

# INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS - PDGC







# INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA



**SESCOOP**

Serviço Nacional de Aprendizagem  
do Cooperativismo

### **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 Sites  
Gerson José Lauermann  
Giulianna Fardini  
Luís Antônio Schmidt  
Vitória Resende S. Drumond

#### **Coordenação FNQ**

Ana Lúcia de Souza Vaz

#### **Gerência de Comunicação**

Daniela Lemke

#### **Diagramação**

Regina Gotlieb Beer/Shout Publicidade

#### **Endereço**

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



# Apresentação

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é um dos programas do Sescoop voltados ao desenvolvimento da autogestão das cooperativas; seu objetivo principal é promover a adoção de boas práticas de gestão e de governança.

A metodologia desse programa está pautada no *Modelo de Excelência da Gestão*® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade, que é um modelo referencial, utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações, conduzindo-as pelo *Caminho para a Excelência*.

O *Caminho para a Excelência* é dividido em quatro níveis: *Primeiros Passos para a Excelência*, *Compromisso com a Excelência*, *Rumo à Excelência* e *Excelência*.

O Programa é aplicado em ciclos anuais, visando à melhoria contínua, a cada ciclo de planejamento, execução, controle e aprendizado. Desenvolvido para o ambiente web, o Programa oferece um instrumento de avaliação, que permite um diagnóstico objetivo da gestão, gerando relatórios com pontos fortes e oportunidades de melhoria, a serem utilizados na elaboração do planejamento estratégico e dos planos de ação da cooperativa. Além disso, gera indicadores para acompanhamento do processo de melhoria da gestão e da governança.

O presente caderno traz as questões que serão apresentadas no sistema do PDGC para o nível *Compromisso com a Excelência*. Com esse conhecimento prévio, a organização e o levantamento das informações necessárias tornam-se mais fáceis e práticos. O documento está dividido em duas partes: a primeira traz o **Questionário de Diagnóstico**, que objetiva verificar a conformidade legal da cooperativa e conhecer as práticas de gestão utilizadas pela cooperativa, além de sua atuação na promoção do cooperativismo; a segunda traz o **Questionário de Autoavaliação Compromisso com a Excelência**, para que a cooperativa possa avaliar seus processos de gestão a partir dos fundamentos e critérios do *Modelo de Excelência da Gestão*®.

O Sescoop disponibiliza no portal do PDGC ([pdgc.brasilcooperativo.coop.br](http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br)) uma série de informações complementares, incluindo o passo a passo para a adesão ao Programa. Há, ainda, diversos materiais de apoio para o aprimoramento da gestão das cooperativas. Recomendamos sua leitura para a correta interpretação das questões e avaliação dos processos gerenciais.

Desenvolva ao máximo os processos gerenciais requisitados no *Compromisso com a Excelência* antes de avançar no *Caminho para a Excelência*!





## PARTE I: Questionário de Diagnóstico

Este questionário é parte integrante do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), cujo objetivo é promover, nas cooperativas do Sistema OCB, a adoção de boas práticas de gestão e governança.

Antes de iniciar sua busca pela melhoria da gestão, a cooperativa precisa atuar em conformidade com a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Também deve atender às demais regulações pertinentes ao seu ramo de atuação, tais como a LC 130 para cooperativas de crédito e a Lei 12.690, de 19 de julho de 2012, para cooperativas de trabalho, entre outras. Além disso, a cooperativa deve estar atenta ao seu ambiente interno de gestão e à prática dos princípios cooperativistas.

O Questionário de Diagnóstico do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas está dividido em dois blocos:

- ▶ **Bloco Atendimento à Legislação** – É composto por 22 questões com três opções de respostas: “sim”, “não” e “não sabe informar”. Para as questões 16 e 19, considerar a representação por delegados, que assinam e votam em nome dos cooperados. Para a questão 20, é importante ressaltar que o FATES e o Fundo de Reserva são os fundos obrigatórios pela Lei 5.764/71, e que RATES e Reserva Legal são as contas contábeis em que estes fundos devem ser registrados pela Contabilidade.
- ▶ **Bloco Boas Práticas de Gestão** – É composto por dez questões com três opções de respostas: “sim”, “não” e “não sabe informar”. Para a questão 26, é importante ressaltar que FATES é o fundo, cujo registro na Contabilidade é feito na conta RATES.



## Bloco:

# Atendimento à Legislação

Este bloco verifica a conformidade legal da cooperativa no atendimento aos requisitos da Lei 5.764/71. Analisa a situação da cooperativa perante a Junta Comercial e a existência de itens obrigatórios no estatuto social. Observa as eleições, renovações dos órgãos de administração e também a existência das atas e livros (ou fichas) obrigatórios. Em relação às Assembleias Gerais, verifica o cumprimento dos itens relativos ao edital de convocação, à realização da prestação de contas e o respeito aos quóruns legais exigidos. E, finalmente, a existência dos fundos previstos em lei e a obediência ao direito de um voto por cooperado, independentemente do número de suas quotas-parte.

