 210, Pages 66-76, ISSN 1877-0428. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.330>. 2015.
- TREINTA, F.T.; MOURA, L.F.; LIMA, E.P.; DESCHAMPS, F.; AKEN, E.V.; COSTA, S.E.G.; CESTARI, J.M.A.P.; SILVA, R.A. **Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration**. *Measuring Business Excellence*, 2020.
- VIADDEL, A. **Un proyecto de desarrollo integrado a partir da autogestión tecnológica**. *Revesco Studios Cooperativos*, v.52, p.137-140, 1984.
- OLIVEIRA, S.I.; SPINOSA, L. M. **Um Modelo para Medição do Desempenho da Sociedade em Rede na Estratégia de Operações**. 1969, p. 3926–3932, 2005.
- OKWIR, S. O. et al. **Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory**. *International Journal of Management Reviews*, v. 20, n. 3, p. 731-754, 2018.
- PEKURI, A.; HAAPASALO, H.; HERRALA, M. **Productivity and Performance Management: managerial practices in the construction industry**. *International Journal of Performance Measurement*, v. 1, p. 39-58, 2011.
- PORTER, MICHAEL. **What is Strategy?** *Revista Executive Digest*, Portugal, ano 3 nº 27, janeiro 1997.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Qualitymark Editora Ltda. 1996.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. **Performance measurement and management: a literature review and a research agenda**. Measuring Business Excellence, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

TONI, A.; TONCHIA, S. **Performance measurement systems: models, characteristics and measures**. International Journal of Operations & Production Management, v. 21, n. 1-2, p. 46-70, 2001.

THE EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **The EFQM excellence model**. Disponível em: <http://www.efqm.org/>. Acesso em: 15 set. 2019.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de desenvolvimento sustentável – um levantamento dos principais sistemas de avaliação**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Bahia: Anpad, 2002. CD-ROM.

VILLARREAL, K. L.; PELLICER, E.; RODRIGUEZ, S. G. **Performance indicators for developer and homebuilder mexican companies: a Delphi study**. Revista de la Construcción, v. 16, n. 1, p. 133-144, 2017.

**APÊNDICE A - Questionário de diagnóstico do sistema de gestão de empresas
sociais**

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DA EMPRESA SOCIAL								Data: ___ / ___ / ___		
Marque um X se a empresa atende (Sim), não atende (Não) ou atende parcialmente (Parcialmente) cada questão					Plano de Ação					
Fatores	Questões	Si	Nã	Parcialmente	O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Sustentabilidade Financeira	Há um direcionamento claro para os investimentos dos lucros obtidos pela empresa?						Financeiro (estratégico)			
	Pode-se dizer que a empresa utiliza os seus recursos financeiros de forma racional e se preocupam o planejamento futuro?						Financeiro (tático)			
Desempenho financeiro	Possui metas e indicadores financeiros?						Financeiro (operacional)			
Estratégia	A estratégia da empresa está alinhada com a missão social?						Diretoria Executiva (estratégico)			
	Os objetivos de longo prazo estão relacionados à missão social da empresa?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Governança	A empresa possui uma política escrita que norteia as ações do dia a dia da empresa?						RH (estratégico)			
Eficiência e eficácia	Possui indicadores de eficiência e eficácia?						Processos (operacional)			
	Os indicadores são analisados constantemente e são elaborados planos de ações para melhorar a eficiência e eficácia dos processos?						Processos (operacional)			
Processos	Os processos internos da empresa são otimizados frequentemente?						Processos (operacional)			
Qualidade	A empresa mensura a qualidade dos processos, produtos e serviços?						Qualidade (operacional)			

Transparência	A empresa compartilha informações financeiras e de desempenho com os <i>stakeholders</i> ?						Financeiro (operacional)			
---------------	--	--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--

