

Guia de Avaliação Simplificada da Gestão de Associações de Produtores Rurais - GAS Rural



Documentos 73

Guia de Avaliação Simplificada da Gestão de Associações de Produtores Rurais – GAS Rural

Marcelo Leite Gastal
José Humberto Valadares Xavier
Francisco Eduardo de Castro Rocha
Fábio Leite Gastal
José Luiz Fernandes Zoby

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza

Caixa Postal 08223

CEP 73310-970 Planaltina - DF

Fone: (61) 388-9898

Fax: (61) 388-9879

<http://www.cpac.embrapa.br>

sac@cpac.embrapa.br

Supervisão editorial: *Jaime Arbués Carneiro*

Revisão de texto: *Maria Helena Gonçalves Teixeira*

Jaime Arbués Carneiro

Normalização bibliográfica: *Shirley da Luz Soares*

Capa: *Leila Sandra Gomes Alencar*

Editoração eletrônica: *Jussara Flores de Oliveira*

Impressão e acabamento: *Divino Batista de Souza*

Jaime Arbués Carneiro

Impresso no Serviço Gráfico da Embrapa Cerrados

1ª edição

1ª impressão (2002): tiragem 100 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.
Embrapa Cerrados.

G943 Guia de avaliação simplificada da gestão de associações de produtores rurais - GAS Rural / Marcelo Leite Gastal ... [et al.]. – Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2002. 55 p.— (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111; 73)

1. Associação rural - avaliação. 2. Produtor rural. I. Gastal, Marcelo Leite. II. Série.

306.349 - CDD 21

© Embrapa 2002

Autores

Marcelo Leite Gastal

Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados
mgastal@cpac.embrapa.br

José Humberto Valadares Xavier

Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados
jhumbert@cpac.embrapa.br

Francisco Eduardo de Castro Rocha

Eng. Agríc., Psicólogo, M.Sc., Embrapa Cerrados
rocha@cpac.embrapa.br

Fábio Leite Gastal

Médico, D.Sc., Professor da Universidade Católica de Pelotas (UCPel), Superintendente da Organização Nacional de Acreditação (ONA), Membro da Comissão Técnica do Sistema de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e Juiz do Prêmio Qualidade RS
Av. Fernando Osório 1586, CEP: 96 055-000, Pelotas, RS
flgastal@ona.org.br

José Luiz Fernandes Zoby

Eng. Agrôn., Ph.D, Embrapa Cerrados
zoby@cpac.embrapa.br

Apresentação

O desenvolvimento das organizações de produtores não é possível se falta informação, novos conhecimentos gerenciais, apoio externo, decorrentes da articulação e da parceria entre instituições públicas e privadas, de instrumentos de planejamento estratégico e na ausência de um sistema que permita acompanhar o movimento dos mercados. Em outras palavras, as organizações precisam desenvolver capacidades para planejar, negociar, gerenciar e controlar seus negócios, aprender a lidar com mercados regionais, elevar o nível de educação dos seus associados, fazer um levantamento dos possíveis riscos a serem encontrados no processo produtivo, visando a definir estratégias para evitá-los ou reduzi-los.

A capacitação é uma das estratégias que permite às organizações atuar por meio de seus recursos humanos nesse novo entorno econômico moderno e competitivo. Além dos recursos financeiros e das tecnologias, os agricultores organizados precisam adquirir habilidades para manejar seus empreendimentos com eficiência. Isso requer capacitação entendida como processo, partindo da sensibilização, do autodiagnóstico, da implementação, do gerenciamento e do controle, aliados à transferência de tecnologias específicas.

Na busca da melhoria contínua dos resultados alcançados, esta publicação teve como objetivo apresentar um sistema de avaliação e planejamento da gestão de organizações rurais.

Pode ser utilizada por agentes de desenvolvimento rural no seu trabalho diário de apoio a essas organizações como também pelos próprios produtores integrantes das organizações.

O método é apresentado de forma simples em linguagem acessível pois além de ser um manual de uso do método essa publicação deve ser utilizada como formulário de avaliação.

Esse manual já foi validado em associações de agricultores familiares tradicionais como também em assentamentos de reforma agrária e foi adaptado para uso pelos próprios produtores interessados em melhorar o desempenho de suas organizações.

Carlos Magno Campos da Rocha
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

Sumário

Por que as Associações Fracassam?	9
O que é o GAS Rural?	11
Como É Feita a Avaliação da sua Associação?	12
Fundamentos dos Critérios	13
Qualidade centrada no cliente	13
Liderança	14
Aprendizado contínuo	15
Participação e desenvolvimento das pessoas	15
Resposta rápida	16
Enfoque proativo	16
Visão de futuro de longo alcance	17
Gestão baseada em fatos	17
Parcerias	18
Responsabilidade pública e cidadania	18
Foco nos resultados	19
Inovação e criatividade	19
Comportamento ético	20
Processo de Avaliação	20
Considerações Finais	54
Referências Bibliográficas	54
Abstract	55

Guia de Avaliação Simplificada da Gestão de Associações de Produtores Rurais – GAS Rural

*Marcelo Leite Gastal; José Humberto Valadares Xavier;
Francisco Eduardo de Castro Rocha; Fábio Leite Gastal;
José Luiz Fernandes Zoby*

Por que as Associações Fracassam?¹

A maioria das associações e seus sócios fracassam porque não planejam ter sucesso!

É isso mesmo! A falta de objetivos leva ao fracasso. O segredo do sucesso está em definir objetivos tanto para a vida do produtor como para sua associação e trabalhar por eles.

Se não planejamos e não definimos nossos objetivos e os da associação, não sabemos onde estamos e nem aonde vamos.

Lembre-se! Se você não investir no seu próprio sucesso ou no sucesso de sua associação ninguém fará isso por você.

Tendo objetivos, você canaliza sua energia para o crescimento da sua associação e para seu próprio crescimento, desenvolvendo suas habilidades.

Assim, quando as oportunidades aparecerem sua associação e você estarão prontos para elas. Esse é o segredo do sucesso.

¹ Texto adaptado da revista Motorista do Destino, da coleção Quality Quadrinhos, da Commit.

A maioria das pessoas, e, em consequência, a maioria das associações não planejam fracassar, mas também, não planejam seu sucesso. E ficam por aí, indo de um lado para o outro, ao sabor do vento.

Sem planejar sua associação e sem desenvolver as nossas habilidades para agarrar as oportunidades que a vida nos oferece, estamos caminhando para o fracasso.

É preciso fazer acontecer o sucesso e não ficar de braços cruzados esperando cair do céu.

O sucesso de sua associação e seu sucesso estão nas suas mãos. Investindo no crescimento da associação, no seu crescimento e desenvolvendo suas habilidades, o sucesso estará cada vez mais perto de você.

Para isso, é preciso planejar as atividades da sua associação e determinar onde ela está agora e aonde quer chegar no futuro.

Esta cartilha oferece a você uma forma para saber como está a gestão da sua associação de maneira que você possa se orientar e fazer o que é preciso para melhorá-la.

Mas, é preciso lembrar que gerir é administrar, gerenciar, planejar, organizar, liderar e controlar o que a associação faz e como ela faz.

A título de exemplo, reflita: como você está cuidando de sua gestão pessoal em relação às áreas apresentadas na Roda-da-vida ([Figura 1](#))? Alguma área se destaca?

Você verá que na sua vida, no seu tempo, no seu dia-a-dia, você dedica diferentes tempos às diferentes áreas. O tempo dedicado a cada área é determinado por nossos objetivos e prioridades.