### 1. O Ato Constitutivo da cooperativa está arquivado na Junta Comercial?

A Junta Comercial do estado da sede da cooperativa deve receber uma cópia do estatuto social e da lista de sócios fundadores, no momento do seu registro, bem como sempre que ocorrer alteração no estatuto.

Sim       Não       Não sabe informar

### 2. As atividades econômicas praticadas pela cooperativa estão previstas no estatuto?

Objeto social deve ser entendido como a atividade econômica desenvolvida pela cooperativa e que deve estar claramente definida no estatuto e de acordo com o cartão do CNPJ cadastrado na Receita Federal (CNAE), apresentando coerência com a atividade que é praticada.

Sim       Não       Não sabe informar

### 3. O estatuto prevê a forma de devolução das sobras ou do rateio das perdas entre os cooperados?

A forma de fazer a devolução das sobras e o rateio das perdas deve ser acordada pelos sócios e definida no estatuto. Eles podem, por exemplo, estabelecer que não haverá pagamento de sobras no ano em que a cooperativa apresentar dificuldade financeira; definir que o pagamento será feito de forma parcelada ou em determinado mês, que serão abatidos os débitos existentes de cada cooperado etc. Quanto às perdas, o estatuto pode prever que serão utilizados, por exemplo, eventuais créditos do cooperado com a cooperativa para abater da perda que este teria que cobrir.

Sim       Não       Não sabe informar





**4. O estatuto define o valor da quota-parte e o capital mínimo necessário para manter a cooperativa?**

O capital mínimo é o valor do capital necessário para manter a cooperativa em funcionamento. O valor da quota-parte é o valor da menor fração do capital social, não podendo ser superior ao salário mínimo vigente. O mínimo de quotas-partes a ser subscrito pelo associado corresponde à quantidade de quotas que o cooperado deve se comprometer a pagar para se associar à cooperativa. O modo de integralização é a forma de pagamento das quotas subscritas ou prometidas pelo cooperado no momento da associação. As condições para devolução das quotas nos casos de desligamento do associado referem-se a como a cooperativa fará o pagamento da parte do associado no capital social se ele sair da cooperativa; neste item é importante fazer constar no estatuto que serão abatidos todos os débitos do cooperado e que o pagamento só será realizado após a aprovação das contas do exercício em que se der o desligamento, ou seja, depois que a Assembleia Geral aprovar as contas; neste caso, serão pagas as sobras às quais o cooperado tiver direito ou abatidas as perdas que o cooperado for responsável por cobrir. O estatuto pode prever a devolução imediata das quotas nos casos de exclusão por morte do associado, por exemplo, devendo o pagamento ser feito à família.

Sim       Não       Não sabe informar

**5. O estatuto prevê quais são os órgãos responsáveis pela administração da cooperativa?**

A cooperativa pode optar por ser administrada por uma Diretoria ou por um Conselho de Administração e a escolha deve estar muito bem definida no estatuto, sendo possível, também, a criação de outros órgãos como comitês, núcleos ou conselhos; em qualquer caso, os poderes e as atribuições de cada órgão deverão estar claramente definidos no estatuto, além da frequência mínima de reuniões.

Sim       Não       Não sabe informar


**6. O órgão de administração da cooperativa (Conselho de Administração ou Diretoria) é eleito pela Assembleia Geral Ordinária?**

Cabe à Assembleia Geral Ordinária a eleição do órgão de administração (Conselho de Administração ou Diretoria), para um mandato não superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de pelo menos 1/3 (um terço) de seus membros.

Sim       Não       Não sabe informar

**7. Os membros do órgão de administração (Conselho de Administração ou Diretoria) são renovados de acordo com a legislação e o estatuto?**

A renovação das lideranças é uma prática importante para a gestão democrática e para garantir a sucessão e a sustentabilidade da cooperativa no longo prazo. A lei



5.764/71 estabelece que o mandato dos membros do Conselho de Administração não seja superior a quatro anos e que deva haver renovação mínima de 1/3 dos membros.

Sim       Não       Não sabe informar

**8. O Conselho Fiscal da cooperativa foi eleito pela Assembleia Geral Ordinária?**

A eleição do Conselho Fiscal é competência da Assembleia Geral Ordinária. O estatuto costuma definir a comissão eleitoral, o prazo para divulgação da candidatura, a existência ou não de chapas, o perfil dos candidatos etc. Se isso estiver definido, todos os itens estabelecidos no estatuto têm que ser seguidos para a eleição do Conselho Fiscal. A ata da eleição é o documento principal para constatar se todas as exigências legais e estatutárias foram atendidas.