	A empresa realiza prestação de contas para os <i>stakeholders</i> ?						Financeiro (operacional)			
Capacitação dos trabalhadores	A empresa possui treinamento internos, externos e mentorias?						RH (operacional)			
	Existem um programa de desenvolvimento do colaborador?						RH (tático)			
Igualdade	Pode-se dizer que a empresa promova ações para igualdade de gênero na empresa?						RH (estratégico)			
	É possível afirmar que as atividades da empresa impactam de forma igualitárias os seus clientes/usuários finais?						RH (tático)			
Bem-estar dos trabalhadores	Existe um programa de bem-estar para os trabalhadores que englobe questões de saúde mental, saúde física, nutrição, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?						RH (tático)			
	Existem regras de segurança, reporte de acidentes e ações disciplinares para quebra de regras de segurança?						RH (estratégico)			
	A empresa oferece benefícios adicionais como plano de saúde, previdência privada, subsídio para creches, subsídio de transporte e refeições gratuitas ou subsidiadas?						RH (estratégico)			
Mercado	Há estudo de mercado, previsão de vendas, análise do consumidor?						Marketing (estratégico)			
Inovação	A empresa incentiva a inovação nas atividades e na resolução de problemas do dia a dia?						P&D (tático)			

Liderança	Pode-se dizer ser a alta gestão da empresa consegue engajar os <i>stakeholders</i> internos acerca da missão social da empresa?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Aprendizado corporativo	A empresa possui algum programa de gestão de conhecimento e/ou desenvolvimento interno para seus colaboradores?						RH (tático)			

Satisfação dos trabalhadores	São realizadas pesquisas de clima e engajamento com frequência?						RH (operacional)			
	Cria-se planos de ações e melhorias a partir dos resultados das pesquisas de satisfação?						RH (tático)			
Impacto ambiental	Existe monitoramento do consumo de água, energia e da geração de resíduos?						Meio Ambiente (operacional)			
	A empresa avalia os impactos ambientais de seus fornecedores e distribuidores?						Meio Ambiente (operacional)			
Engajamento dos <i>stakeholders</i>	A empresa promove algum estímulo para o empoderamento dos <i>stakeholders</i> ?						Diretoria Executiva (tático)			
	Os <i>stakeholders</i> conseguem consultar informações sobre o desempenho da empresa?						Financeiro (tático)			
Satisfação dos clientes	Existem pesquisas de satisfação dos clientes?						Marketing (tático)			
Relação com <i>stakeholders</i>	A empresa consegue estabelecer relações de confiança com todos os <i>stakeholders</i> envolvidos?						Diretoria Executiva (operacional)			
Influência dos <i>stakeholders</i>	Existe um mapeamento dos <i>stakeholders</i> mais influentes nas atividades da empresa?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Relação inter- <i>stakeholders</i>	A relação inter- <i>stakeholders</i> é mapeada pela empresa?						Diretoria Executiva (estratégico)			

Necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i>	Existe um alinhamento e acompanhamento das necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i> ?						Diretoria Executiva (estratégico)			
<i>Stakeholders</i> financiadores	A empresa é competitiva no mercado e consegue atrair <i>stakeholders</i> financiadores?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Missão social	A missão social é clara, concisa, conta a história e descreve o valor do negócio?						Diretoria Executiva (estratégico)			

Missão social	A missão social é considerada nas atividades diárias e planejamento da empresa?						Diretoria Executiva (operacional)			
Impacto social	A empresa consegue mensurar o nº de pessoas impactadas?						Diretoria Executiva (tático)			
Responsabilidade social	Há ações de desenvolvimento econômico ou social na comunidade que habita no entorno da empresa?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Economia local	Há preferência na compra de fornecedores locais? (Considerar como fornecedores locais aqueles situados a um raio de 300 Km da empresa)						Compras (tático)			
Flexibilidade e adaptabilidade	A empresa consegue se adaptar com facilidade no dia a dia ou diante a mudanças no mercado?						Diretoria Executiva (tático)			
	No geral, existe uma cultura de flexibilidade na empresa diante de novos processos, ideias?						Diretoria Executiva (tático)			
Educação e sensibilização	Realiza programas de educação e sensibilização para a comunidade envolvida?						Diretoria Executiva (tático)			

APÊNDICE B - Questionários de diagnóstico do sistema de gestão de cooperativas habitacionais.

