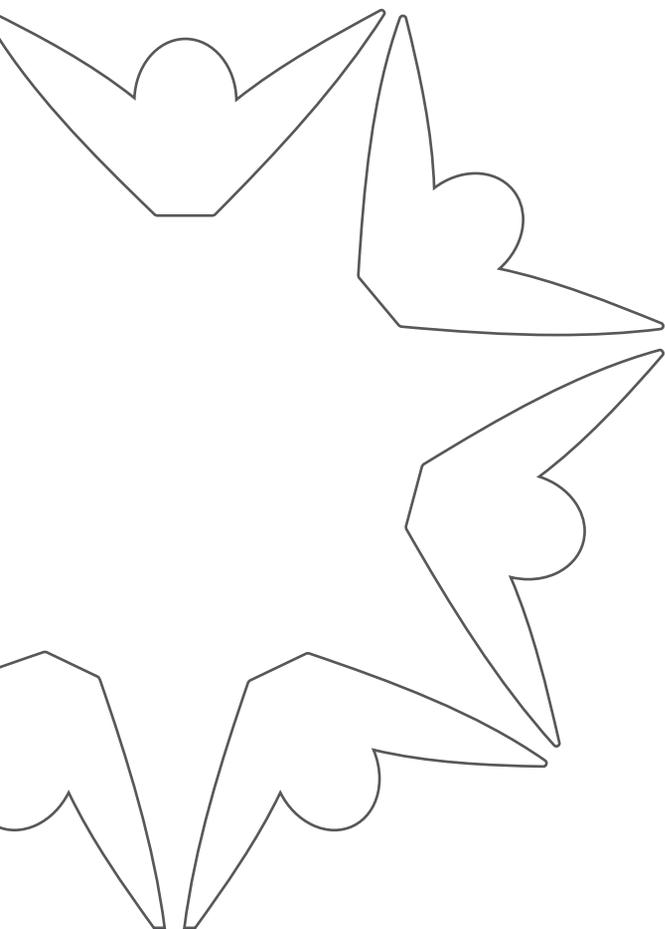


SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNOS DE CRITÉRIOS RESULTADOS





SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNOS DE CRITÉRIOS RESULTADOS

1ª edição
Brasília
2016

CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)
Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste)
Marcos Antonio Zordan (Sul)
Onofre Cezário de Souza Filho (Centro-Oeste)
Cergio Tecchio (Norte e Nordeste)
Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda)
Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planejamento)
Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência)
Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa)
Geci Pungan (Rep. Empregados em Coop.)

Suplentes

Marcos Diaz (Sudeste)
Remy Gorga Neto (Centro-Oeste)
Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste)
Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda)
Alex Pereira Freitas (Min. Previdência)
Vera Lúcia de Oliveira (Mapa)
Maria Silvana Ramos (Rep. Empregados em Coop.)

CONSELHO FISCAL

Gilcimar Barros Pureza (Rep. OCB)
Elise Andreolla (Min. Previdência)
Edilson Rodrigues Tavares (Min. Fazenda)
Tania Mara Garib (Mapa)
Marcos Antonio Braga da Rocha (Rep. OCB)
Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Rep. Empregados em Coop.)

Suplentes

Maria de Fátima C. da Cruz (Min. Previdência)
Bruna Adair Miranda (Min. Fazenda)
Helcio Campos Botelho (Mapa)
José Aparecido dos Santos (Rep. OCB.)
Norberto Tomasini (Rep. OCB.)
Robespierre Koury Ferreira (Rep. Empregados em Coop.)

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Márcio Lopes de Freitas

Superintendente

Renato Nobile

Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

Equipe Técnica do SESCOOP

Adriano Trentin Fassini
Cláudia Chagas Moreno
Cleonice Pereira Pedrosa
Élvio Silveira
Georgeana Caldas Siles
Gerson José Laueremann
Giulianna Fardini
Luís Antônio Schmidt
Vitória Resende S. Drumond

Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

Diagramação

Regina Gottlieb Beer/Shout Publicidade

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS – Qd. 4 • Bloco “I”
CEP 70070-936 • Brasília • DF (Brasil)
Tel.: +55 (61) 3217-2119

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil

Cadernos de Critérios : Resultados / SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo -- Brasília : FNQ - Fundação Nacional da Qualidade : Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. -- (Série Caminhos para a Excelência)

Bibliografia
ISBN : 978-85-8139-053-6

1. Cooperativas - Administração 2. Excelência - Organização 3. Gestão da qualidade 4. Organizações - Administração 5. Resultados
I. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. II. Série.

CDD-658.001

Índices para catálogo sistemático :

1. Excelência empresarial : Administração – 658.001



Cooperativas trilham caminho para excelência

O que uma organização precisa fazer para se manter no mercado de forma competitiva, garantindo a sustentabilidade do seu negócio? A crescente oferta de produtos e serviços exige das empresas uma postura cada vez mais questionadora e diferenciada. É fundamental fazer, constantemente, uma releitura de cenários para entender os movimentos do mercado, as tendências de comportamento dos consumidores e, assim, rever e atualizar estratégias.

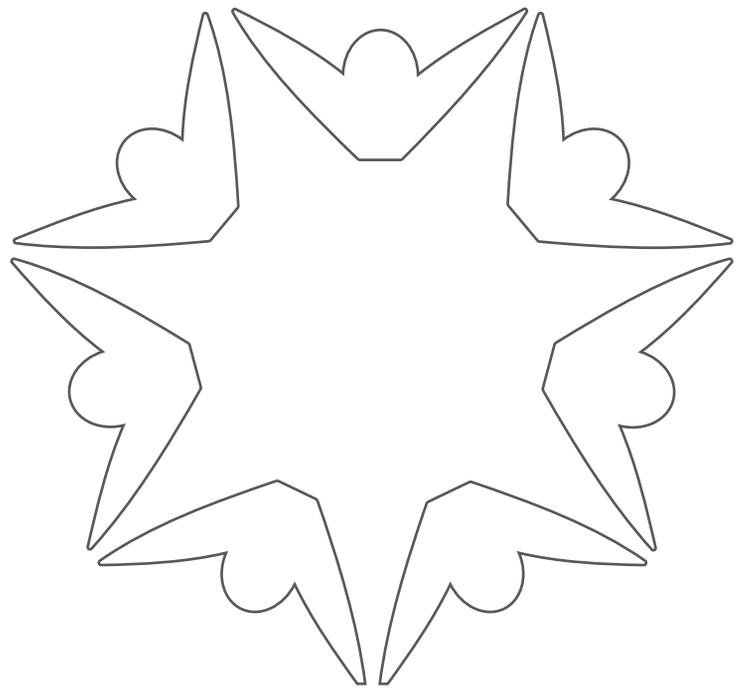
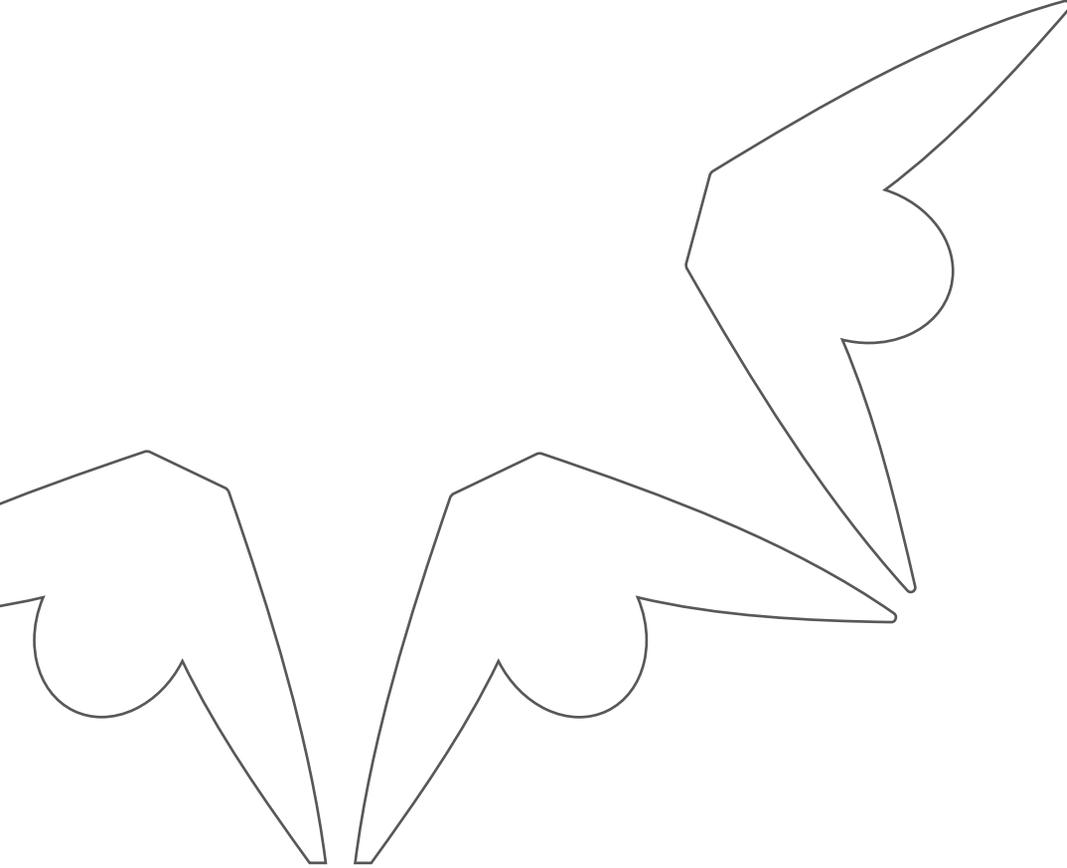
Com essa dinâmica, não há mais espaço para instituições que desconsiderem o macro ambiente e todos os fatores que podem, de alguma maneira, interferir no bom andamento dos negócios. É preciso inovar sempre. As sociedades cooperativas, que já trazem por sua natureza uma proposta diferenciada de empreender e gerar resultados, estão totalmente inseridas nesse contexto. Respondendo por fatias significativas de mercado, nossas cooperativas estão atentas a essas questões e, justamente por isso, têm firmado uma posição de destaque cada vez maior na economia nacional, ganhando espaço também em outros países.