Sim       Não       Não sabe informar

**9. Os membros do Conselho Fiscal são renovados de acordo com a legislação?**

A lei define que o mandato do Conselho Fiscal não pode ser superior a um ano e que a eleição deve ser realizada na Assembleia Geral Ordinária, salvo situações excepcionais. A eleição deve constar da ordem do dia do edital.

Sim       Não       Não sabe informar

**10. As discussões e deliberações das reuniões do órgão de administração (Conselho de Administração ou Diretoria) e do Conselho Fiscal são registradas em atas?**

A Lei Nº 5.764/71 prevê a exigência de livros de atas para as Assembleias Gerais, para os órgãos de administração e para o Conselho Fiscal. O registro em ata das discussões e deliberações traz segurança jurídica às cooperativas, além de contribuir com o processo de transparência da gestão.

Sim       Não       Não sabe informar

**11. O edital de convocação para Assembleia Geral é publicado com pelo menos dez dias de antecedência e de acordo com o estatuto?**

As Assembleias Gerais serão convocadas com antecedência mínima de dez dias, em primeira convocação, mediante editais afixados em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados, publicação em jornal e comunicação aos associados por intermédio de circulares. As Cooperativas de Trabalho, assim definidas na Lei nº 12.690/2012, deverão, sempre que possível, fazer notificação pessoal dos associados; não sendo possível, por via postal e, em



último caso, mediante afixação do edital na sede ou publicação em jornal, sempre respeitando a antecedência legal.

Sim       Não       Não sabe informar

**12. O edital de convocação contém a ordem do dia da Assembleia Geral?**

O edital de convocação, além de ser um documento legalmente previsto, deve ser um instrumento de comunicação clara e efetiva para seus associados. Desta forma, os assuntos que serão abordados devem constar na ordem do dia.

Sim       Não       Não sabe informar

**13. A Assembleia Geral Ordinária reúne-se uma vez por ano, dentro do prazo legal, para a prestação de contas da administração, com a apresentação do Balanço Patrimonial, da Demonstração de Sobras ou Perdas e do Parecer do Conselho Fiscal?**

A Assembleia Geral é o órgão mais importante da cooperativa; é o espaço por excelência do associado para o exercício de sua condição de dono do negócio, com direitos e deveres. Em função disso, é importante que a assembleia seja realizada com todo o cuidado, desde a sua convocação, respeitando os prazos, pauta e o formato do edital.

Sim       Não       Não sabe informar


**14. As atas das Assembleias Gerais são assinadas conforme define o estatuto?**

A ata é o documento que comprova que a assembleia foi realizada conforme a lei específica e dá segurança à cooperativa quanto à validade das deliberações. É fundamental que todas as assembleias sejam documentadas em ata e, além disso, que as atas sejam redigidas de forma clara, objetiva e completa, sem, portanto registrar detalhes sem importância. Assim, a pessoa que secretaria a assembleia deve possuir técnica e, se for uma ata manuscrita, letra legível. A ata deve ser lavrada no mesmo dia, ao final da reunião, para que seja assinada pelos presentes. As atas podem ser lavradas no tradicional livro de atas ou, se digitadas, para posterior encadernação.

Sim       Não       Não sabe informar

**15. As atas das Assembleias Gerais são arquivadas na Junta Comercial?**

As atas da Assembleia Geral de eleição e prestação de contas devem obrigatoriamente ser arquivadas na Junta Comercial do estado da cooperativa. As exigências das juntas



comerciais variam de estado para estado, assim, é importante que a cooperativa se informe quanto às formalidades que devem ser seguidas.

Sim       Não       Não sabe informar

### **16. Os cooperados assinam lista ou livro de presença nas Assembleias Gerais?**

O livro de presença dos associados nas Assembleias Gerais é um livro obrigatório. Apesar de poder ser permitida a adoção de fichas soltas, o livro deve seguir algumas formalidades, tais como: identificar o cooperado pelo nome e pelo número de matrícula; não permitir assinaturas posteriores; identificar a reunião a que se refere cada lista, com cabeçalho contendo data, local, tipo de assembleia, horário da primeira convocação, quórum na primeira convocação, horário e quórum na segunda convocação, horário da terceira convocação e quórum na terceira convocação, se houver.