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DA COOPERATIVA HABITACIONAL								Data:			
Marque um X se a empresa atende (sim), não atende (não ou atende parcialmente (parcialmente) cada questão.					PLANO DE AÇÃO						
Fatores	Questões	Sim	Não	Parcialmente	O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	
Qualidade das propriedades	Há uma frequência de auditorias nas obras da cooperativa?						Processos (estratégico)				
	Há um documento que garante o nível de confiança do material que foi utilizado na obra e se o mesmo pertence ao acordo feito entre as partes?						Processos (estratégico)				
	Pode-se dizer que é emitido um laudo técnico de vistoria da obra?						Processos (operacional)				
Eficiência Operacional	A cooperativa dispõe de um cronograma de obra e o mesmo é conferido com frequência?						Processos (tático)				
	Há um controle de estoque bem definido para evitar desperdícios?						Processos (operacional)				

	Os equipamentos de proteção individual são fornecidos pela cooperativa?						Processos (operacional)			
Gestão Financeira	Há um direcionamento claro para os investimentos dos rendimentos obtidos pela organização?						Financeiro (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza os recursos financeiros preocupando-se com o planejamento futuro?						Financeiro (tático)			
Cumprimento de regulamento	A cooperativa atende todas as premissas previstas no projeto de lei Nº 5764 de 1971?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Transparência e Governança	Todas as informações financeiras são compartilhadas com os membros da cooperativa?						Financeiro (operacional)			
	É realizada uma assembleia de prestação de contas organizada pela liderança da organização?						Financeiro (operacional)			

	A cooperativa possui uma política que norteia todas as ações que fazem parte da rotina da mesma?						Financeiro (estratégico)			
Estratégia	Há um planejamento claro de quais resultados a cooperativa pretende alcançar a curto, médio e longo prazo?						Diretoria Executiva(estratégico)			
	As ações presentes e futuras cooperam com a missão da organização?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Flexibilidade e Adaptabilidade	Há um protocolo a ser seguido caso a cooperativa se depare com uma situação de mudança?						Diretoria executiva (tático)			
	Pode-se dizer que a organização consegue se adaptar com facilidade no dia a dia das suas atividades?						Diretoria executiva (tático)			

Melhoria Contínua	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza a metodologia PDCA para garantir a melhoria contínua em seus processos?						Processos (tático)			
	A organização tem dias ações bem definidas com prazos e responsáveis?						Processos (tático)			
	Existe alguma ferramenta/ metodologia utilizada pela organização que faça o acompanhamento de melhorias?						Processos(tático)			
Desenvolvimento de Comunidade	Há uma organização de eventos que promovem o envolvimento comunitário entre os membros?						RH (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa tem políticas de apoio à educação e à cultura local do meio/região em que está inserida?						RH (tático)			

Acessibilidade Financeira	Há um levantamento da média de renda das pessoas que são membros da cooperativa?					RH (tático)			
	Pode-se dizer que a organização realiza periodicamente o monitoramento de taxas e custos para conferir se faz parte da realidade de seus cooperados?					Processos (tático)			
Igualdade	Pode-se dizer que na organização há a inclusão de todo e qualquer gênero entre seus cooperados?					RH (estratégico)			
	É possível afirmar que as atividades da empresa impactam de forma igualitária seus membros?					RH (tático)			
	Os benefícios são distribuídos de forma igualitária para seus cooperados?					RH (tático)			
Impacto Social	A cooperativa faz o acompanhamento de algum indicador social?					RH (estratégico)			

Cultura Local	Há um levantamento de qual a porcentagem de membros que pertencem à cultura local?						RH (tático)			
	Pode-se dizer que há um mapeamento cultural dos cooperados?						RH (tático)			
Satisfação dos Membros	É utilizado alguma ferramenta para mensurar satisfação (como NPS)?						Processos (estratégico)			
	Com base nos resultados da ferramenta, criam-se planos de ação e melhorias?						Processos (tático)			
	É realizado um comparativo entre as pesquisas de satisfação ao longo da obra?						Processos (tático)			
Influência dos Stakeholders	Existe um mapeamento dos stakeholders mais influentes nas atividades da cooperativa?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Impacto Ambiental	Existe algum monitoramento do consumo de água, energia e geração de resíduos?						Processos (tático)			