Tem gente que dedica muito tempo ao trabalho e pouco tempo para a família. Outros não dedicam nenhum tempo à espiritualidade e à religiosidade. Você, analisando sua vida na Roda-da-vida pode concluir que está dedicando menos tempo do que deseja à vida social. E isso pode servir para modificar seu estilo de vida. Assim, você determinou como está distribuído seu tempo agora, comparou à distribuição que você gostaria que estivesse ocorrendo e se não ficou satisfeito provavelmente irá modificar essa situação planejando diversas formas para fazer isso.

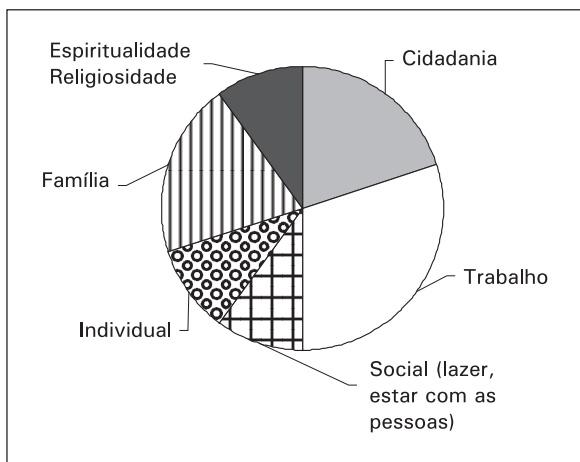


Figura 1. Roda-da-vida.

A Roda-da-vida nos mostra de maneira simples que precisamos gerenciar nossa vida pessoal como precisamos gerenciar nossa associação. E, para isso, precisamos de instrumentos, como esse, que permitem indicar-nos como está esse gerenciamento.

O que é o GAS Rural?

Nesta publicação, você conhecerá o Guia de Avaliação Simplificado da Gestão de associações de Produtores Rurais (GAS Rural). Ele é baseado no GAS que foi desenvolvido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) para avaliar a gestão de qualquer tipo de organização. O GAS Rural é uma adaptação do GAS do PGQP para associações de produtores rurais ([Programa..., 2000](#); [Programa..., 1999](#)).

Ele serve para dar um “gas” na associação, ou seja, dar o combustível necessário para levá-la ao sucesso.

A avaliação da gestão da associação por meio do GAS é feita utilizando sete critérios e 20 itens de avaliação.

Esses critérios e itens são tudo aquilo que a associação deve fazer para ter uma gestão que a ajude a alcançar seus objetivos e ter sucesso. Eles servem para

entender como a associação é gerenciada hoje e comparar com o que ela deveria fazer para ter bom gerenciamento.

Critérios:

- Liderança;
- Planejamento estratégico;
- Foco no cliente e no mercado;
- Informação e análise;
- Gestão de pessoas;
- Gestão de processos; e,
- Resultados.

Os critérios e itens de avaliação são baseados em valores, conceitos e compromissos que uma associação e seus sócios devem usar e assumir se quiserem ter sucesso e alcançar seus objetivos, como vamos ver a seguir.

Como É Feita a Avaliação da sua Associação?

A avaliação é feita por um grupo pessoas – os **avaliadores**. Sugerimos grupos de quatro pessoas em que participam três sócios escolhidos pelos companheiros para essa tarefa e o presidente da associação. Com esse grupo de avaliadores de cada associação, é possível vislumbrar duas visões diferenciadas, a da diretoria, representada pelo presidente e a da base social, representada pelos sócios escolhidos.

A avaliação é realizada em dois dias seguidos, 16 horas de trabalho. No primeiro dia, é feita a capacitação dos avaliadores para responder ao formulário. Essa capacitação enfatiza os fundamentos dos critérios de avaliação que são os valores, conceitos e compromissos que qualquer organização deve internalizar e assumir se ela quer ter uma gestão eficiente.

No final do primeiro dia, e, durante o segundo, é feita a avaliação propriamente dita. Primeiramente, cada avaliador faz a avaliação individual da associação de acordo com sua opinião.

Em seguida, o grupo de avaliadores de cada associação se reúne para fazer a avaliação de consenso.

A avaliação de consenso consiste em encontrar uma nota para a associação que seja aceitável o bastante para que os membros do grupo possam aceitá-la. Para que nenhum membro do grupo se oponha a ela.

Esse procedimento é feito para cada item da avaliação.

O consenso é diferente de unanimidade. Quando há unanimidade todo mundo concorda com o proposto.

Consenso também não é votação ou média, é concordância ou uniformidade de opiniões, pensamentos e sentimentos, crenças etc. da maioria ou da totalidade de membros de uma coletividade.

Normalmente, quando fazemos votação ou decidimos pela média sempre restarão vencidos e vencedores, e os vencidos não costumam apoiar a decisão vencedora.

A característica de uma decisão por consenso é que todos os membros do grupo poderão conviver com ela.

Fundamentos dos Critérios

Os critérios de avaliação foram determinados com base em um conjunto de valores, conceitos e compromissos que uma associação e seus sócios devem usar e assumir se ela quer ter sucesso e alcançar seus objetivos. Esses valores, conceitos e compromissos são:

Qualidade centrada no cliente

Cliente é todo aquele que utiliza um serviço ou produto.

Nas associações, os sócios são ao mesmo tempo clientes e fornecedores.

Por exemplo: cada momento em que o sócio solicita um serviço da associação ele é um cliente e também, um fornecedor, pois ele é um dos donos da associação.

Isso acontece para qualquer serviço ou produto que a associação ofereça aos sócios.

Assim, a associação e seus sócios devem sempre lembrar que é o cliente quem decide se um produto ou serviço tem qualidade.

Qualidade centrada no cliente inclui a serventia do produto ou serviço para o cliente e o relacionamento dele com a associação.

O importante é: A associação e seus sócios terem clientes satisfeitos e fiéis.

Portanto, é necessário sempre saber se todos os clientes da associação, incluindo os sócios, estão satisfeitos com os serviços ou produtos oferecidos por ela.

Liderança

Liderança é a capacidade de comandar um trabalho, uma atividade em um grupo ou em uma organização. Porém, para isso é preciso ser um líder.

De acordo com um famoso professor de administração, uma pessoa deve saber quatro coisas para ser um bom líder:

- a) A única definição de líder é alguém que possui seguidores;
- b) Um líder eficaz não é alguém que é amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultado sim;
- c) Os líderes são bastantes visíveis. Portanto, servem de exemplo;
- d) Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

O importante para as associações é que a diretoria seja líder dos sócios.

Para isso, a diretoria deve seguir os rumos estabelecidos pelos sócios para a associação. Fazer sempre o que foi decidido nas reuniões ou assembléias. Dar o exemplo a todos (sócios e funcionários) em termos de comportamento, honestidade, respeito ao próximo. Logo, a diretoria precisa comunicar e mostrar, com ações, aos sócios, os valores e os rumos da associação.

O importante é: A diretoria estar sempre preocupada e estimulando os sócios a definir a associação, o que ela é, o que ela quer ser, aonde quer chegar.

Aprendizado contínuo

A associação e seus sócios devem buscar sempre o aprendizado contínuo.

Isso significa fazer cada vez melhor o que se faz, ou descobrir novas formas de fazê-lo.

A associação aprende reduzindo os erros e defeitos. Renovando seus produtos e serviços oferecidos aos seus clientes. Aumentando a produtividade do seu trabalho.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios perseguirem alto nível de desempenho, ou seja, executar os trabalhos, atividades e tarefas, buscando sempre maior competência e/ou eficiência.