Sim       Não       Não sabe informar

### **17. A instalação da Assembleia Geral e a aprovação das deliberações cumprem os quóruns legais?**

A Assembleia Geral não pode ser iniciada sem a presença do número mínimo de cooperados exigido na lei, qual seja: em primeira convocação, 2/3 (dois terços) dos associados; em segunda convocação, metade mais um associado; em terceira convocação, pelo menos dez associados, se o estatuto tiver esta previsão, devendo ser observado o intervalo de uma hora entre uma convocação e outra. Sendo uma Assembleia Geral Ordinária, são necessários os votos da maioria dos associados presentes com direito de votar para considerar uma proposição aprovada ou não; sendo uma Assembleia Geral Extraordinária, são necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes. No caso das Cooperativas de Trabalho, as decisões são tomadas por maioria absoluta dos associados presentes.

Sim       Não       Não sabe informar

### **18. Todas as deliberações relativas à ordem do dia contida no edital de convocação são registradas nas atas da Assembleia Geral?**

O edital de convocação é o documento pelo qual os associados são convocados para a Assembleia Geral, no qual consta a respectiva ordem do dia. A ata possibilita registrar e validar todas as deliberações dos assuntos previstos no edital. Com isso, é possível preservar o histórico do processo decisório e possibilitar a divulgação transparente das deliberações discutidas.

Sim       Não       Não sabe informar



**19. Cada cooperado tem direito a apenas um voto, independentemente do número de quotas de capital?**

O controle democrático é garantido pela singularidade de voto. A representação na assembleia geral se refere ao voto único por cooperado, independentemente do número de quotas de capital.

Sim       Não       Não sabe informar

**20. Havendo sobras, a cooperativa destina parte delas para o FATES/RATES e para o Fundo de Reserva/Reserva Legal, respeitando os percentuais mínimos de 5% e 10%, respectivamente?**

As destinações legais referem-se à parte das sobras líquidas do exercício que devem, obrigatoriamente, ser destinadas: 5% (cinco por cento), no mínimo, para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES, registrado na conta contábil RATES (Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social), conforme NBCT 10.8 do Conselho Federal de Contabilidade. Para o Fundo de Reserva, deve ser destinado 10% (dez por cento), também, no mínimo.

Sim       Não       Não sabe informar

**21. O Livro ou Ficha de Matrícula de cooperado está organizado em ordem cronológica de admissão e contém os dados pessoais e da conta corrente de quotas-partes do capital?**

O registro dos associados deve respeitar a ordem de admissão; não pode haver um cooperado mais antigo registrado no livro depois de outro mais novo na sociedade; as datas devem ser compatíveis com o número de registro, que deve ser sequencial e jamais ser reaproveitado. Deve incluir nome, idade, estado civil, nacionalidade, profissão e residência do associado e a conta corrente da respectiva quota-parte do capital social.

Sim       Não       Não sabe informar

**22. As demissões, exclusões ou eliminações de cooperados são registradas no Livro ou Ficha de Matrícula?**

Todas as movimentações de associados devem estar registradas no Livro ou na Ficha de Matrícula, conforme a sequência em que ocorram, sejam admissões, demissões, eliminações ou exclusões.

Sim       Não       Não sabe informar



## Bloco

# Boas Práticas

Este bloco analisa algumas práticas de gestão da cooperativa. Verifica o acompanhamento da participação do quadro social nas Assembleias Gerais, a realização de ações voltadas ao desenvolvimento de jovens e de educação cooperativista, bem como a utilização dos recursos do FATES/RATES para ações de assistência técnica, educacional ou social. Observa, também, a existência de uma estrutura hierárquica e de um plano estratégico, o monitoramento periódico dos resultados e o conhecimento do mercado e dos clientes-alvo. Finalmente, contempla questões sobre a contabilidade e a gestão operacional da cooperativa.

**23. A cooperativa acompanha a evolução da participação do quadro social nas Assembleias Gerais?**

Sim       Não       Não sabe informar

**24. São realizadas ações voltadas ao desenvolvimento de jovens?**

Sim       Não       Não sabe informar

**25. A cooperativa realiza ações de educação cooperativista para os cooperados, periodicamente?**

Sim       Não       Não sabe informar

**26. A cooperativa utiliza os recursos do FATES/RATES para ações de assistência técnica, educacional ou social?**

Sim       Não       Não sabe informar

**27. A cooperativa possui uma estrutura hierárquica definida?**

Sim       Não       Não sabe informar

**28. A cooperativa possui um plano estratégico?**

Sim       Não       Não sabe informar



**29. A cooperativa monitora seus resultados periodicamente?**

Sim       Não       Não sabe informar

**30. A cooperativa conhece o mercado em que atua e seus clientes-alvo?**

Sim       Não       Não sabe informar

**31. A contabilidade da cooperativa é terceirizada?**

Sim       Não       Não sabe informar

**32. A gestão operacional é realizada por profissionais contratados?**

Sim       Não       Não sabe informar



## PARTE II:

# Questionário de Autoavaliação Compromisso com a Excelência

O Questionário de Autoavaliação *Compromisso com a Excelência* do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas é baseado nos princípios cooperativistas, nos princípios da governança e no *Modelo de Excelência da Gestão*® da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adotado por inúmeras organizações.

Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

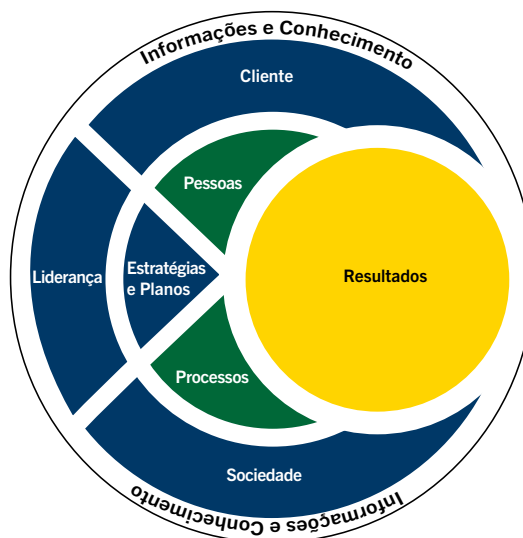
O *Modelo de Excelência da Gestão*® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é um modelo referencial, utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações. O MEG reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

A participação no Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas faz com que a cooperativa obtenha:

- ▶ Melhorias em processos e produtos
- ▶ Redução de custos
- ▶ Aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade
- ▶ Aumento da credibilidade da cooperativa e do reconhecimento público
- ▶ Maior flexibilidade frente às mudanças
- ▶ Melhores condições de atingir e manter um alto desempenho

O questionário de autoavaliação permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão com base no *Modelo de Excelência da Gestão*® (MEG), representado pelo diagrama a seguir, que simboliza a visão sistêmica da organização.





A sobrevivência e o sucesso de uma cooperativa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos CLIENTES (são as pessoas que consomem produtos ou serviços da cooperativa) e à atuação de forma responsável perante a SOCIEDADE e as comunidades com as quais interage.

De posse dessas informações, a LIDERANÇA formula as ESTRATÉGIAS e estabelece os planos de ação e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e cooperados e, acompanhados por um responsável.

As PESSOAS devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os PROCESSOS sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos e investimentos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, uma vez que as necessidades dos clientes e dos cooperados sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na cooperativa, de acordo com este modelo, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do controle, são medidos os RESULTADOS em relação a situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio, processos de apoio e fornecedores.

Esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES e CONHECIMENTO, retornam a toda a cooperativa, que pode aprender com os acertos e erros cometidos, e iniciar novamente o planejamento, recomeçando o ciclo.



O *Modelo de Excelência da Gestão*<sup>®</sup> tem como base 13 Fundamentos da Excelência em gestão, que expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em processos gerenciais e resultados, que são encontrados em Organizações Classe Mundial, ou seja, aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. São eles:

Fundamento	Conceito
Pensamento sistêmico	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e consequência entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
Atuação em rede	Desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
Aprendizado organizacional	Busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.
Agilidade	Flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e às mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
Liderança transformadora	Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

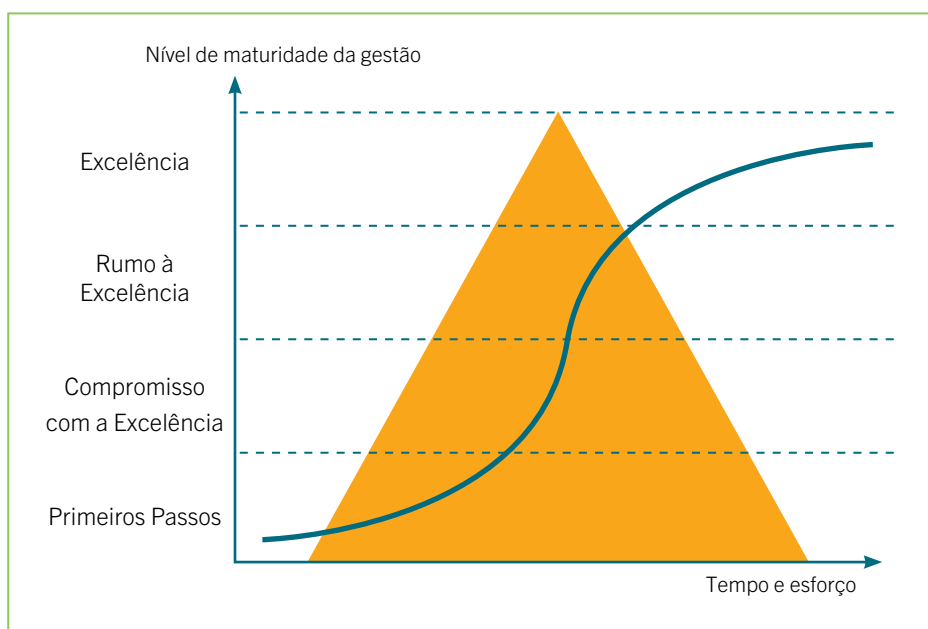


Olhar para o futuro	Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
Conhecimento sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Responsabilidade social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
Valorização das pessoas e da cultura	Criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase em maximização do desempenho, em diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
Decisões fundamentadas	Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
Orientação por processos	Busca da eficiência e da eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
Geração de valor	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.