	A cooperativa avalia os impactos ambientais de seus fornecedores e distribuidores?					Processos (tático)			
	Há um descarte correto dos resíduos gerados pela obra?					Processos (operacional)			
	Existe um controle de áreas devastadas pela construção civil? A mesma Atende os requisitos da lei?					Processos (estratégico)			
Eficiência Energética	Existe um planejamento para instalação de energia limpa nos empreendimentos da cooperativa?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	Há um movimento de conscientização quanto ao uso da energia na entrega de chaves?					Processos (tático)			
	A cooperativa possui a certificação da ISO 50001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
Certificações e Selos Verdes	A cooperativa é certificada pela ISO 14001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	A cooperativa possui o selo verde?					Diretoria Executiva (estratégico)			

APÊNDICE C – Questionário de diagnóstico do sistema de gestão de cooperativas habitacionais preenchidos pelas cooperativas A, B e C.

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DA COOPERATIVA HABITACIONAL A							Data:01/12/2023			
Marque um X se a empresa atende (sim), não atende (não ou atende parcialmente (parcialmente) cada questão.					PLANO DE AÇÃO					
Fatores	Questões	Sim	Não	Parcialmente	O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Qualidade das propriedades	Há uma frequência de auditorias nas obras da cooperativa?	x					Processos (estratégico)			
	Há um documento que garante o nível de confiança do material que foi utilizado na obra e se o mesmo pertence ao acordo feito entre as partes?						Processos (estratégico)			
	Pode-se dizer que é emitido um laudo técnico de vistoria da obra?						Processos (operacional)			
Eficiência Operacional	A cooperativa dispõe de um cronograma de obra e o mesmo é conferido com frequência?						Processos (tático)			
	Há um controle de estoque bem definido para evitar desperdícios?						Processos (operacional)			

	Os equipamentos de proteção individual são fornecidos pela cooperativa?	x					Processos (operacional)			
Gestão Financeira	Há um direcionamento claro para os investimentos dos rendimentos obtidos pela organização?						Financeiro (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza os recursos financeiros preocupando-se com o planejamento futuro?						Financeiro (tático)			
Cumprimento de regulamento	A cooperativa atende todas as premissas previstas no projeto de lei Nº 5764 de 1971?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Transparência e Governança	Todas as informações financeiras são compartilhadas com os membros da cooperativa?	x					Financeiro (operacional)			
	É realizada uma assembleia de prestação de contas organizada pela liderança da organização?						Financeiro (operacional)			

	A cooperativa possui uma política que norteia todas as ações que fazem parte da rotina da mesma?	x					Financeiro (estratégico)			
Estratégia	Há um planejamento claro de quais resultados a cooperativa pretende alcançar a curto, médio e longo prazo?		x				Diretoria Executiva (estratégico)			
	As ações presentes e futuras cooperam com a missão da organização?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Flexibilidade e Adaptabilidade	Há um protocolo a ser seguido caso a cooperativa se depare com uma situação de mudança?						Diretoria executiva (tático)			
	Pode-se dizer que a organização consegue se adaptar com facilidade no dia a dia das suas atividades?						Diretoria executiva (tático)			

Melhoria Contínua	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza a metodologia PDCA para garantir a melhoria contínua em seus processos?						Processos (tático)			
	A organização tem dias ações bem definidas com prazos e responsáveis?						Processos (tático)			
	Existe alguma ferramenta/metodologia utilizada pela organização que faça o acompanhamento de melhorias?	x					Processos (tático)			
Desenvolvimento de Comunidade	Há uma organização de eventos que promovem o envolvimento comunitário entre os membros?	x					RH (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa tem políticas de apoio à educação e à cultura local do meio/região em que está inserida?	x					RH (tático)			