Mas essa conquista de espaço tem um porquê: cientes da concorrência acirrada e do olhar cada dia mais exigente dos consumidores, as cooperativas têm apostado em um investimento constante no profissionalismo da gestão e dos processos de governança, trilhando um caminho na busca da excelência. A ideia é justamente essa: nos firmar, cada dia mais, como organizações que oferecem produtos e serviços com qualidade crescente, que se antecipam a tendências e estão, de fato, alinhadas ao que se espera de instituições contemporâneas e sendo, ao mesmo tempo, visionárias.

Para potencializar esse processo, pensando sempre em fazer mais e melhor pelos cooperados e clientes, nossas cooperativas têm direcionado esforços para imprimir melhorias em diversas frentes. Isso, elas fazem seguindo o que propõe o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), tendo como base os critérios e fundamentos do *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)* da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Com o objetivo de facilitar essa trilha na busca da excelência, criamos uma série de publicações direcionadas ao nosso público, entre as quais o *Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria* e os *Cadernos de Critérios*, que abordam oito pontos a serem trabalhados. São eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Mais uma iniciativa do Sistema OCB para apoiar o crescimento do cooperativismo brasileiro.

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB





Apresentação

Esta publicação compõe a série *Caminho para a Excelência*, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas sobre o *Modelo de Excelência da Gestão*[®] e os critérios de avaliação utilizados no Programa, bem como auxiliar na implantação e melhoria de práticas de gestão. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua gestão e aumentar sua competitividade.

A série *Caminho para a Excelência* é publicada na forma de fascículos, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. Está organizada em 11 volumes:

- ◆ Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria
- ◆ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa¹
- ◆ Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança²
- ◆ Cadernos de Critérios:
 - ◆ Liderança³
 - ◆ Estratégias e Planos
 - ◆ Clientes
 - ◆ Sociedade
 - ◆ Informações e Conhecimento
 - ◆ Pessoas
 - ◆ Processos
 - ◆ Resultados

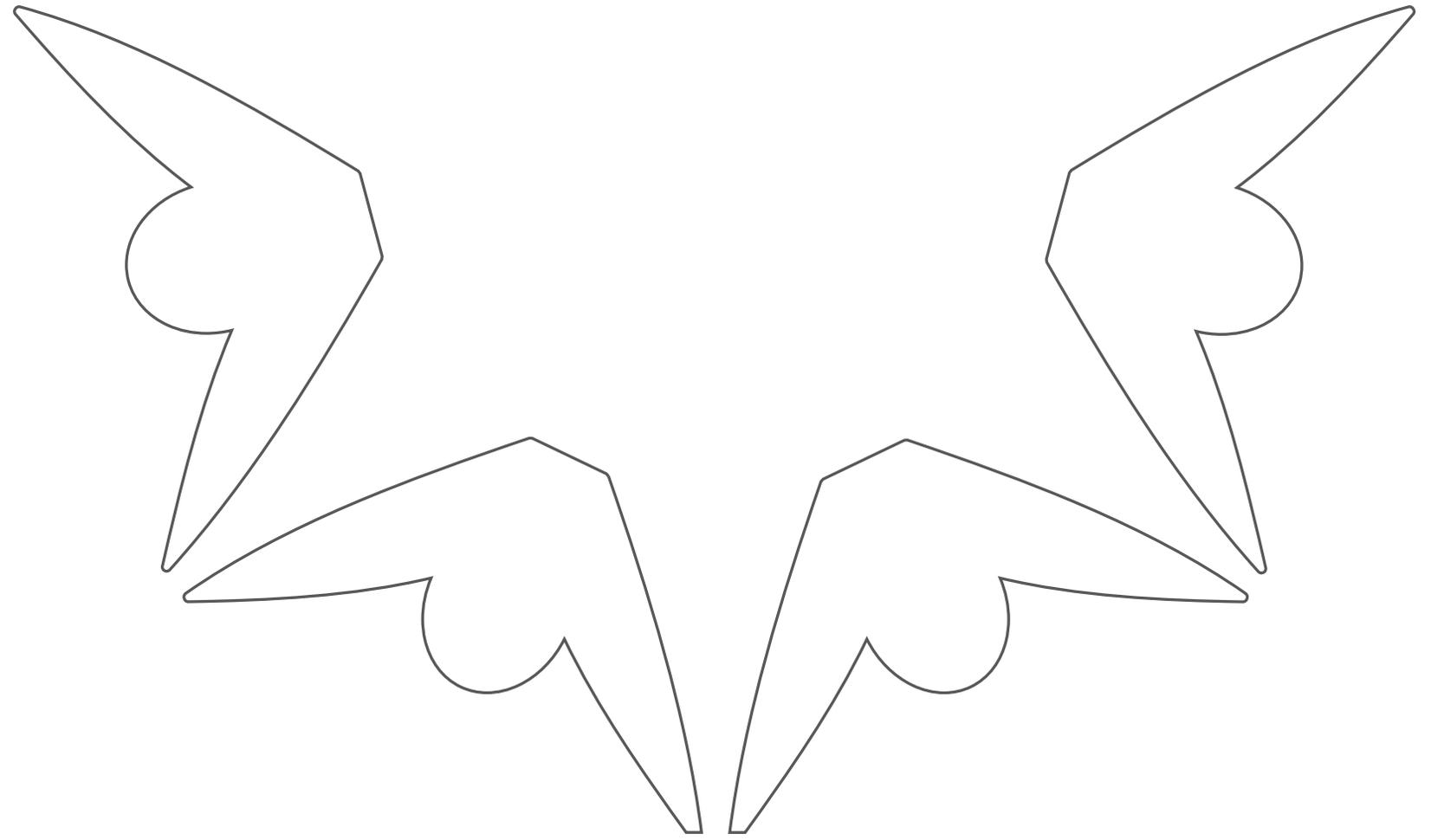
Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos de Critérios* descrevem como os processos gerenciais requeridos nos *Critérios de Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustrações, são apresentados exemplos de cooperativas reconhecidas no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão e também de empresas finalistas, vencedoras ou destaques do Prêmio Nacional da Qualidade, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – pdgc.brasilcooperativo.coop.br.