Participação e desenvolvimento das pessoas

O sucesso da associação depende das pessoas que dela participam ou nela trabalham.

A associação necessita investir em educação e treinamento de seus associados. Fazer com que eles estejam preparados e motivados para melhorá-la sempre.

Porém, para que possam realmente contribuir, os sócios devem participar das atividades promovidas pela associação. Devem comparecer às reuniões, aos trabalhos coletivos. Devem ajudar a diretoria, dividindo o trabalho com os companheiros e responsabilizando-se pelo futuro dela.

É importante lembrar que participar é: compartilhar, “ser parte” não apenas estando em algo, mas interferindo efetivamente nas decisões.

A participação pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades e conhecimento das pessoas, criando condições para a melhoria da associação.

A participação efetiva dos sócios contribui, também, para a motivação das pessoas, além de comprometê-las com o futuro da associação.

O importante é: A associação ter sócios e clientes satisfeitos.

Resposta rápida

A demora para resolver problemas e para iniciar novos projetos para a associação cria um ambiente de desânimo e apatia.

A associação e seus sócios devem estar sempre preocupados em criar novas idéias, pois isso estimula as pessoas. Um novo desafio é sempre motivador.

Os sócios precisam ver que a associação está sempre em atividade.

Não há nada pior do que discutir muito e não resolver nada. Não ver as coisas se processarem e acontecerem na associação.

A rapidez para o desenvolvimento de novos produtos e novos serviços e no atendimento ao cliente é um requisito essencial para o sucesso da associação.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios estarem sempre preocupados com Qualidade dos seus produtos e serviços e com a Produtividade do seu trabalho.

Enfoque proativo

Proativo é a qualidade daquele que tem a iniciativa e a responsabilidade de fazer que as coisas aconteçam.

No caso das associações e de seus sócios, ser proativo é tomar para si a responsabilidade de seu futuro. É não esperar que outras pessoas, instituições, governo, resolvam seus problemas e determinem seu futuro.

Em uma associação, caracterizada como proativa, não se coloca a culpa de seus resultados nas circunstâncias, condições e nos outros, tampouco, deixa-se afetar pelo ambiente. Em quaisquer circunstâncias ela avança graças a sua missão, objetivos, metas e valores.

Outros aspectos que se devem destacar, no caso das associações, é a atenção quanto à prevenção de problemas e desperdícios, bem como planejar todas as atividades da associação. Deve-se identificar o que pode dar errado antes de fazer e não depois.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios lembrarem que para ter sucesso é melhor prevenir do que remediar. E que o sucesso da associação depende apenas de seus sócios.

Visão de futuro de longo alcance

Em uma associação, seus sócios devem preocupar-se permanentemente com o futuro.

Lembrar-se sempre do ditado “projetar o futuro para realizar o presente com a experiência do passado”.

O sucesso de uma associação e de seus sócios depende de uma orientação voltada para o futuro. Depende da disposição de assumir compromissos em longo prazo com sócios, clientes, fornecedores, funcionários e sociedade.

Pensar em longo prazo é não esperar apenas resultados imediatos, é apostar no futuro e construí-lo no dia-a-dia, a cada momento.

Portanto, é fazer algo no presente, pensando no dia de amanhã, adquirir a capacidade de sonhar e levar os sonhos adiante. A presença do sentimento de esperança é sempre grande força impulsora do progresso e do desenvolvimento.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios se preocuparem com a continuidade da associação.

Gestão baseada em fatos

A associação tem de ser administrada e gerenciada com base em fatos.

Ter um conjunto de indicadores e informações sobre o funcionamento da associação é básico. Os sócios precisam disso para planejar, avaliar e controlar a associação.

Esses indicadores e informações precisam estar relacionados aos fatores que levam ao sucesso da associação.

É sair do “eu acho” para entender os porquês das coisas. É buscar evidências e fatos concretos que expliquem os bons e os maus resultados.

A associação e seus sócios que procuram ter explicações concretas para seus resultados erram menos. Não repetem os mesmos erros. Têm condições de melhorar sempre, pois conhecem a fundo tudo o que faz e como faz.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios poderem criar relações de causa e efeito. Saber as causas do resultado. É saber por que um resultado foi dessa ou daquela forma.

Parcerias

As associações e seus sócios precisam lembrar que não vive em uma ilha. Não estamos isolados das outras pessoas, sem precisar delas. Sempre de alguma forma, em algum momento, dependemos e precisamos da ajuda de alguém.

Mas, parceria não significa pedir ou esperar que façam para nós. É juntar-se a alguém, para fazer algo. E o resultado deve ser bom para ambos e não só para uma das partes. É também procurar outros para nos ajudar a melhorar a maneira de fazer aquilo que já fazemos.

Todos os envolvidos em uma parceria para executar algo devem se beneficiar de alguma forma dos resultados.

As associações devem procurar firmar parcerias com os sócios, clientes, entidades de classe, organizações, instituições, governo e comunidade, para melhorar seu desempenho e o atendimento a seus clientes e colaborar para o bom desempenho dos parceiros.

Em uma parceria, é essencial ter objetivos em comum e estabelecer ações complementares. Todos devem sair ganhando.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios lembrarem que o envolvimento de todos é vital.

Responsabilidade pública e cidadania

Os sócios de uma associação são cidadãos quando desfrutam dos seus direitos civis e políticos, quando são responsáveis pelo desempenho de seus deveres.

No caso de uma associação, a responsabilidade pública é caracterizada naquilo que lhes pertencem e também naquilo que é destinado ao povo, à coletividade.

Os membros de uma associação devem praticar a responsabilidade pública e a cidadania sendo honestos, transparentes, leais, sinceros nos negócios, e, sobretudo, serem éticos nos negócios.

É preciso ter responsabilidade pública e cidadania quanto à saúde pública e à proteção ambiental.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios trabalharem e fazerem tudo de forma a garantir que o crescimento deles e da associação seja sustentado, não acabe nunca.

Foco nos resultados

Em uma associação, seus sócios devem preocupar-se sempre em avaliar seus resultados.

Não é avaliar para poder culpar ou punir alguém. É para poder estar sempre melhorando os resultados.

Se não avaliamos nossos resultados como vamos saber se podemos fazer as coisas melhor?

Os resultados têm de ser orientados e avaliados em função dos interesses e objetivos de todos: sócios, clientes, fornecedores, parceiros, a sociedade e a comunidade.

A associação deve funcionar bem não só no ponto de vista da diretoria ou de alguns poucos sócios. Deve ser no ponto de vista de todos que estão envolvidos com ela, direta ou indiretamente.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios avaliarem sempre os resultados e melhorarem os ganhos.

Inovação e criatividade

Num mundo em que a mudança é a única certeza, as associações não podem parar.

É preciso estar sempre gerando idéias novas para administrá-la e gerenciá-la. É ter idéias novas de como fazer aquilo que já fazemos. É não achar que só existe uma única forma de fazer as coisas. É ampliar a capacidade de vislumbrar saídas, encontrar soluções e tomar decisões.

Os sócios de uma associação têm de ser criativos na solução de seus problemas e na forma de alcançar sua missão, objetivos e metas.

Inovar quer dizer tornar novo, renovar, introduzir novidade.

As associações e seus sócios devem sempre, buscar novas formas de fazer melhor o que fazem, mas também, fazer novas coisas e oferecer novos produtos e serviços a seus clientes.

O importante é: Os dirigentes de uma associação e seus sócios serem sempre competitivos. Terem capacidade de competir no mercado, sendo os melhores naquilo que fazem.