# O Caminho para a Excelência

Uma cooperativa que está em busca da excelência da gestão passa por etapas e diferentes níveis de maturidade das suas práticas de gestão. O caminho em busca da excelência apresenta marcos relevantes, que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da cooperativa. A figura abaixo mostra o caminho, representado na curva de evolução de maturidade e seus respectivos estágios.



O Questionário de Autoavaliação *Compromisso com a Excelência* do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas é aplicável às cooperativas que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados.



## Instruções para preenchimento

O Questionário de Autoavaliação *Compromisso com a Excelência*, do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas, está dividido em dois blocos:

- ▶ **Bloco Governança.** É composto por 13 questões de múltipla escolha. Para as questões 1, 2, 7, 8 e 11, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de autoavaliação.
- ▶ **Bloco Gestão da Cooperativa.** É composto por 57 questões de múltipla escolha. Para as questões 14, 16, 23, 25, 30, 36, 37, 38, 40, 47, 48, 52 e 57, se a opção escolhida for “c” ou “d”, é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas no sistema *web* de autoavaliação. Para as questões 59 a 70: se a opção de resposta for “c” ou “d”, os resultados deverão ser apresentados no sistema *web* de autoavaliação.

A leitura e a reflexão sobre as perguntas apresentadas e as respostas que retratam fielmente a situação da cooperativa já conduzem a melhorias na gestão.

As cooperativas que submeterem essa avaliação ao Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas receberão um relatório apontando os pontos fortes e as oportunidades para melhoria detectados em relação a cada uma das questões. Esse relatório permitirá a avaliação do desempenho da cooperativa, possibilitando o aumento de sua competitividade.



# BLOCO

## GOVERNANÇA

Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. No caso particular de uma cooperativa, baseada na autogestão, os cooperados devem definir prioridades e objetivos, cabendo a um grupo eleito em Assembleia Geral administrar a cooperativa para alcançar esses objetivos. Este bloco de questões tem o objetivo de avaliar as práticas de governança aplicadas pela cooperativa.

### 1. A educação cooperativista é promovida para o quadro social?

É fundamental para o desempenho da cooperativa que todos os cooperados estejam integrados no contexto do cooperativismo e do sistema cooperativista, conhecendo os princípios e os valores que norteiam as ações, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos e as vantagens da cooperação.

- a) A educação cooperativista não é promovida.
- b) A educação cooperativista é promovida apenas na admissão do cooperado.
- c) A educação cooperativista é promovida para o quadro social, regularmente.
- d) A educação cooperativista é promovida para o quadro social, **regularmente** e de forma planejada.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os principais programas de educação cooperativista realizados **regularmente** para o quadro social.

### 2. Há práticas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa?

A organização da cooperativa demanda comprometimento e participação de seus cooperados. Essa participação deve ser estimulada por meio de práticas que permitam aos cooperados se expressarem e serem ouvidos. Assim, os cooperados sentem que podem influenciar os rumos da cooperativa, evitando o distanciamento e a noção de falta de responsabilidade perante o desempenho da cooperativa.

- a) Não há práticas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa.
- b) Há práticas para estimular a participação dos cooperados, mas não são padronizadas.
- c) Há práticas padronizadas, realizadas regularmente, para estimular a participação dos cooperados, mas os **padrões** não estão documentados.



- d) Há **práticas padronizadas**, realizadas **regularmente** para estimular a participação dos cooperados, com padrões documentados e monitoradas por um responsável.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais **práticas padronizadas** realizadas **regularmente** para estimular a participação dos cooperados.

### 3. Há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças visando à renovação dos órgãos de administração e fiscalização?


Uma das bases da longevidade de qualquer organização é a existência de práticas para o desenvolvimento de novas lideranças. Em cooperativas, o estímulo ao desenvolvimento de novos líderes deve ser baseado na participação democrática, nas **competências** necessárias para enfrentar os desafios da atuação em um **mercado** competitivo e considerar o fortalecimento do espírito cooperativista.

- a) Não há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças.
- b) Há práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas não são padronizadas.
- c) Há **práticas padronizadas**, realizadas **regularmente** para estimular o desenvolvimento de novas lideranças, mas os potenciais novos líderes são identificados sem critérios definidos.
- d) Há **práticas padronizadas**, realizadas **regularmente** para estimular o desenvolvimento de novas lideranças e os potenciais novos líderes são identificados com base nas competências de liderança desejadas pela cooperativa.