¹ Disponível somente na versão digital no site governancacoop.brasilcooperativo.coop.br

² Disponível somente na versão digital no site pdgc.brasilcooperativa.coop.br

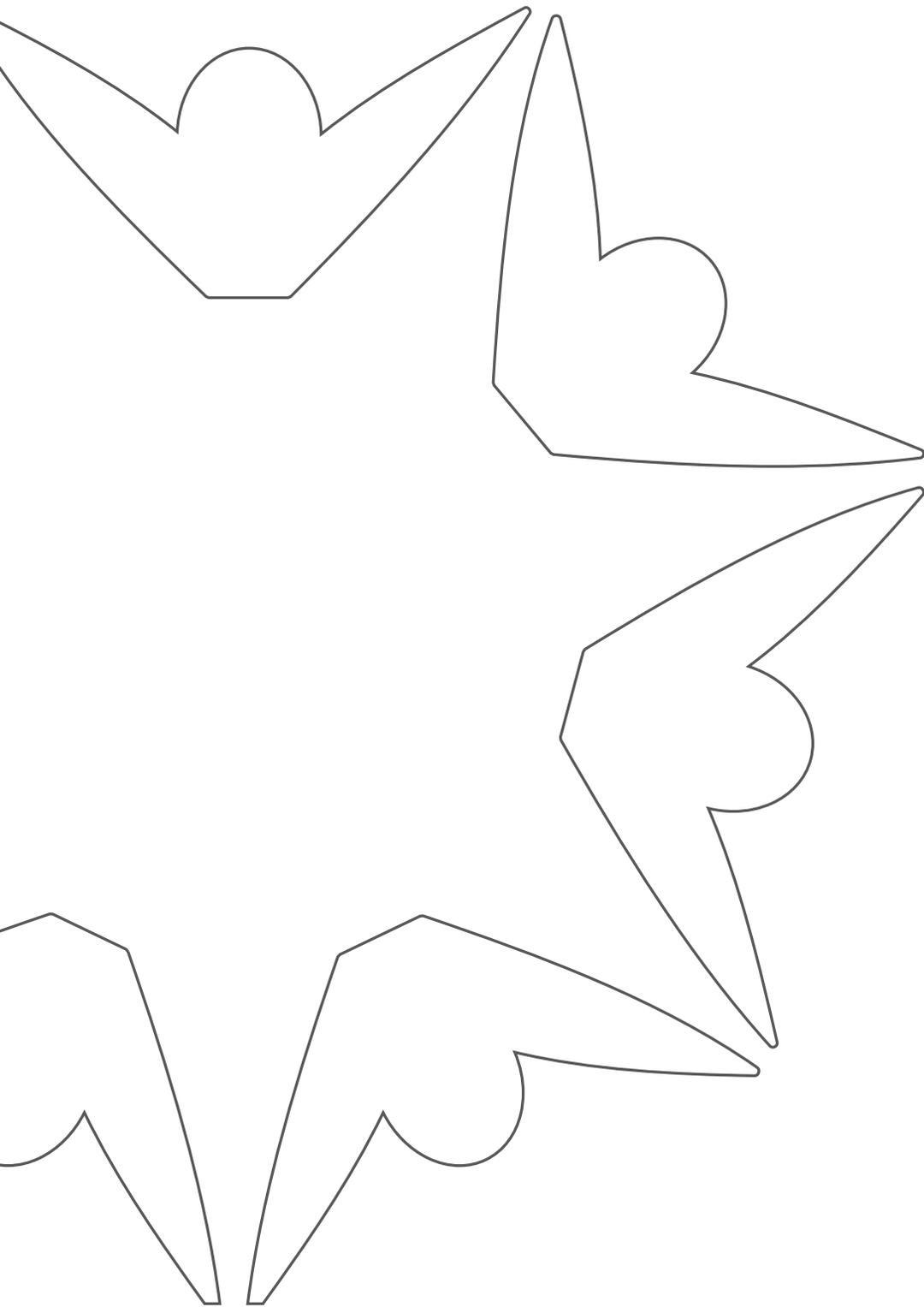
³ Na customização do *Modelo de Excelência da Gestão*[®] para o Sistema Cooperativista, o tema Governança não é tratado dentro do critério Liderança, mas, sim, como um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O tema Governança é objeto do fascículo *Manual de Governança Cooperativa*.



Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 12 O CRITÉRIO RESULTADOS
 - 15 Resultados econômico-financeiros
 - 17 Resultados sociais e ambientais
 - 19 Resultados relativos a cooperados, clientes e mercados
 - 21 Resultados relativos às pessoas
 - 24 Resultados relativos aos processos
 - 28 Avaliação dos resultados
- 31 FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO
 - 31 Exercício 1 - Inter-relacionamento do Critério *Resultados* com os demais Critérios
 - 32 Exercício 2 - Autoavaliação dos resultados
 - 34 Exercício 3 - Avaliação de resultados
- 37 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS







Introdução

Nos cadernos anteriores desta série, são tratados os processos gerenciais requeridos no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). Neste caderno, são tratados os resultados, que são os efeitos produzidos pelos processos operacionais e estratégicos da cooperativa, monitorados por meio de indicadores de desempenho pertinentes.

Os indicadores de desempenho são informações quantitativas ou fatos relevantes, que expressam o desempenho de um produto, serviço ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo. Exemplos: índice de lucratividade, índice de satisfação de clientes, taxa de gravidade de acidentes, manutenção de certificação independente e prêmio de reconhecimento criterioso (FNQ, 2013).

Os indicadores de desempenho se constituem no elo entre as estratégias e as atividades operacionais, e seus resultados devem evidenciar o valor agregado às partes interessadas. A importância dos resultados é evidenciada pela necessidade prática de demonstrar a passagem “do discurso para a ação”, mostrando o cumprimento das metas, a medição do desempenho em relação aos referenciais e o posicionamento em relação ao alcance dos objetivos estratégicos.

Estudiosos de gestão e executivos de organizações de destaque no cenário brasileiro têm demonstrado a necessidade da gestão baseada em fatos e processos, na qual a tomada de decisões é fortemente orientada pela medição e análise do desempenho para a obtenção de resultados consistentes e que evidenciem a alta performance das respectivas organizações.



O Critério Resultados

O Critério *Resultados* corresponde, na interpretação da descrição do MEG, à etapa referente ao Controle (C) do ciclo PDCL. O Fundamento da Excelência diretamente associado a esse Critério é o da *Geração de valor*, que se traduz no “alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das partes interessadas”.