Comportamento ético

Comportamento ético é ter um conjunto de valores individuais e posturas profissionais tais como: honestidade, transparência, lealdade, sinceridade.

É o valor que reflete o compromisso com a verdade, gerando respeito e confiança mútuos.

A ética deve ser o valor de maior destaque de uma associação. Esses valores deve permear as relações entre os sócios, parceiros, clientes, fornecedores e funcionários.

O importante é: Os dirigentes da associação e seus sócios exercerem respeito e confiança mútuos.

Processo de Avaliação

Para fazer a avaliação é preciso observar o que é feito na sua associação e comparar com o que é apresentado nos Critérios e Itens de avaliação.

É bom lembrar que, esses critérios e itens são tudo aquilo que a associação deve fazer para ter uma gestão que a ajude a alcançar seus objetivos e ter sucesso. Eles vão definir como a associação é gerenciada hoje e comparar com o que ela deveria fazer para ter um bom gerenciamento.

O que é feito na sua associação não necessariamente precisa estar documentado, escrito.

Para aplicação do Guia de Avaliação Simplificada proceda da seguinte forma:

1. Leia atentamente as afirmações contidas no CRITÉRIO e no ITEM DE AVALIAÇÃO.
2. Analise até que ponto a afirmação do ITEM DE AVALIAÇÃO se aplica a sua associação.

3. Leia o(os) EXEMPLO(S) DE BOA(S) PRÁTICA(S) DE GESTÃO apresentados para o item. Esse exemplo é um caso o hipotético de uma prática de uma organização que estaria apta a receber uma boa avaliação nesse item.
4. Leia e relembre os FUNDAMENTOS DIRETAMENTE RELACIONADOS AO ITEM. Isso possibilita melhorar o entendimento do item de avaliação.
5. Marque na RÉGUA DE AVALIAÇÃO a nota que você daria para sua associação. Variando de 0, que corresponde a situação em que na sua associação isso nunca é feito, a 5, correspondendo à situação em que é sempre feito na sua associação.

Agora você já está em condições de fazer uma avaliação da gestão da sua associação.

Mãos à obra!!!

Critérios do GAS

1. Liderança

Esse critério avalia como a diretoria determina os rumos da associação e o foco no cliente e como ela promove o alto desempenho e a responsabilidade pública.

Item de avaliação

1.1 Sistema de liderança

A diretoria da associação define, comunica e é exemplo aos sócios quanto:

- Ao atendimento dos objetivos e metas da associação.
- À importância do cliente.
- À qualidade dos produtos e serviços.
- À melhoria contínua de sua atuação.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

Os sócios da associação X têm uma visão muito clara do que pretendem: sabem tomar as iniciativas necessárias, convencem os companheiros dos seus ideais, questionam, acompanham os trabalhos, são persistentes, estabelecem compromissos mútuos, avaliam e assumem riscos.

Os sócios da associação Y acreditam e praticam alguns princípios:

- Quando os sócios estão totalmente envolvidos nas decisões que afetam a associação, eles são mais comprometidos com a execução;
- Todos os sócios devem ajudar a transformar as metas de trabalho em objetivos claros e específicos;
- Todos os sócios devem procurar permanentemente estar bem informados do que está acontecendo na sua associação.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Liderança	Visão de futuro Inovação e criatividade	Aprendizado contínuo
-----------	--	----------------------

Critérios do GAS

1. Liderança

Esse critério avalia como a diretoria determina os rumos da associação e o foco no cliente e como ela promove o alto desempenho e a responsabilidade pública.

Item de avaliação

1.2 Responsabilidade pública e cidadania

A diretoria da associação observa a ética nos negócios, busca um bom relacionamento com a comunidade e vizinhança e atende à legislação.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

Na associação X, sempre que os sócios necessitam desmatar alguma área, só o fazem de acordo com as normas e regras estabelecidas pelo IBAMA, ou seja, respeitando as nascentes, beiras de córregos, reserva legal etc.

Na associação Y, seus sócios participam dos conselhos municipais defendendo os direitos da sua comunidade e assumindo seus deveres.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Responsabilidade pública e cidadania
Aprendizado contínuo

Comportamento ético
Inovação e criatividade

Critérios do GAS

2. Planejamento Estratégico

Esse critério examina como são feitos e detalhados os planos da associação e como esses planos conduzem a associação ao sucesso.

Item de avaliação

2.1 Formulação de estratégias

A associação tem um plano de metas de melhoria dos resultados, e essas metas são desdobradas em metas menores aos diversos setores da organização.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X adotou uma estratégia de dois estágios para atingir sua meta de abastecimento de água para 2002: primeiro, fazer um consórcio para levantar recursos financeiros e segundo, mobilizar todos os sócios numa ação coletiva, para construir uma caixa d’água e distribuir as tubulações de água para atender às necessidades do assentamento.

Os sócios da associação Y “colocaram tudo no papel, projetaram onde pretendiam chegar e determinaram que, para isso, precisariam adquirir trituradores para melhorar a alimentação do gado na seca”. O planejamento minucioso possibilitou a compra dos trituradores em conjunto por meio da associação, a preço mais baixo, resultando em benefícios para todos. Hoje, na associação Y “tudo é feito na ponta do lápis”.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Visão de futuro de longo alcance	Foco nos resultados
Aprendizado contínuo	Inovação e criatividade

Critérios do GAS

2. Planejamento Estratégico

Esse critério examina como são feitos e detalhados os planos da associação e como esses planos conduzem-na ao sucesso.

Item de avaliação

2.2 Operacionalização das estratégias

Para atingir essas metas, são planejadas ações práticas, e os responsáveis usam estratégias (cronogramas) nas quais ficam claros os recursos necessários e os resultados esperados, sendo realizadas verificações freqüentes.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

Na associação X, são realizadas reuniões anuais de planejamento, quando é estabelecido um plano de trabalho que é desdobrado em metas e ações. O progresso das ações é avaliado mensalmente pela diretoria e a cada três meses pelos associados.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Foco nos resultados	
Aprendizado contínuo	Inovação e criatividade

Critérios do GAS

3. Foco no Cliente e no Mercado

Esse critério examina como a associação identifica os requisitos e as expectativas dos clientes e como se relaciona com eles.

Item de avaliação

3.1 Conhecimento sobre o cliente e o mercado

A associação identifica diferentes tipos de clientes e suas necessidades.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito	
1	2	3	4	5

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X pesquisa, de forma constante, informações sobre seus clientes. Pode-se dizer que hoje ela “dialoga” permanentemente com eles sobre todos os temas importantes do seu negócio. Vamos exemplificar com três casos:

“Vamos vender queijo dos associados. Que tipo de queijo as pessoas da cidade mais gostam? que preço elas pagam? como deve estar embalado? Que cuidados com a higiene devemos tomar na produção?”

“Vamos marcar reuniões extraordinárias. Qual o melhor dia, local e hora?”

“O que devemos comprar em conjunto para ajudar os sócios a economizarem?”

A associação Y está buscando identificar e se antecipar às necessidades e preferências dos seus clientes, mediante a execução de pesquisas e de abertura para receber sugestões que são analisadas constantemente.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Qualidade centrada no cliente	Resposta rápida
Enfoque proativo	
Aprendizado contínuo	Inovação e criatividade

Critérios do GAS

3. Foco no Cliente e no Mercado

Esse critério examina como a associação identifica os requisitos e as expectativas dos clientes e como se relaciona com eles.