Acessibilidade Financeira	Há um levantamento da média de renda das pessoas que são membros da cooperativa?		x			RH (tático)			
	Pode-se dizer que a organização realiza periodicamente o monitoramento de taxas e custos para conferir se faz parte da realidade de seus cooperados?			x		Processos (tático)			
Igualdade	Pode-se dizer que na organização há a inclusão de todo e qualquer gênero entre seus cooperados?	x				RH (estratégico)			
	É possível afirmar que as atividades da empresa impactam de forma igualitária seus membros?	x				RH (tático)			
	Os benefícios são distribuídos de forma igualitária para seus cooperados?	x				RH (tático)			
Impacto Social	A cooperativa faz o acompanhamento de algum indicador social?					RH (estratégico)			

Cultura Local	Há um levantamento de qual a porcentagem de membros que pertencem à cultura local?						RH (tático)			
	Pode-se dizer que há um mapeamento cultural dos cooperados?	x					RH (tático)			
Satisfação dos Membros	É utilizado alguma ferramenta para mensurar satisfação (como NPS)?						Processos (estratégico)			
	Com base nos resultados da ferramenta, criam-se planos de ação e melhorias?						Processos (tático)			
	É realizado um comparativo entre as pesquisas de satisfação ao longo da obra?						Processos (tático)			
Influência dos Stakeholders	Existe um mapeamento dos stakeholders mais influentes nas atividades da cooperativa?			x			Diretoria Executiva (estratégico)			
Impacto Ambiental	Existe algum monitoramento do consumo de água, energia e geração de resíduos?						Processos (tático)			

	A cooperativa avalia os impactos ambientais de seus fornecedores e distribuidores?					Processos (tático)			
	Há um descarte correto dos resíduos gerados pela obra?	x				Processos (operacional)			
	Existe um controle de áreas devastadas pela construção civil? A mesma Atende os requisitos da lei?					Processos (estratégico)			
Eficiência Energética	Existe um planejamento para instalação de energia limpa nos empreendimentos da cooperativa?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	Há um movimento de conscientização quanto ao uso da energia na entrega de chaves?					Processos (tático)			
	A cooperativa possui a certificação da ISO 50001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
Certificações e Selos Verdes	A cooperativa é certificada pela ISO 14001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	A cooperativa possui o selo verde?					Diretoria Executiva (estratégico)			

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DA COOPERATIVA HABITACIONAL B							Data:01/12/2023				
Marque um X se a empresa atende (sim), não atende (não ou atende parcialmente (parcialmente) cada questão.					PLANO DE AÇÃO						
Fatores	Questões	Sim	Não	Parcialmente	O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	
Qualidade das propriedades	Há uma frequência de auditorias nas obras da cooperativa?						Processos (estratégico)				
	Há um documento que garante o nível de confiança do material que foi utilizado na obra e se o mesmo pertence ao acordo feito entre as partes?						Processos (estratégico)				
	Pode-se dizer que é emitido um laudo técnico de vistoria da obra?						Processos (operacional)				
Eficiência Operacional	A cooperativa dispõe de um cronograma de obra e o mesmo é conferido com frequência?						Processos (tático)				
	Há um controle de estoque bem definido para evitar desperdícios?						Processos (operacional)				

	Os equipamentos de proteção individual são fornecidos pela cooperativa?					Processos (operacional)			
Gestão Financeira	Há um direcionamento claro para os investimentos dos rendimentos obtidos pela organização?					Financeiro (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza os recursos financeiros preocupando-se com o planejamento futuro?	x				Financeiro (tático)			
Cumprimento de regulamento	A cooperativa atende todas as premissas previstas no projeto de lei Nº 5764 de 1971?					Diretoria Executiva (estratégico)			
Transparência e Governança	Todas as informações financeiras são compartilhadas com os membros da cooperativa?			x		Financeiro (operacional)			
	É realizada uma assembleia de prestação de contas organizada pela liderança da organização?					Financeiro (operacional)			