Para colocar esse conceito em prática, as cooperativas devem considerar que gerar valor para todas as partes interessadas visa a aprimorar as relações e a assegurar o desenvolvimento da cooperativa. A cooperativa que age dessa forma enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às metas, a comparação desses com referenciais pertinentes e o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentável e adicionando valor a todas elas.

É importante destacar os conceitos de causa e efeito e integração embutidos nesse Critério. Os resultados são decorrentes da aplicação, adequada e integrada, das práticas implementadas pela cooperativa, para atendimento aos processos gerenciais requeridos nos Critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos. São decorrentes também das práticas de Governança utilizadas pela cooperativa.

O Critério *Resultados* está estruturado em cinco temas, inter-relacionados aos demais temas do MEG, abrangendo todas as partes interessadas. O quadro 1 apresenta os temas e as respectivas interações diretas com os outros temas e partes interessadas. Ele também cita os cadernos da série em que os temas são tratados.



Quadro 1 – Temas do critério *Resultados* e seu inter-relacionamento com outros temas do MEG e com as partes interessadas

Temas	Interação com outros temas	Cadernos da série em que os temas estão tratados	Parte interessada
Resultados econômico-financeiros	Processos econômico-financeiros	Processos	Cooperados
Resultados sociais e ambientais	Responsabilidade socioambiental e desenvolvimento social	Sociedade	Sociedade
Resultados relativos a cooperados, clientes e mercados	Governança, imagem e conhecimento de mercado, e relacionamento com clientes	Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, Liderança e Clientes	Cooperados e Clientes
Resultados relativos às pessoas	Sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida	Pessoas	Colaboradores
Resultados aos processos	Processos da cadeia de valor e relativos a fornecedores	Processos	Todas, incluindo os fornecedores



É importante ressaltar que os cinco temas estão presentes em todos os questionários de autoavaliação do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas (PDGC), por meio de resultados requeridos em cada nível. O questionário Primeiros Passos para a Excelência exige nove resultados obrigatórios; o questionário Compromisso com a Excelência exige 12, e o questionário Rumo à Excelência solicita a apresentação de 13 resultados.

Todos os resultados obrigatórios são apresentados nos temas discutidos a seguir, bem como os fatores utilizados para sua avaliação, descritos no capítulo Avaliação dos resultados. Também são apresentados exemplos de outros indicadores, que a cooperativa pode monitorar para demonstrar seus resultados. Outros exemplos de atributos e indicadores utilizados pelas organizações podem ser encontrados no livro *Transformando o Sistema de Indicadores – Avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG*, publicado em 2015 pela Fundação Nacional da Qualidade.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 1, para verificar o conhecimento sobre o inter-relacionamento do Critério *Resultados* com os demais Critérios do MEG.



Resultados econômico-financeiros

Este tema aborda os resultados econômico-financeiros da cooperativa. Esses resultados se referem:

- ♦ ao desempenho dos processos econômico-financeiros;
- ♦ aos indicadores utilizados para avaliar o atendimento das necessidades dos cooperados ou de outras partes interessadas e a implementação das estratégias.

O PDGC determina três indicadores a serem utilizados pelas cooperativas em sua gestão financeira:

- ♦ **Percentual de sobras** [(sobras antes das destinações para os fundos / total de ingressos) x 100] - evidencia quanto do total de ingressos sobrou após a dedução de todos os dispêndios;
- ♦ **Participação dos atos não cooperativos** [receita total dos atos não cooperativos / (total de ingressos + receita total dos atos não cooperativos) x 100] - evidencia quanto do faturamento total da cooperativa foi decorrente de operações com não cooperados;
- ♦ **Lucratividade dos atos não cooperativos** [(lucro dos atos não cooperativos / receita total dos atos não cooperativos) x 100] - representa o quanto de lucro a cooperativa tem obtido nas operações com não cooperados.

Esses indicadores estão presentes nos três questionários do PDGC e os seus resultados nos últimos três exercícios devem ser informados no sistema de autoavaliação, quando a cooperativa participa do Programa.

É importante destacar que esses indicadores não devem ser os únicos utilizados na gestão econômico-financeira da cooperativa. Devem ser utilizados também indicadores relativos a:

- ♦ Estrutura – indicadores que possibilitam a análise da estrutura de capital;
- ♦ Liquidez – indicadores que possibilitam a análise da capacidade de pagamento de dívidas;
- ♦ Atividade – indicadores que possibilitam a análise do nível de atividade da cooperativa;
- ♦ Rentabilidade – indicadores que possibilitam a análise da rentabilidade das operações.



A título de exemplo e para servir de orientação na definição de outros indicadores econômico-financeiros, são apresentados no quadro 2 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa e suas estratégias.

Quadro 2 – Exemplos de indicadores econômico-financeiros

Grupo	Indicador	Definição
Estrutura	Taxa de endividamento	Passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido.
	Taxa de composição do endividamento	Passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
	Taxa de imobilização	Ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido.
Liquidez	Taxa de liquidez corrente	Ativo circulante dividido pelo passivo circulante.
	Liquidez geral	Ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo.
Atividade	Prazo médio de recebimento de vendas	Número médio de dias para o recebimento.
	Prazo médio de renovação de estoques	Número médio de dias para a renovação.
	Prazo médio do pagamento de compras	Número médio de dias para o pagamento.
	Geração de caixa	Saldo médio de caixa dividido pelo total de vendas.
Rentabilidade	Retorno sobre o patrimônio líquido	Valor das sobras líquidas dividido pelo patrimônio líquido.
	Margem bruta	Valor das sobras brutas dividido pelo valor das vendas líquidas.
	Taxa de vendas	Receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista.
	Taxa de crescimento dos ingressos	Total de ingressos no período de um ano dividido pelos ingressos no ano anterior.



Resultados sociais e ambientais

Este tema aborda os resultados sociais e ambientais da cooperativa. Esses resultados se referem:

- ♦ ao desempenho das ações de educação cooperativista promovidas para o quadro social;
- ♦ ao desempenho dos processos citados no Critério Sociedade;
- ♦ aos indicadores utilizados para avaliar o atendimento das necessidades da sociedade e de outras partes interessadas e a implementação das estratégias.

Os questionários Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência do PDGC determinam dois indicadores a serem utilizados pelas cooperativas em relação à sua atuação social:

- ♦ **Taxa de educação cooperativista dos cooperados** [(número de cooperados participantes nas ações de educação cooperativa / número de cooperados da cooperativa) x 100] – demonstra a abrangência das ações de educação cooperativista, realizadas pela cooperativa, para o seu quadro social.
- ♦ **Taxa de gastos em atuação social junto à comunidade** [(valor gasto em ações e/ou projetos sociais / total de dispêndios e despesas) x 100] – representa o percentual do total de dispêndios e despesas que é gasto em ações e/ou projetos sociais.

Os resultados desses indicadores nos últimos três exercícios devem ser informados no sistema de autoavaliação, quando a cooperativa participa do Programa.

É importante destacar que esses indicadores não devem ser os únicos utilizados para avaliar a gestão ambiental e a atuação social da cooperativa. A título de exemplo e para servir de orientação na definição de outros indicadores, são apresentados no quadro 3 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa e suas estratégias.