### 4. O órgão de administração presta contas de sua atuação para os cooperados?

O **órgão de administração** eleito em Assembleia Geral deve prestar contas de sua atuação aos cooperados, de acordo com as normas estatutárias e as leis vigentes, assumindo as consequências de seus atos e omissões. Além das Assembleias Gerais previstas em lei, a cooperativa deve adotar práticas complementares, tais como: relatórios periódicos, relatórios de sustentabilidade, espaço exclusivo do cooperado no site, entre outras.

- a) O **órgão de administração** não presta contas de sua atuação para os cooperados.
- b) O **órgão de administração** presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais.
- c) O **órgão de administração** presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais e quando solicitado pelo Conselho Fiscal ou cooperados.
- d) O **órgão de administração** presta contas de sua atuação nas Assembleias Gerais e, proativamente, também presta contas aos cooperados e/ou Conselho Fiscal por meio de práticas complementares às Assembleias Gerais.



## 5. Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal, que complementam as atribuições descritas no estatuto social?

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das cooperativas. É um controle independente eleito pelos cooperados, que visa a agregar valor para a cooperativa. Para exercer suas responsabilidades com base na transparência, independência e confidencialidade, é importante que o Conselho Fiscal tenha diretrizes definidas de atuação e funcionamento, que complementam as atribuições descritas no estatuto social.

- a) Não há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal.
- b) Há diretrizes definidas para a atuação do Conselho Fiscal, mas não estão escritas.
- c) Há diretrizes escritas para a atuação do Conselho Fiscal, que contemplam as formas de comunicação com o órgão de administração.
- d) Há diretrizes escritas para a atuação do Conselho Fiscal, que contemplam as formas de comunicação com o órgão de administração e as formas de divulgação dos resultados de sua atuação.

## 6. As informações que impactam a condução do negócio são disponibilizadas aos cooperados?

Um dos princípios da governança é a transparência. Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para os cooperados as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

- a) As informações não são disponibilizadas aos cooperados.
- b) São disponibilizadas **eventualmente** apenas informações referentes ao desempenho econômico-financeiro.
- c) São disponibilizadas **regularmente** informações referentes ao desempenho econômico-financeiro e, **eventualmente**, outras informações que impactam a condução do negócio.
- d) São disponibilizadas **regularmente** informações abrangentes referentes ao desempenho e outras informações que impactam a condução do negócio.

## 7. Os principais riscos aos quais a cooperativa está sujeita são identificados e tratados?

A fim de reduzir a vulnerabilidade da gestão, um dos papéis da estrutura de governança é identificar os riscos aos quais a cooperativa está sujeita e que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio. O tratamento desses **riscos** tem o objetivo de minimizar a ocorrência de fatos que possam inviabilizar o negócio ou prejudicar sua **sustentabilidade**. Os **riscos** podem ser classificados em função da sua origem ou tipo, por exemplo: risco de saúde e segurança, **risco** ambiental, **risco** financeiro, **risco** legal, **risco** do negócio, **risco** tecnológico, **risco** operacional, **risco** regulatório, entre outros.





- a) Os principais **riscos** aos quais a cooperativa está sujeita não são identificados.
- b) Os principais **riscos** aos quais a cooperativa está sujeita são identificados informalmente e são tratados eventualmente.
- c) Os principais **riscos** aos quais a cooperativa está sujeita são identificados **informalmente** e são tratados **regularmente.**
- d) Os principais riscos aos quais a cooperativa está sujeita são identificados **formalmente** e tratados **regularmente.**

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os principais **riscos** identificados e as ações realizadas para o seu tratamento.

### 8. Os cooperados são agrupados e suas **necessidades e expectativas** são conhecidas?

O agrupamento é uma divisão conceitual dos cooperados com base em características comuns. O agrupamento dos cooperados pode ser geográfico, demográfico, baseado no nível de consumo ou operação com a cooperativa, ou realizado de acordo com outros critérios determinados pela cooperativa. O agrupamento permite a identificação de grupos de cooperados com **necessidades e expectativas** semelhantes, permitindo à cooperativa atuar de maneira específica, oferecendo o que o cooperado de fato deseja.

- a) Os cooperados não são agrupados e suas **necessidades e expectativas** não são conhecidas.
- b) Os cooperados não são agrupados, mas suas **necessidades e expectativas** são conhecidas de forma intuitiva.
- c) Os cooperados são agrupados e suas **necessidades e expectativas** são conhecidas por meio de métodos formais.
- d) Os cooperados são agrupados, as **necessidades e expectativas** de cada grupo são conhecidas por meio de **métodos formais** e utilizadas na definição e melhoria das práticas de relacionamento.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os grupos de cooperados, suas **necessidades e expectativas** e os **métodos formais** utilizados para conhecê-las.