	A cooperativa possui uma política que norteia todas as ações que fazem parte da rotina da mesma?	x					Financeiro (estratégico)			
Estratégia	Há um planejamento claro de quais resultados a cooperativa pretende alcançar a curto, médio e longo prazo?						Diretoria Executiva (estratégico)			
	As ações presentes e futuras cooperam com a missão da organização?						Diretoria Executiva (estratégico)			
Flexibilidade e Adaptabilidade	Há um protocolo a ser seguido caso a cooperativa se depare com uma situação de mudança?						Diretoria executiva (tático)			
	Pode-se dizer que a organização consegue se adaptar com facilidade no dia a dia das suas atividades?			x			Diretoria executiva (tático)			

Melhoria Contínua	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza a metodologia PDCA para garantir a melhoria contínua em seus processos?						Processos (tático)			
	A organização tem dias ações bem definidas com prazos e responsáveis?		x				Processos (tático)			
	Existe alguma ferramenta/metodologia utilizada pela organização que faça o acompanhamento de melhorias?						Processos (tático)			
Desenvolvimento de Comunidade	Há uma organização de eventos que promovem o envolvimento comunitário entre os membros?	x					RH (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa tem políticas de apoio à educação e à cultura local do meio/região em que está inserida?	x					RH (tático)			

Acessibilidade Financeira	Há um levantamento da média de renda das pessoas que são membros da cooperativa?		x			RH (tático)			
	Pode-se dizer que a organização realiza periodicamente o monitoramento de taxas e custos para conferir se faz parte da realidade de seus cooperados?			x		Processos (tático)			
Igualdade	Pode-se dizer que na organização há a inclusão de todo e qualquer gênero entre seus cooperados?	x				RH (estratégico)			
	É possível afirmar que as atividades da empresa impactam de forma igualitária seus membros?	x				RH (tático)			
	Os benefícios são distribuídos de forma igualitária para seus cooperados?	x				RH (tático)			
Impacto Social	A cooperativa faz o acompanhamento de algum indicador social?					RH (estratégico)			

Cultura Local	Há um levantamento de qual a porcentagem de membros que pertencem à cultura local?					RH (tático)			
	Pode-se dizer que há um mapeamento cultural dos cooperados?	x				RH (tático)			
Satisfação dos Membros	É utilizado alguma ferramenta para mensurar satisfação (como NPS)?					Processos (estratégico)			
	Com base nos resultados da ferramenta, criam-se planos de ação e melhorias?		x			Processos (tático)			
	É realizado um comparativo entre as pesquisas de satisfação ao longo da obra?		x			Processos (tático)			
Influência dos Stakeholders	Existe um mapeamento dos stakeholders mais influentes nas atividades da cooperativa?		x			Diretoria Executiva (estratégico)			
Impacto Ambiental	Existe algum monitoramento do consumo de água, energia e geração de resíduos?					Processos (tático)			

	A cooperativa avalia os impactos ambientais de seus fornecedores e distribuidores?					Processos (tático)			
	Há um descarte correto dos resíduos gerados pela obra?					Processos (operacional)			
	Existe um controle de áreas devastadas pela construção civil? A mesma Atende os requisitos da lei?					Processos (estratégico)			
Eficiência Energética	Existe um planejamento para instalação de energia limpa nos empreendimentos da cooperativa?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	Há um movimento de conscientização quanto ao uso da energia na entrega de chaves?					Processos (tático)			
	A cooperativa possui a certificação da ISO 50001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
Certificações e Selos Verdes	A cooperativa é certificada pela ISO 14001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	A cooperativa possui o selo verde?					Diretoria Executiva (estratégico)			

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE GESTÃO DA COOPERATIVA HABITACIONAL C							Data:01/12/2023			
Marque um X se a empresa atende (sim), não atende (não ou atende parcialmente (parcialmente) cada questão.					PLANO DE AÇÃO					
Fatores	Questões	Sim	Não	Parcialmente	O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Qualidade das propriedades	Há uma frequência de auditorias nas obras da cooperativa?						Processos (estratégico)			
	Há um documento que garante o nível de confiança do material que foi utilizado na obra e se o mesmo pertence ao acordo feito entre as partes?						Processos (estratégico)			
	Pode-se dizer que é emitido um laudo técnico de vistoria da obra?						Processos (operacional)			
Eficiência Operacional	A cooperativa dispõe de um cronograma de obra e o mesmo é conferido com frequência?						Processos (tático)			
	Há um controle de estoque bem definido para evitar desperdícios?						Processos (operacional)			