Quadro 3 - Exemplos de indicadores relativos à gestão ambiental e à atuação social

Indicadores	Definição
Índice de conformidade ambiental	Número de requisitos atendidos dividido-pelo total de requisitos aplicáveis, baseado na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
Investimentos ou recursos alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno), dividido pela receita.
Índice de conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos (ou equivalente).
Índice de imagem perante a sociedade	Percentual de entrevistados da sociedade em pesquisas que declaram ter imagem positiva sobre a cooperativa.
Taxa de inserções espontâneas na mídia	Número de inserções espontâneas positivas na mídia sobre iniciativas de responsabilidade socioambiental.
Investimento médio em meio ambiente, cultura, lazer e na comunidade	É a soma dos investimentos em meio ambiente, cultura, lazer e na comunidade dividida pelo número de cooperados.
Investimento médio em saúde dos cooperados	É o total de investimentos em saúde dividido pelo número de cooperados.
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas/número de pessoas atingidas).
Índice de satisfação da sociedade	Percentual de representantes da sociedade (ou beneficiários dos programas) que se declararam muito ou totalmente satisfeitos.
Taxa de jovens aprendizes (ou estagiários)	Número de jovens aprendizes (ou estagiários) dividido pelo número total de funcionários.
Taxa de pessoas com deficiência	Número de funcionários com deficiência dividido pelo número total de funcionários.



Resultados relativos a cooperados, clientes e mercados

Este tema aborda os resultados relativos a cooperados, clientes e mercados da cooperativa. Esses resultados se referem:

- ♦ ao desempenho dos processos de relacionamento com os cooperados citados no Bloco Governança dos questionários do PDGC;
- ♦ ao desempenho dos processos citados no Critério Clientes;
- ♦ aos indicadores utilizados para avaliar o atendimento das necessidades dos cooperados, dos clientes e de outras partes interessadas e a implementação das estratégias.

O PDGC determina três indicadores mínimos a serem utilizados pelas cooperativas em relação aos cooperados e clientes:

- ♦ **Índice de satisfação dos cooperados** - percentual de cooperados que se declararam muito ou totalmente satisfeitos nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação;
- ♦ **Índice de satisfação dos clientes** - percentual de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação;
- ♦ **Índice de reclamações de clientes** – número total de reclamações no ano dividido pelo número total de clientes anual ou pelo número de produtos e serviços entregues, o que for mais pertinente.

Esses indicadores estão presentes nos três questionários do PDGC e os seus resultados nos últimos três ciclos de avaliação devem ser informados no sistema de autoavaliação, quando a cooperativa participa do Programa.

É importante destacar que esses indicadores não devem ser os únicos utilizados para avaliar o relacionamento da cooperativa com seus cooperados, clientes, bem como sua situação no mercado. A título de exemplo e para servir de orientação na definição de outros indicadores, são apresentados no quadro 4 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa e suas estratégias.



Quadro 4 – Exemplos de indicadores relativos a cooperados, clientes e mercado

Indicador	Definição
Taxa de cooperados ativos	Número de cooperados ativos dividido pelo total de cooperados.
Índice de imagem positiva perante os cooperados	Percentual de cooperados entrevistados que têm imagem positiva da cooperativa.
Índice de reclamação de cooperados	Número de reclamações procedentes dividido pelo total de unidades vendidas (serviços prestados).
Prazo de solução de problemas	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda.
Índice de imagem positiva perante os clientes	Percentual de clientes entrevistados que têm imagem positiva da cooperativa.
Índice de conhecimento da marca	Percentual de entrevistados que se lembram da marca em primeiro lugar (<i>Top Of Mind</i>).
Taxa de fidelidade	Percentual de base de clientes que o são por um período definido. Não existe uma definição geral e única; outras que podem ser consideradas são: percentual de clientes exclusivos; percentual de clientes com pedidos recorrentes; percentual de clientes que consideram a cooperativa como fornecedora preferencial. Mais recentemente, as empresas têm usado o NPS (<i>Net Promoter Score</i>) como um indicador pertinente para avaliar a fidelidade. Esse índice é medido pela diferença entre o percentual de promotores e o percentual de detratores, obtidos em pesquisa específica.
Índice de participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação.



Resultados relativos às pessoas

Este tema aborda os resultados relativos aos colaboradores da cooperativa. Esses resultados se referem:

- ♦ ao desempenho dos processos citados no Critério Pessoas;
- ♦ aos indicadores utilizados para avaliar o atendimento das necessidades dos colaboradores e de outras partes interessadas e a implementação das estratégias.

O PDGC determina dois indicadores a serem utilizados pelas cooperativas em relação à gestão de pessoas:

- ♦ **Índice de satisfação dos colaboradores** - percentual de colaboradores que se declararam muito ou totalmente satisfeitos, nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação;
- ♦ **Índice de acidentes de trabalho com colaboradores** - o número total de acidentes no ano dividido pelo número médio de colaboradores, que consiste na média entre o número de colaboradores em 1º de janeiro e o número de colaboradores em 31 de dezembro.

Os questionários Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, além dos dois indicadores citados acima, solicitam mais um indicador:

- ♦ **Índice de capacitação dos colaboradores** – calculado pela somatória de homens-hora de treinamentos ministrados, dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

É importante lembrar que os resultados desses indicadores, nos últimos três ciclos de avaliação, devem ser informados no sistema de autoavaliação, quando a cooperativa participa do Programa.

Esses indicadores não devem ser os únicos utilizados para avaliar a gestão de pessoas da cooperativa. A título de exemplo e para servir de orientação na definição de outros indicadores, são apresentados no quadro 5 exemplos de indicadores adequados relacionados ao tema *Sistemas de trabalho*, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa e suas estratégias. O quadro 6 apresenta exemplos de indicadores relacionados ao tema *Capacitação e desenvolvimento* e o quadro 7 exemplifica indicadores relacionados ao tema *Qualidade de vida*.



Quadro 5 – Exemplos de indicadores relativos ao tema *Sistemas de trabalho*

Indicador	Definição
Taxa de funcionários envolvidos em times	Percentual dos funcionários envolvidos em grupos multifuncionais.
Índice de sugestões implementadas	Número de sugestões implementadas dividido pelo total de funcionários.
Tempo médio de contratação	Tempo para atendimento a pedido de admissão.
Taxa de eficácia de seleção	Percentual de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência.
Taxa de alcance das metas individuais ou das equipes	Percentual realizado das metas individuais e das equipes.
Taxa de promoções por grau salarial	Percentual de oportunidades preenchidas internamente.
Taxa de aproveitamento interno (líderes ou especialistas)	Percentual de pessoas promovidas nos últimos 12 meses.
Índice de desempenho da liderança	Desempenho da liderança extraído de questões da pesquisa de clima.

Quadro 6 – Exemplos de indicadores relativos ao tema *Capacitação e desenvolvimento*

Indicador	Definição
Índice de eficácia do treinamento ou de programas de capacitação	Medição do êxito do treinamento na prática após um período predeterminado (diretamente por melhoria de indicadores dos processos ou indiretamente, por entrevistas com as chefias).
Taxa de investimento em treinamentos	Investimento em treinamento dividido pela receita.
Taxa de cumprimento do plano de treinamento	Percentual cumprido do plano de treinamento.
Taxa de desenvolvimento de líderes potenciais	Pessoas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas (percentual sobre o total de líderes atuais).
Índice de Prontidão	Percentual de pessoas avaliadas e que atendem a um grau mínimo das competências estabelecidas.



Quadro 7 – Exemplos de indicadores relativos ao tema *Qualidade de vida*

Indicador	Definição
Absenteísmo	Número de homens-hora de afastamento em relação ao número total de homens-hora teoricamente disponível para o trabalho no período considerado. Esse índice pode ser medido considerando somente os afastamentos motivados por doenças ocupacionais. Nesse caso, é uma importante medida relacionada à saúde dos colaboradores.
Rotatividade	Quantidade de colaboradores que deixaram o quadro sobre a quantidade total de colaboradores no período considerado. Esse índice pode ser medido, considerando somente os colaboradores que deixaram o quadro voluntariamente. Nesse caso, pode ser um bom indicativo relacionado ao ambiente, às condições de trabalho e ao atendimento de necessidades e expectativas dos colaboradores.
Investimento médio em saúde e segurança dos colaboradores	É o total de investimentos em saúde e segurança dos colaboradores, dividido pelo número de colaboradores.
Taxa de gravidade de acidentes	Quantidade de dias computados nos acidentes com afastamentos por milhão de horas-homem de exposição ao risco.
Taxa de frequência de acidentes	Número de acidentados por milhão de horas de exposição ao risco, em determinado período.
Índice de satisfação com os benefícios	Percentual de pessoas satisfeitas com os benefícios (extraído da pesquisa de clima).