Item de avaliação

3.2 Relacionamento com clientes

A associação responde às solicitações e reclamações dos clientes, e busca sua satisfação.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

Na associação X, nenhuma das solicitações dos clientes fica sem resposta. A associação Y designou um associado específico para o “atendimento ao cliente” que é a porta de entrada para qualquer manifestação dos clientes. Uma vez registrada a manifestação, ela é encaminhada à assembléia onde se busca solução para problemas com participação de todos os sócios.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Qualidade centrada no cliente Aprendizado contínuo	Resposta rápida Inovação e criatividade
---	--

Critérios do GAS

4. Informação e Análise

Esse critério examina como a associação utiliza informações para apoiar a administração.

Item de avaliação

4.1 Gestão de informações da organização

Existem informações sobre o desempenho da associação no que diz respeito a suas finanças e operações.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X mantém um acompanhamento, detalhado, escrito de todas suas atividades que é analisado e serve para ajudar no planejamento da associação. Portanto, ela mantém balanço de ativos (máquinas e equipamentos, plantel de matrizes e reprodutor, veículos, móveis e utensílios) e passivos (dívidas em dinheiro, mercadorias ou serviços), demonstrativo de resultados do ano agrícola; lucros e prejuízos; controle de fontes (entrada de recursos) e uso de fundos (saída de recursos) pela Associação; compromissos de cada sócio; prestação de contas; receitas e despesas.

Na associação Y, os sócios acompanham as atividades de levantamento de preço para a compra conjunta de insumos para o plantio por meio de formulários divulgados em assembléia.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Gestão baseada em fatos Aprendizado contínuo	Foco nos resultados Inovação e criatividade
---	--

Critérios do GAS

4. Informação e Análise

Esse critério examina como a associação utiliza informações para apoiar a administração.

Item de avaliação

4.2 Gestão de informações comparativas

As informações sobre o desempenho atual da associação são comparadas com desempenhos de períodos anteriores, outras associações ou outros referenciais.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito	
1	2	3	4	5

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X coleta e guarda permanentemente informações sobre a produtividade de milho de seus sócios e de outras associações para poder comparar o desempenho de seus associados.

A associação Y utiliza a reunião da EMATER para discutir e obter informações das outras associações para poder comparar seu desempenho com o das outras.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Gestão baseada em fatos
Aprendizado contínuo

Foco nos resultados
Inovação e criatividade

Critérios do GAS

4. Informação e Análise

Esse critério examina como a associação utiliza informações para apoiar a administração.

Item de avaliação

4.3 Análise crítica do desempenho da organização

A diretoria da associação faz análises periódicas do atingimento das metas de desempenho.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito	
1	2	3	4	5

Exemplos de boas práticas de gestão

As metas da associação X são monitoradas e acompanhadas mensalmente pela diretoria e os responsáveis de cada atividade. Uma vez detectados problemas ou dificuldades, são tomadas providências para assegurar o atingimento das metas estabelecidas.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Gestão baseada em fatos	Foco nos resultados
Aprendizado contínuo	Inovação e criatividade

Critérios do GAS

5. Gestão das Pessoas

Esse critério examina como os integrantes da associação são organizados e preparados para contribuir para o sucesso da organização.

Item de avaliação

5.1 Sistema de trabalho

A distribuição das responsabilidades pelas tarefas é feita de acordo com a capacidade dos sócios.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito	
1	2	3	4	5

Exemplos de boas práticas de gestão

Na associação X, em que para a realização das atividades há normas estabelecidas, os sócios ficam sabendo quais são suas responsabilidades e trabalhos e têm liberdade para encontrar novas formas de desempenhá-los. Não existem “chefes” na associação, todas as pessoas são iguais. De acordo com os sócios, isto “aumenta a responsabilidade de cada um”. Na associação Y todos os sócios estão sempre dispostos a trabalhar pelo sucesso da organização e as atividades e responsabilidades são divididas entre eles de maneira a não sobrecarregar o presidente.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Gestão e desenvolvimento de pessoas
Aprendizado contínuo

Foco nos resultados
Inovação e criatividade

Critérios do GAS

5. Gestão de Pessoas

Esse critério examina como os integrantes da associação são organizados e preparados para contribuir para o sucesso da organização.

Item de avaliação

5.2 Educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas

A associação proporciona treinamento aos seus integrantes para execução das tarefas principais.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X realiza treinamentos em parceria com outras instituições para profissionalizar seus integrantes e funcionários.

Na associação Y a participação dos sócios nos treinamentos, reuniões e eventos é acima de 70%. A maioria dos integrantes está sempre disposta a participar de eventos que tenham como objetivo desenvolver a associação e seus associados.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Gestão e desenvolvimento de pessoas Aprendizado contínuo	Foco nos resultados Inovação e criatividade
---	--

Critérios do GAS

5. Gestão de Pessoas

Esse critério examina como os integrantes da associação são organizados e preparados para contribuir para o sucesso da organização.

Item de avaliação

5.3 Bem-estar e satisfação das pessoas

O ambiente na associação é de cooperação e companheirismo entre os sócios e são promovidas atividades que buscam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos integrantes.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X, nos fins-de-semana, promove atividades de integração entre os sócios e suas famílias.

A associação Y firmou um convênio com a prefeitura e outras instituições beneficentes e comerciais locais para o atendimento médico e dentário, uma vez por mês, aos associados e a comunidade e para os casos não urgentes.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Gestão e desenvolvimento de pessoas
Aprendizado contínuo

Foco nos resultados
Inovação e criatividade

Crêterios do GAS

6. Gestão de Processos

Esse critério examina como os produtos são planejados e produzidos, os processos de apoio e o envolvimento dos fornecedores.

Item de avaliação

6.1 Gestão de processos relativos ao produto

Existem documentos de controle que padronizam as atividades do dia-a-dia dos principais processos ligados aos produtos e serviços da associação.
(Ex.: data de vacinação, de prenhez, de partição, da adubação de cobertura.)

Régua de avaliação

Nunca � feito			Sempre � feito	
1	2	3	4	5

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X desenvolveu normas de avaliação de qualidade ou quantidade em relação aos seus principais processos (aqueles que maior impacto causam na satisfação dos clientes).

A associação Y definiu que, os sócios para produzir o leite que será comercializado em conjunto, deverão: lavar as tetas das vacas com desinfetante antes da ordenha e lavar o tanque de expansão conforme orientação da CAPUL. Periodicamente uma comissão visita os produtores para ver se esses procedimentos estão sendo seguidos. Isso tem garantido a qualidade do produto.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Qualidade centrada no cliente	Resposta rápida
Enfoque proativo	Foco nos resultados
Aprendizado contínuo	Inovação e criatividade

Critérios do GAS

6. Gestão de Processos

Esse critério examina como os produtos são planejados e produzidos os processos de apoio e o envolvimento dos fornecedores.

Item de avaliação

6.2 Gestão de processos de apoio

Existem documentos de controle que padronizam as atividades de apoio do dia-a-dia da associação, tais como: contabilidade, obtenção de crédito agrícola etc. Os processos de apoio são os modos ou formas como se realizam as tarefas ou atividades que estão relacionadas indiretamente com a atividade fim da associação.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito	
1	2	3	4	5

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X desenvolveu listas de verificação para o acompanhamento financeiro e contábil.

A associação Y possui documentos referentes à dívida de custeio/ investimento de seus associados com o Banco do Brasil e, acompanha as dificuldades e facilidades deles no que se refere à quitação dessa dívida.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Resposta rápida	
Enfoque proativo	Foco nos resultados
Aprendizado contínuo	Inovação e criatividade

Critérios do GAS

6. Gestão de Processos

Esse critério examina como os produtos são planejados e produzidos os processos de apoio e o envolvimento dos fornecedores.