	Os equipamentos de proteção individual são fornecidos pela cooperativa?	x					Processos (operacional)			
Gestão Financeira	Há um direcionamento claro para os investimentos dos rendimentos obtidos pela organização?			x			Financeiro (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza os recursos financeiros preocupando-se com o planejamento futuro?	x					Financeiro (tático)			
Cumprimento de regulamento	A cooperativa atende todas as premissas previstas no projeto de lei Nº 5764 de 1971?	x					Diretoria Executiva (estratégico)			
Transparência e Governança	Todas as informações financeiras são compartilhadas com os membros da cooperativa?	x					Financeiro (operacional)			
	É realizada uma assembleia de prestação de contas organizada pela liderança da organização?			x			Financeiro (operacional)			

	A cooperativa possui uma política que norteia todas as ações que fazem parte da rotina da mesma?						Financeiro (estratégico)			
Estratégia	Há um planejamento claro de quais resultados a cooperativa pretende alcançar a curto, médio e longo prazo?			x			Diretoria Executiva (estratégico)			
	As ações presentes e futuras cooperam com a missão da organização?	x					Diretoria Executiva (estratégico)			
Flexibilidade e Adaptabilidade	Há um protocolo a ser seguido caso a cooperativa se depare com uma situação de mudança?						Diretoria executiva (tático)			
	Pode-se dizer que a organização consegue se adaptar com facilidade no dia a dia das suas atividades?			x			Diretoria executiva (tático)			

Melhoria Contínua	Pode-se dizer que a cooperativa utiliza a metodologia PDCA para garantir a melhoria contínua em seus processos?						Processos (tático)			
	A organização tem dias ações bem definidas com prazos e responsáveis?						Processos (tático)			
	Existe alguma ferramenta/metodologia utilizada pela organização que faça o acompanhamento de melhorias?						Processos (tático)			
Desenvolvimento de Comunidade	Há uma organização de eventos que promovem o envolvimento comunitário entre os membros?	x					RH (tático)			
	Pode-se dizer que a cooperativa tem políticas de apoio à educação e à cultura local do meio/região em que está inserida?						RH (tático)			

Acessibilidade Financeira	Há um levantamento da média de renda das pessoas que são membros da cooperativa?					RH (tático)			
	Pode-se dizer que a organização realiza periodicamente o monitoramento de taxas e custos para conferir se faz parte da realidade de seus cooperados?	x				Processos (tático)			
Igualdade	Pode-se dizer que na organização há a inclusão de todo e qualquer gênero entre seus cooperados?					RH (estratégico)			
	É possível afirmar que as atividades da empresa impactam de forma igualitária seus membros?	x				RH (tático)			
	Os benefícios são distribuídos de forma igualitária para seus cooperados?	x				RH (tático)			
Impacto Social	A cooperativa faz o acompanhamento de algum indicador social?		x			RH (estratégico)			

	A cooperativa avalia os impactos ambientais de seus fornecedores e distribuidores?					Processos (tático)			
	Há um descarte correto dos resíduos gerados pela obra?					Processos (operacional)			
	Existe um controle de áreas devastadas pela construção civil? A mesma Atende os requisitos da lei?					Processos (estratégico)			
Eficiência Energética	Existe um planejamento para instalação de energia limpa nos empreendimentos da cooperativa?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	Há um movimento de conscientização quanto ao uso da energia na entrega de chaves?					Processos (tático)			
	A cooperativa possui a certificação da ISO 50001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
Certificações e Selos Verdes	A cooperativa é certificada pela ISO 14001?					Diretoria Executiva (estratégico)			
	A cooperativa possui o selo verde?					Diretoria Executiva (estratégico)			