Resultados relativos aos processos

Este tema aborda os resultados relativos aos processos da cooperativa. Esses resultados se referem:

- ♦ ao desempenho dos processos da cadeia de valor;
- ♦ ao desempenho dos processos utilizados para avaliar os fornecedores externos;
- ♦ aos indicadores relativos aos processos utilizados para avaliar o atendimento das necessidades das partes interessadas e a implementação das estratégias;
- ♦ aos indicadores de desempenho de processos de gestão transversais, como desenvolvimento da gestão, governança, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento e similares.

O PDGC determina um indicador a ser utilizado pelas cooperativas em relação aos seus processos:

- ♦ **Ingressos por cooperado** - (valor total de ingressos em reais/número de cooperados ativos em 31 de dezembro do ano analisado).

O questionário Rumo à Excelência, além do indicador citado acima, solicita a apresentação dos resultados de mais um indicador:

- ♦ **Investimento no desenvolvimento dos cooperados** – calculado pelo valor investido em ações para desenvolvimento dos cooperados dividido pelo número de cooperados ativos.

É importante lembrar que os resultados desses indicadores, nos últimos três ciclos de avaliação, devem ser informados no sistema de autoavaliação, quando a cooperativa participa do Programa.

Esses indicadores não devem ser os únicos utilizados para avaliar os processos da cooperativa. A título de exemplo e para servir de orientação na definição dos indicadores a serem relatados, são apresentados exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa e suas estratégias.

Os resultados relativos aos processos podem ser separados pelas seguintes categorias: produtos, processos da cadeia de valor, processos relativos a fornecedores e processos de gestão transversais. Os quadros 8, 9, 10 e 11 apresentam exemplos de indicadores relativos a cada categoria.



Quadro 8 – Exemplos de indicadores relativos aos produtos

Indicador	Definição
Índice de conformidade do produto	Percentual de produtos produzidos dentro do padrão.
	Índices de rejeição em etapas críticas.
	Percentual de produtos reclassificados.
Prazo de entrega	Percentual de produtos entregues no prazo prometido.
Custo de atendimento em garantia	Valor do atendimento em garantia dividido pelo valor total dos produtos.

Quadro 9 – Exemplos de indicadores relativos aos processos da cadeia de valor

Indicador	Definição
Receita de novos produtos	Percentual da receita obtida de produtos lançados em determinado período de tempo.
Tempo médio para recuperar o investimento (<i>payback</i>)	Meses necessários para que o total investido em um novo produto ou novo processo seja equivalente aos resultados gerados.
Índice de conformidade de projeto	Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto.
	Custo real de projeto dividido pelo custo previsto.
Índice de produtividade	Número de cooperados por colaborador.
	Produção por colaborador.
	Ingressos por colaborador.
Taxa de consumo específico	Consumo por unidade produzida (energia, água, vapor, conforme características específicas do processo e produto).
Eficiência operacional	Percentual da capacidade global utilizada.
Índices de desperdício	Percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado.
	Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas.
	Tempo improdutivo dividido pelo tempo total.
Taxa de êxito do planejamento	Percentual da programação de produção realizada.
Índices de níveis de serviços atendidos	Percentual de ordens de serviço atendidas no prazo programado.
	Medições de satisfação do cliente interno.
	Percentual de cumprimento dos acordos de níveis de serviços.



Quadro 10 – Exemplos de indicadores relativos aos fornecedores

Indicador	Definição
Índice de desempenho dos fornecedores	Avaliação dos fornecedores baseada em requisitos definidos pela cooperativa (preço, atendimento, prazo e qualidade).
Taxa de fornecedores certificados	Número de fornecedores certificados (ou acreditados) dividido pelo número total de fornecedores.
Índice de economicidade de aquisição	$(\text{Valor de referência} - \text{valor negociado}) / \text{valor de referência} \times 100$.
Índice de satisfação dos usuários internos com os serviços/produtos de consumo	Percentual dos usuários internos que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços/produtos de consumo.
Investimento na melhoria dos fornecedores	Valor investido em programas de melhoria dos fornecedores (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno) dividido pela somatória dos ingressos e receitas.
Índice de inflação interna	Variação percentual dos preços pagos, considerando uma cesta de produtos e serviços adquiridos e um determinado período.
Índice de satisfação dos fornecedores	Percentual dos fornecedores que se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos com cooperativa.



Quadro 11 – Exemplos de indicadores relativos aos processos de gestão transversais

Exemplo de processo	Indicador	Definição
Governança	Índices de conformidade	Restrições/apontamentos em auditorias.
		Atendimento aos requisitos de selos de governança.
		Relação entre as despesas com multas e as despesas totais.
Estratégias e Planos	Taxa de planos prioritários executados	Percentual de planos estratégicos executados.
	Taxa de funcionários envolvidos nas oficinas da estratégia	Percentual dos funcionários envolvidos nos processos de formulação das estratégias.
Informações e Conhecimento	Índice de satisfação dos usuários de TI	Percentual dos usuários dos sistemas de informação informatizados que se declaram satisfeitos ou muito satisfeitos.
	Taxa de disponibilidade dos sistemas de informação	Horas em que os sistemas de informação estavam disponíveis dividido pelo total de horas em que eles deveriam estar funcionando.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 2, para realização de uma autoavaliação sobre os resultados da cooperativa.



Avaliação dos resultados

No MEG, os resultados organizacionais são avaliados pelos seguintes fatores:

- ♦ **Relevância:** refere-se ao grau em que os resultados estratégicos e operacionais são suficientes para avaliar o desempenho da organização, de forma compatível com seu perfil, estratégias e processos, incluindo estratificações ou agrupamentos eventualmente requeridos.

- ♦ **Melhoria:** refere-se ao grau em que os resultados estratégicos e operacionais relevantes demonstram evolução favorável ao longo de, pelo menos, três exercícios ou ciclos. Esses períodos devem ser coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização e não precisam ser necessariamente anuais. A frequência de medição deve ser coerente com o que está sendo medido, seu ciclo de análise e seu aprendizado (execução de ações corretivas e de melhoria). Períodos maiores do que três exercícios podem ser necessários, para demonstrar a percepção da melhoria ou estabilização em nível aceitável. Uma avaliação de desempenho, demonstrando melhoria ou estabilização em nível aceitável, é caracterizada por uma avaliação dos três últimos exercícios ou ciclos, que apresente uma das seguintes condições:
 - melhoria contínua do nível de desempenho;
 - ampliação do diferencial competitivo;
 - estabilização em níveis de liderança ou excelência;
 - estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando o requisito de parte interessada, ou um deles, se não houver o outro, de forma compatível com a estratégia.

- ♦ **Competitividade:** refere-se aos níveis dos resultados estratégicos e operacionais comparativamente a referenciais pertinentes. Dessa forma, os resultados são considerados em níveis ótimos se demonstrarem a posição de liderança ou de referencial de excelência ocupada pela organização no setor ou no mercado.

- ♦ **Compromisso:** refere-se ao nível de Atendimento a Requisitos de Partes Interessadas, demonstrando o quanto os resultados estratégicos e operacionais atendem aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas. Tais requisitos representam compromissos assumidos pela organização.