Item de avaliação

6.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores

A associação define e comunica suas necessidades quanto aos produtos e serviços adquiridos e controla seu recebimento.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

A associação X desenvolveu parcerias com alguns fornecedores que têm proporcionado a obtenção de melhores produtos (em termos de preço e qualidade) e a redução de custos. A comunicação verbal feita pessoalmente e por telefone da especificação do produto ou serviço desejado para o fornecedor foi muito importante nesse processo.

A associação Y contactou os fornecedores de sal mineral e estabeleceu uma parceria com a empresa Z para que lhe forneça os kits para 100 kg de fórmula ao preço de 30% mais barato que seus concorrentes.

Periodicamente a associação remete a mistura mineral para um laboratório a fim de controlar a qualidade do produto recebido.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Desenvolvimento de parcerias	Enfoque proativo
Resposta rápida	Foco nos resultados
Aprendizado contínuo	Inovação e criatividade

Critérios do GAS

7. Resultados do Negócio

Esse critério examina o desempenho e a melhoria do negócio quanto à satisfação dos clientes, resultados financeiros, fornecedores e qualidade do produto.

Indicadores utilizados

7.1 Resultados relativos à *satisfação* dos clientes e do mercado

A quantidade de reclamações dos clientes tem diminuído e/ou a satisfação dos clientes tem aumentado.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Exemplos de boas práticas de gestão

Relacione aqui os indicadores utilizados por sua associação para avaliar esse item.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Foco nos resultados

Critérios do GAS

7. Resultados do Negócio

Esse critério examina o desempenho e a melhoria do negócio quanto à satisfação dos clientes, resultados financeiros, fornecedores e qualidade do produto.

Item de avaliação

7.2 Resultados operacionais e financeiros

Os resultados operacionais e financeiros têm atingido as metas e apresentam tendência de melhoria.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Indicadores utilizados

Relacione aqui os indicadores utilizados por sua associação para avaliar esse item.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Foco nos resultados

Critérios do GAS

7. Resultados do Negócio

Esse critério examina o desempenho e a melhoria do negócio quanto a satisfação dos clientes, resultados financeiros, fornecedores e qualidade do produto.

Item de avaliação

7.3 Resultados relativos à *força de trabalho*

Os resultados relativos à força de trabalho têm atingido as metas e apresentam melhoria. Esses resultados incluem, redução da ausência dos sócios nas reuniões, comissões de trabalho e atividades coletivas.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito		
1	2	3	4	5	

Indicadores utilizados

Relacione aqui os indicadores utilizados por sua associação para avaliar esse item.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Foco nos resultados

Critérios do GAS

7. Resultados do Negócio

Esse critério examina o desempenho e a melhoria do negócio quanto à satisfação dos clientes, resultados financeiros, fornecedores e qualidade do produto.

Item de avaliação

7.4 Resultados relativos aos *fornecedores*

Os resultados relativos aos fornecedores quanto à qualidade de produtos, serviços, prazos de entrega e preços têm atingido as metas e apresentam tendência de melhoria.

Régua de avaliação

Nunca é feito			Sempre é feito	
1	2	3	4	5

Indicadores utilizados

Relacione aqui os indicadores utilizados por sua associação para avaliar esse item.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Foco nos resultados

Critérios do GAS

7. Resultados do Negócio

Esse critério examina o desempenho e a melhoria do negócio quanto à satisfação dos clientes, resultados financeiros, fornecedores e qualidade do produto.

Item de avaliação

7.5 Resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais

Os resultados de produtividade e os relativos à qualidade do produto ou serviço, medidos mediante controles internos, têm atingido as metas e apresentam tendência de melhoria.

Régua de avaliação

Nunca é feito					Sempre é feito	
1	2	3	4	5		

Indicadores utilizados

Relacione aqui os indicadores utilizados por sua associação para avaliar esse item.

Fundamentos diretamente relacionados ao item

Foco nos resultados

Tabela de consolidação da pontuação.

Item	Pontos item	Total do critério	Pontuação máxima	% (total do critério/ pontuação máxima)
1.1				
1.2	+			
Total do critério 1	=	x 2,0 =	20	
2.1				
2.2	+			
Total do critério 2	=	x 2,0 =	20	
3.1				
3.2	+			
Total do critério 3	=	x 1,5 =	15	
4.1				
4.2	+			
4.3				
Total do critério 4	=	x 1,0 =	15	
5.1				
5.2	+			
5.3				
Total do critério 5	=	x 1,0 =	15	
6.1				
6.2	+			
6.3				
Total do critério 6	=	x 1,0 =	15	
7.1				
7.2				
7.3	+			
7.4				
7.5				
Total do critério 7	=	x 1,0 =	25	
Total da pontuação				
Soma dos critérios			125	

Atenção: Para preencher a tabela sugerimos que você procure a ajuda dos técnicos do Projeto GESPPAR.

Planejamento

Analizando os resultados da avaliação, identificamos uma série de pontos na gestão de nossa associação que podem ser melhorados.

Vimos que cada Item de avaliação é uma sugestão de que devemos fazer para gerenciar bem nossa associação. É uma prática que pode ser estabelecida em nossa associação.

Essas práticas, quando estabelecidas, melhoram o desempenho da associação e sua pontuação.

Também, no processo de avaliação, quando estávamos dando nota a nossa associação, vimos uma série de exemplos de boas práticas de gestão.

Esses exemplos são de como algumas empresas fazem.

As equipes do projeto GESPPAR² e do Projeto Unaf adaptaram alguns e criaram outros para servir de exemplos de boas práticas de gestão para as associações.

Portanto, o processo de avaliação, utilizando-se o GAS permite-nos saber o que deve ser melhorado na nossa gestão da associação e também dá algumas pistas de como fazer.

Concluída a etapa de avaliação, devemos partir para a etapa de ação. Para isso, precisamos planejar a administração da associação.

O planejamento inclui o estabelecimento de objetivos, metas e as ações necessárias para atingir os objetivos.

É estabelecer um plano de melhoria para a associação.

Um plano de melhoria completo inclui:

- ☐ Por que as ações serão executadas (objetivos e metas);
- ☐ O que fazer (as ações a executar);

- ☐ Quem tem responsabilidade de implementar as ações;
- ☐ Quando as ações serão executadas (data, prioridade);
- ☐ Onde as ações serão executadas; e,
- ☐ Como as ações serão executadas.

Na sua associação sugerimos a seguinte estratégia:

- ☐ Identifique, escolha e relacione em que critérios devem ser estabelecidas as ações; e,
- ☐ Leve essa relação como sugestão na reunião do Planejamento Estratégico Participativo de sua associação para serem discutidas com seus companheiros.

Para identificar e escolher que critérios devem trabalhados na sua associação, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) sugere que sejam escolhidos os que:

- Tenham pontuação inferior a 50%;
- Tenham forte relação com o sucesso do negócio da Associação;
- Tenham pontuação mais baixa, mesmo que superior a 50%.

Aonde Podemos Chegar em Termos de Pontuação?

Com o uso do Guia de Avaliação Simplificada (GAS) a pontuação máxima que podemos obter é 125 pontos.

Porém, o GAS não é a única forma de avaliar a gestão das Associações.

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) já definiu mais três formas além do GAS.

À medida que nossa pontuação vai aumentando, vamos passando aos outros níveis de avaliação.