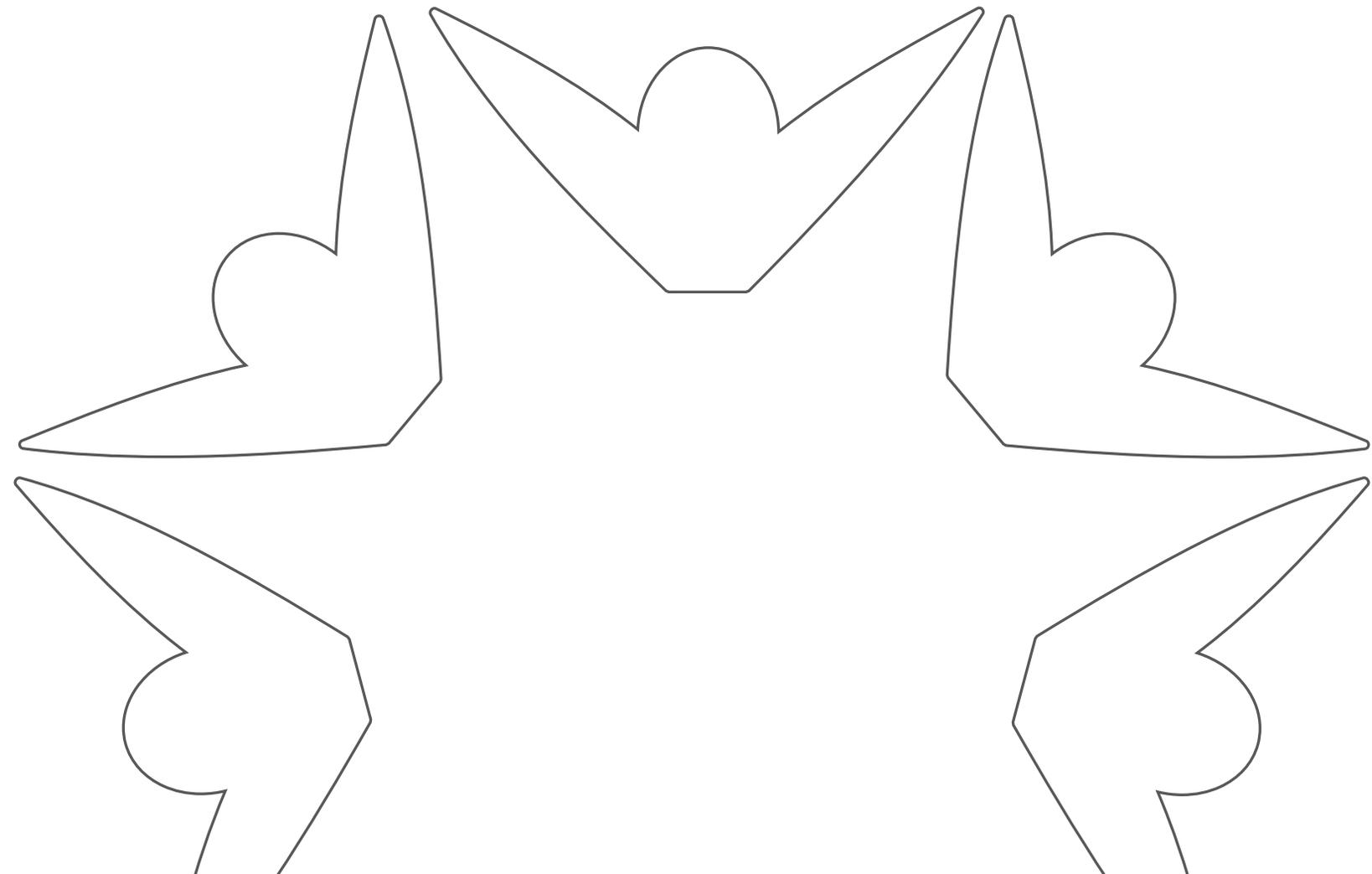


Na customização do Modelo de Excelência da Gestão® para o Sistema Cooperativista, foram feitas adequações aos fatores de avaliação de resultados, conforme apresentado no quadro 12.

Quadro 12 – Customização dos fatores de avaliação de resultados para o PDGC

Fator de avaliação	Questionário	Customização
Relevância	Primeiros Passos para a Excelência Compromisso com a Excelência Rumo à Excelência	É avaliada pela apresentação dos resultados obrigatórios dos questionários de autoavaliação no sistema de autoavaliação.
Melhoria	Primeiros Passos para a Excelência Compromisso com a Excelência Rumo à Excelência	É avaliada pelo comportamento dos resultados obrigatórios ao longo do tempo e, no caso dos indicadores econômico-financeiros, o atendimento às políticas estabelecidas pela cooperativa.
Competitividade	Rumo à Excelência	É avaliada pelo uso de referenciais comparativos e pelos níveis dos resultados em relação a esses referenciais.
Compromisso	Não se aplica	Não se aplica.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 3, em que a equipe da cooperativa pode exercitar a avaliação de resultados.





Fixação do conhecimento

Exercício 1 – Inter-relacionamento do Critério Resultados com os demais Critérios

Relacionar a coluna da direita com a coluna da esquerda, identificando o tema dos demais Critérios do Modelo de Excelência da Gestão®, ao qual se refere o tema do Critério Resultados.

Temas do Critério Resultados	Processos gerenciais
(1) Resultados econômico-financeiros	<input type="checkbox"/> Sistemas de trabalho
	<input type="checkbox"/> Governança
	<input type="checkbox"/> Processos da cadeia de valor
(2) Resultados sociais e ambientais	<input type="checkbox"/> Relacionamento com os clientes
	<input type="checkbox"/> Processos relativos aos fornecedores
(3) Resultados relativos a cooperados, clientes e mercados	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento social
	<input type="checkbox"/> Processos econômico-financeiros
(4) Resultados relativos a pessoas	<input type="checkbox"/> Capacitação e desenvolvimento
	<input type="checkbox"/> Responsabilidade socioambiental
(5) Resultados relativos aos processos	<input type="checkbox"/> Imagem e conhecimento de mercado
	<input type="checkbox"/> Qualidade de vida



Exercício 2 – Autoavaliação dos resultados

Utilizando o quadro abaixo, realizar uma autoavaliação dos resultados da cooperativa, identificando eventuais lacunas e citando exemplos de indicadores já monitorados.

Questão	Autoavaliação		Cite exemplos de resultados monitorados pela cooperativa	Que outros indicadores a cooperativa poderia monitorar?
1. A cooperativa monitora resultados econômico-financeiros?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
2. A cooperativa monitora resultados sociais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
3. A cooperativa monitora resultados ambientais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
4. A cooperativa monitora resultados relativos aos cooperados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
5. A cooperativa monitora resultados relativos aos clientes?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
6. A cooperativa monitora resultados relativos aos mercados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		



7. A cooperativa monitora resultados relativos às pessoas?	() Sim	() Não		
8. A cooperativa monitora resultados relativos aos produtos?	() Sim	() Não		
9. A cooperativa monitora resultados relativos aos processos da cadeia de valor?	() Sim	() Não		
10. A cooperativa monitora resultados relativos aos fornecedores?	() Sim	() Não		

Referenciais comparativos

A cooperativa utiliza referenciais comparativos para analisar a competitividade dos seus resultados?	() Sim	() Não	Quais:
--	---------	---------	--------



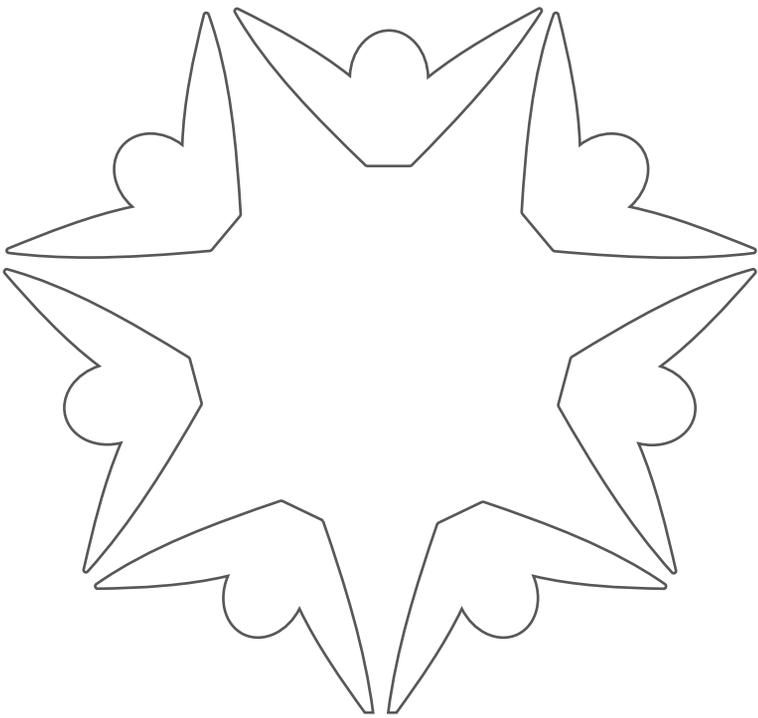
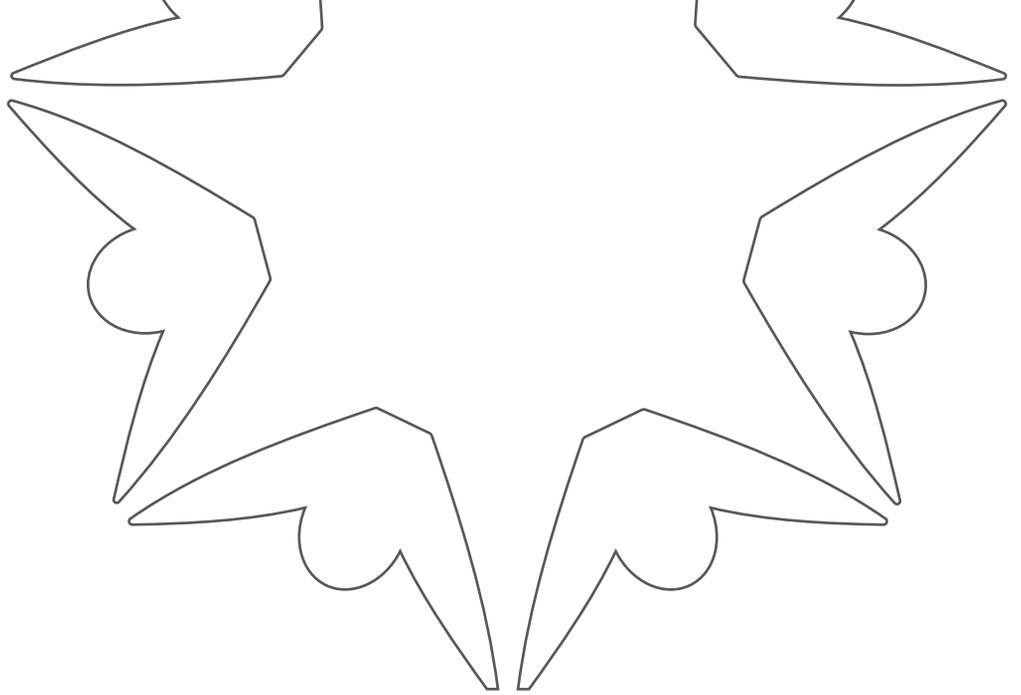
Exercício 3 – Avaliação de resultados

Ler a questão do questionário de autoavaliação Rumo à Excelência e suas opções de resposta. Analisar os resultados apresentados pela cooperativa e, a partir de sua análise, indicar qual a opção mais adequada, entre as quatro possíveis.

Questão	Alternativas de resposta	Resultados apresentados	Opção (a, b, c ou d)
90. Existem resultados relativos à satisfação dos cooperados?	<p>a) Não existem resultados relativos à satisfação dos cooperados.</p> <p>b) A satisfação dos cooperados é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.</p> <p>c) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.</p> <p>d) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 2013: 73,9%▪ 2014: 71%▪ 2015: 79,70% <p><i>Referencial Comparativo:</i> 81,0%</p>	
91. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?	<p>a) Não existem resultados relativos à satisfação dos clientes.</p> <p>b) A satisfação dos clientes é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.</p> <p>c) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.</p> <p>d) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 2011: 82,0%▪ 2013: 83,3%▪ 2015: 84,2% <p><i>Referencial Comparativo:</i> 80,0%</p>	



<p>92. Existem resultados relativos a reclamações de clientes?</p>	<p>a) Não existem resultados relativos a reclamações de clientes.</p> <p>b) As reclamações de clientes são controladas, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.</p> <p>c) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão diminuindo ao longo do período.</p> <p>d) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos e estão diminuindo ao longo do período.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 2013: 1,8▪ 2014: 2,2▪ 2015: 2,5 <p><i>reclamação/ serviço</i></p> <p><i>Referencial Comparativo: 4,0 reclamação/ serviço</i></p>	
<p>93. Os resultados relativos aos cooperados, clientes e mercados apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade?</p>	<p>a) Não são utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade.</p> <p>b) São utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade, mas nenhum dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos referenciais comparativos utilizados.</p> <p>c) São utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade e a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos referenciais comparativos utilizados.</p> <p>d) São utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade, a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos referenciais comparativos utilizados e pelo menos um dos resultados demonstra nível de liderança no setor ou no mercado.</p>		





Referências Bibliográficas

BLAZEY, Mark L. **Insights to performance excellence 2005**. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2005.

BROWN, Mark Graham. **Baldrige Award Winning Quality**. 14ª ed. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 20ª edição. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Transformando o Sistema de Indicadores – Avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG**. 1ª edição. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015.

HUTTON, David W. **From Baldrige to the bottom line: A Road Map for Organizational Change and Improvement**. Milwaukee, WI: American Society for Quality Press, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SISTEMA OCEMG. **Anuário de Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro**. Belo Horizonte: Sistema OCEMG, 2013.



Série Caminho para a Excelência

Título	Objetivo	Público-alvo
Manual de Autoavaliação e implementação de melhorias	Fornecer uma visão global do ciclo PDCL (<i>Plan, Do, Check, Learn</i> , que, traduzidos significam: Planejar, Realizar, Verificar, Aprender) de melhorias, enfatizando a autoavaliação, as suas diferentes metodologias e práticas de planejamento, monitoramento e realização.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma gestão de melhorias a partir de uma autoavaliação, tendo como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> , customizado para a realidade das cooperativas.
<i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais relacionados à governança.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma autoavaliação sobre a governança, tendo como referência o <i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i> .
Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança	Disseminar as boas práticas adotadas pelas cooperativas premiadas na faixa ouro e prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão e governança.
Cadernos de Critérios: <ul style="list-style-type: none">◆ Liderança◆ Estratégias e Planos◆ Clientes◆ Sociedade◆ Informações e Conhecimento◆ Pessoas◆ Processos◆ Resultados.	Explicar detalhadamente os processos gerenciais requeridos nos <i>Critérios de Excelência do Modelo de Excelência de Gestão®</i> , considerando os três níveis de avaliação do PDGC: Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão, utilizando como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> .