Esses níveis são:

Nível	Número de pontos		Características
	Máximo	Limite	
PNQ ³	1000	N/A	- Empresa de classe mundial - Sistema e resultados excepcionais
2	500	300	- Sistema de gestão adequado - Bons resultados
1	250	150	- Sistema de gestão começando, nos primeiros passos, incipiente - Bons resultados
GAS	125	80	- Micro e pequenas empresas, pequenas organizações - Auto-avaliação

Como podemos ver, a pontuação a que podemos chegar é mil pontos conforme recomendado pelo sistema de avaliação da Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

Mas, o importante é observar o seguinte:

- Qualquer que tenha sido a pontuação da nossa associação, ela pode melhorar muito ainda;
- Se a pontuação da nossa associação já alcançou o LIMITE de 80 pontos, a próxima avaliação deverá ser feita no NÍVEL 1; já passamos para o próximo nível!!!;
- À medida que conseguirmos subir de NÍVEL ou aumentar nossa pontuação, é por que estamos melhorando cada vez mais nossa gestão; isso quer dizer que nossa associação está com mais chances de alcançar os objetivos e ter SUCESSO; e,
- Ao alcançarmos os 300 pontos, podemos concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Só as melhores empresas, as melhores organizações do Brasil é que concorrem.

Esse sistema foi elaborado dessa forma para que as empresas, associações e organizações de todos os tipos, estivessem preocupadas em melhorar sempre. Isso é que faz com que elas alcancem o SUCESSO e o mantenham.

Podemos dizer que, uma associação que seja gerenciada, conforme os fundamentos dos critérios, que avalia sua gestão periodicamente e que seus sócios queiram sempre melhorar, ela tem poucas chances de acabar.

Passará de geração em geração ajudando as famílias a melhorar suas condições de vida e serem mais felizes.

Exemplos de Utilização do GAS Rural

O GAS Rural é resultado de sucessivas adaptações do GAS do PGQP. A primeira adaptação realizada foi no âmbito do Projeto GESPPAR que foi aplicado em associações de produtores rurais de base familiar. Essa primeira versão mais recentemente foi revisada e adaptada para utilização em associações de produtores rurais de assentamentos de reforma agrária no âmbito do projeto “Adaptação e utilização de dispositivo metodológico participativo para apoiar o desenvolvimento sustentável de assentamentos de reforma agrária”, usualmente conhecido por Projeto Unaf.

Foram avaliadas três associações e os resultados dessa avaliação são apresentados nas Tabelas 1, 2, 3, 4, 5, e 6.

O número de avaliadores de cada associação foi variado. Na avaliação da associação “A” participaram dois membros da diretoria (presidente e tesoureiro) e um sócio. Na associação “B” participaram dois membros da diretoria (presidente e tesoureiro) e três sócios. E, na associação, “C” participaram um membro da diretoria (presidente) e três sócios.

Para cada associação, foi solicitado que participassem cinco membros, dois da diretoria e três sócios. Como sugerido no método, o objetivo é ter um grupo de avaliadores o mais diverso possível que represente visões diferentes quanto ao gerenciamento da associação. Apenas uma associação conseguiu a participação de um grupo completo, porém, isso não prejudicou o resultado.

Tabela 1. Pontuação individual e de consenso da associação “A”¹.

Item	Nota individual			Nota de consenso
	P1	P2	P3	Todos
1.1	4	4	5	4
1.2	5	5	5	5
2.1	5	4	5	4
2.2	2	1	1	1
3.1	3	3	3	3
3.2	4	4	4	4
4.1	2	2	2	2
4.2	1	1	1	1
4.3	3	1	1	1
5.1	3	2	3	2
5.2	4	3	4	3
5.3	4	2	4	2
6.1	1	1	1	1
6.2	4	4	4	4
6.3	2	2	2	2
7.1	4	4	4	4
7.2	3	3	3	3
7.3	4	4	4	4
7.4	2	3	2	3
7.5	4	4	4	4

¹ Por motivos éticos não serão divulgados os nomes das associações, cada uma será identificada por uma letra.

Todos os avaliadores, como recomenda o método, participaram do treinamento sobre o método que durou um dia e realizaram as avaliações individuais e de consenso no segundo dia. A atividade foi feita em uma escola agrícola afastada da cidade em que eram fornecidos aos participantes o transporte, um lanche na chegada, o almoço e um lanche ao final. O almoço e os lanches proporcionaram ótimos momentos de descontração e discussão não só dos trabalhos, mas também de outros assuntos relacionados com as associações. Isso possibilitou aos técnicos melhorarem seu conhecimento sobre a realidade social do assentamento e sua integração com a comunidade.

Como já foi citado anteriormente, para identificar e escolher que critérios devem ser trabalhados na sua associação, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) sugere que sejam escolhidos os que:

- Tenham pontuação inferior a 50%;
- Tenham forte relação com o sucesso do negócio da Associação;
- Tenham pontuação mais baixa, mesmo que superior a 50%.

Levando-se em consideração apenas o critério de pontuação inferior a 50%, a associação “A” os critérios Planejamento Estratégico (2), Informação e Análise (4), Gestão das Pessoas (5) e Gestão dos Processos (6) devem ser objeto de melhoria ([Tabela 2](#)).

Segundo o método, para cada um desses critérios deveria ser estabelecido um plano de melhoria.

No Projeto Unaí, uma das etapas do método de apoio ao desenvolvimento sustentável proposto é o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da associação.

Assim, o resultado do GAS, ou seja, da avaliação da gestão da associação será levado como questões estratégicas para serem trabalhadas durante o PEP.

Na associação “B”, deverão ser estabelecidos planos de melhoria aos critérios Planejamento Estratégico (2), Informação e Análise (4) e Gestão de Processos (6) ([Tabela 3](#)).

Seguindo o mesmo critério de pontuação inferior a 50%, à exceção do critério Gestão das Pessoas (5), ambas as associações possuem problemas semelhantes. Porém, observa-se na tabela de consolidação da pontuação que a Gestão de Pessoas deveria ser o próximo critério a ser melhorado ([Tabela 4](#)).

Isso era esperado, pois, os problemas gerenciais das associações de produtores tendem a ser os mesmos. Ou seja, os critérios que exigem formação gerencial dos gestores são sempre os que obtêm pontuações menores.

Tabela 2. Consolidação da pontuação da associação “A”.

Item		Pontos item		Total do critério	Pontuação máxima	% (total do critério/ pontuação máxima)
1.1	+	4				
1.2		5				
Total do critério 1	=	9	x 2,0 =	18	20	90
2.1	+	4				
2.2		1				
Total do critério 2	=	5	x 2,0 =	10	20	50
3.1	+	3				
3.2		4				
Total do critério 3	=	7	x 1,5 =	11,25	15	75
4.1	+	2				
4.2		1				
4.3		1				
Total do critério 4	=	4	x 1,0 =	4	15	27
5.1	+	2				
5.2		3				
5.3		2				
Total do critério 5	=	7	x 1,0 =	7	15	47
6.1	+	1				
6.2		4				
6.3		2				
Total do critério 6	=	7	x 1,0 =	7	15	47
7.1	+	4				
7.2		3				
7.3		4				
7.4		3				
7.5		4				
Total do critério 7	=	18	x 1,0 =	18	25	72
Total da pontuação						
Soma dos critérios				75,25	125	60,2

Tabela 3. Pontuação individual e de consenso da associação “B”.

Item	Nota individual					Nota de consenso
	P1*	P2	P3	P4	P5	Todos
1.1	4	3	3	3	3	3
1.2	4	4	5	5	3	4
2.1	4	2	2	2	2	2
2.2	2	1	1	1	2	1
3.1	3	3	3	2	3	3
3.2	3	4	4	4	4	4
4.1	3	3	2	2	3	3
4.2	2	3	2	1	2	2
4.3	2	3	3	1	2	2
5.1	3	3	3	3	2	3
5.2	3	3	2	3	2	3
5.3	3	3	2	2	2	3
6.1	2	2	3	1	2	2
6.2	2	3	3	2	3	3
6.3	2	2	2	1	2	2
7.1	3	3	3	3	3	3
7.2	4	3	4	4	4	4
7.3	3	2	4	3	3	3
7.4	2	2	2	2	2	2
7.5	4	3	3	3	3	3

Tabela 4. Consolidação da pontuação da associação “B”.

Item		Pontos item	Total do critério	Pontuação máxima	% (total do critério/ pontuação máxima)
1.1	+	3			
1.2		4			
Total do critério 1	=	7	x 2,0 = 14	20	70
2.1	+	2			
2.2		1			
Total do critério 2	=	3	x 2,0 = 6	20	30

Continua...

Tabela 4. Continuação.

Item		Pontos item	Total do critério	Pontuação máxima	% (total do critério/ pontuação máxima)
3.1	+	3			
3.2		4			
Total do critério 3		= 7	x 1,5 =	10,5	70
4.1		3			
4.2	+	2			
4.3		2			
Total do critério 4		= 7	x 1,0 =	7	47
5.1		3			
5.2	+	3			
5.3		3			
Total do critério 5		= 9	x 1,0 =	9	60
6.1		2			
6.2	+	3			
6.3		2			
Total do critério 6		= 7	x 1,0 =	7	47
7.1		3			
7.2		4			
7.3	+	3			
7.4		2			
7.5		3			
Total do critério 7		= 15	x 1,0 =	15	60
Total da pontuação					
Soma dos critérios				68,5	55,4

Na associação “C”, a situação não é tão diferente das outras. Além dos critérios Planejamento Estratégico (2), Gestão de Pessoas (5) e Gestão de Processos (6) que também são baixos nas anteriores aparece o critério Resultados do Negócio (7) ([Tabela 5](#)). Mas, observando a tabela de consolidação ([Tabela 6](#)), ver-se-á que o critério Informação e Análise (4) também está numa situação limiar.

As pontuações consolidadas de todas as associações mostram claramente a necessidade de melhoria das práticas de gestão referentes a Planejamento Estratégico (2), Informação e Análise (4), Gestão de Pessoas (5) e Gestão de Processos (6).

Assim, no PEP de cada associação, essa necessidade deverá ser colocada para o restante dos sócios como atividades necessárias para melhoria da gestão.

Também é necessário salientar que nenhuma associação alcançou a soma de pontos acima de 80 (74,5 na A, 68,5 na B e 49 na C). Isso caracteriza bem a situação de gestão primária que ressalta a necessidade de trabalho efetivo nesse tema pelas organizações de apoio ao desenvolvimento.

Tabela 5. Pontuação individual e de consenso da associação “C”.

Item	Nota individual				Nota de consenso
	P1 *	P2	P3	P4	Todos
1.1	3	3	2	2	2
1.2	2	3	3	2	3
2.1	1	2	2	1	1
2.2	1	1	1	1	1
3.1	2	2	2	3	3
3.2	3	3	3	4	3
4.1	4	1	4	3	3
4.2	3	1	4	1	1
4.3	3	1	4	2	3
5.1	3	3	3	3	3
5.2	1	1	1	2	1
5.3	3	1	3	2	2
6.1	1	1	1	1	1
6.2	2	1	2	3	2
6.3	3	1	3	2	2
7.1	1	1	1	1	1
7.2	2	2	2	2	2
7.3	2	1	2	3	2
7.4	2	1	1	2	1
7.5	3	1	3	3	3

Tabela 6. Consolidação da pontuação da associação “C”.

Item		Pontos item		Total do critério	Pontuação máxima	% (total do critério/ pontuação máxima)
1.1	+	2				
1.2		3				
Total do critério 1	=	5	x 2,0 =	10	20	50
2.1	+	1				
2.2		1				
Total do critério 2	=	2	x 2,0 =	4	20	20
3.1	+	3				
3.2		3				
Total do critério 3	=	6	x 1,5 =	9	15	60
4.1		3				
4.2	+	1				
4.3		3				
Total do critério 4	=	7	x 1,0 =	7	15	47
5.1		3				
5.2	+	1				
5.3		2				
Total do critério 5	=	5	x 1,0 =	5	15	33
6.1		1				
6.2	+	2				
6.3		2				
Total do critério 6	=	5	x 1,0 =	5	15	33
7.1		1				
7.2		2				
7.3	+	2				
7.4		1				
7.5		3				
Total do critério 7	=	9	x 1,0 =	9	25	36
Total da pontuação						
Soma dos critérios				49	125	39

Considerações Finais

A eficácia do uso do GAS Rural não está somente na avaliação propriamente dita. Além de ser uma ferramenta de trabalho, possibilita instaurar um processo de reflexão por parte dos avaliadores da necessidade de uma gestão eficiente.

Não é só um momento de reflexão, mas também, de tomada de consciência da necessidade e da possibilidade de adotar nas associações sistemas de gestão modernos, adaptados à realidade atual, baseados nos preceitos da qualidade total.

Nesse momento histórico, em que a principal alternativa para a agricultura familiar ser competitiva no mercado é a organização, quer seja em associações, cooperativas ou consórcios, essa ferramenta permite atuar no cerne da eficácia de qualquer que seja o tipo de organização, sua gestão.

Espera-se que esta publicação sirva, não só como instrumento de divulgação da ferramenta, mas também, como um manual de utilização.

É indiscutível a necessidade de a agricultura familiar organizar-se para competir eficientemente no mercado, porém é urgente que essas organizações tenham sistemas de gestão eficientes e eficazes.

Referências Bibliográficas

MICROFORUM. Let's draw caricatures. **Revista do CD-ROM**, São Paulo, v. 4, n. 44, p. 32-35, mar. 1999.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. **Guia de Avaliação Simplificado**: sistema de avaliação 1999. Porto Alegre: PGQP, 1999.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. **Guia de avaliação simplificado**: sistema de avaliação 2000. Porto Alegre: PGQP, 2000.

Simplified Evaluation Guide for Administration of Farmer Organizations – Rural GAS

Abstract – *The Simplified Evaluation Guide - Rural GAS is a tool used to evaluate farmer organizations. Lately, it has been used by farmers to evaluate their organizations. The tool was developed based on the experience of the Program Gaucho of Quality and Productivity (PGQP). In the evaluation, seven criteria and 20 items are used. They are necessary to help the administration to reach the objectives and consequently the success. In a general way, a group farmers, calls, appraisers uses the Rural GAS to compare the current administration of the organization in the function of the following criteria: leadership, strategic planning, focus in the customer and in the market, information and analysis, administration of people, administration of processes and results. That evaluation is accomplished in two following days, totaling 16 working hours. In the first day it is made the appraisers' training in relation to the criteria found and in the second, it is made the main evaluation. The effectiveness of the use of the Rural Gas is not only in the evaluation. It makes possible to establish a reflection process on the part of the appraisers of the necessity of efficient administration. It is not only a moment of reflection, but also socket of conscience of the necessity and of the possibility to implant in the farmer modern administration systems, adapted to the current reality, based on the precepts of the Total Quality.*

Index terms: farmer organization, evaluation, efficient administration farmer, modern administration system.