### 9. A cooperativa divulga aos cooperados os **produtos e serviços** a eles oferecidos?

Para que os cooperados utilizem os **produtos e serviços** oferecidos pela cooperativa, é importante que esses **produtos e serviços** sejam divulgados, de acordo com as necessidades e expectativas dos diferentes grupos de cooperados. Dessa forma, a cooperativa amplia e fortalece seu relacionamento com os cooperados, auxiliando-os no seu desenvolvimento.



- a) A cooperativa não divulga aos cooperados os **produtos** e **serviços** a eles oferecidos.
- b) A cooperativa divulga aos cooperados os **produtos** e **serviços** a eles oferecidos sem considerar os diferentes grupos de cooperados.
- c) A cooperativa divulga aos cooperados os **produtos** e **serviços** a eles oferecidos considerando os diferentes grupos de cooperados.
- d) A cooperativa divulga aos cooperados os **produtos** e **serviços** a eles oferecidos considerando os diferentes grupos de cooperados e utilizando meios para assegurar a clareza da mensagem e sua adequação ao público-alvo.

### 10. As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados são registradas e tratadas?

As solicitações, reclamações ou sugestões apresentadas pelos cooperados relativas às relações sociais demonstram que suas **necessidades** e **expectativas** não foram totalmente atendidas pela cooperativa, ou podem ser aprimoradas. Quando ocorre uma manifestação do cooperado é necessário seu registro e tratamento adequado, a fim de garantir ao cooperado que ele é ouvido e pode contribuir para a melhoria da cooperativa.

- a) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados não são registradas e não são tratadas.
- b) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados não são registradas e são tratadas **eventualmente**, dependendo do grau de insatisfação do cooperado ou da gravidade da manifestação.
- c) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados são registradas e tratadas.
- d) As solicitações, reclamações ou sugestões dos cooperados são registradas e tratadas, e o cooperado é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.

### 11. São realizadas ações visando à fidelização do cooperado à cooperativa?

A fidelidade dos cooperados é uma medida do quanto o modelo de negócio da cooperativa se diferencia de uma empresa mercantil no relacionamento e na geração de valor para os seus cooperados. A cooperativa deve atuar estrategicamente para melhorar o seu relacionamento com o cooperado, a fim de promover sua fidelidade. É fundamental para o seu sucesso desenvolver, criar e adotar ações que permitam a maior fidelidade de seus cooperados.

- a) Não são realizadas ações visando à fidelização do cooperado à cooperativa.
- b) São realizadas **eventualmente** ações visando à fidelização do cooperado à cooperativa.
- c) São realizadas **regularmente** ações, de **forma padronizada**, visando à fidelização do cooperado à cooperativa.
- d) São realizadas **regularmente** ações, de **forma padronizada**, visando à fidelização do cooperado à cooperativa, e seus resultados são acompanhados para verificar sua efetividade.



### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais ações realizadas **regularmente** e de **forma padronizada** visando à fidelização do cooperado à cooperativa.

## 12. A satisfação dos cooperados é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?

A satisfação das **necessidades** e **expectativas** dos cooperados constitui a razão da existência da cooperativa, e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os cooperados estão satisfeitos com a atuação da cooperativa e com as relações sociais estabelecidas. Os resultados dessa verificação devem ser usados para a melhoria do relacionamento com os cooperados.

- a) A satisfação dos cooperados não é avaliada.
- b) A satisfação dos cooperados é avaliada **eventualmente** e sem método formal.
- c) A satisfação dos cooperados é avaliada **periodicamente**, por meio de método formal.
- d) A satisfação dos cooperados é avaliada **periodicamente**, por meio de **método formal**, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria do relacionamento com os cooperados.

## 13. A evolução do quadro social é acompanhada?

O acompanhamento da evolução do quadro social é fundamental para o desempenho e o sucesso da cooperativa. É importante monitorar a entrada, a saída e a permanência de cooperados na cooperativa a fim de avaliar a eficácia das práticas utilizadas para atrair e reter cooperados e para melhoria do relacionamento. Além disso, a evolução do quadro social permite verificar o alcance das estratégias de negócio da cooperativa.

- a) A evolução do quadro social não é acompanhada.
- b) A evolução do quadro social é acompanhada informalmente.
- c) A evolução do quadro social é acompanhada **formalmente**.
- d) A evolução do quadro social é acompanhada **formalmente** e os resultados alcançados refletem as estratégias de negócio da cooperativa.



# BLOCO

## GESTÃO DA COOPERATIVA

### LIDERANÇA

Este critério analisa a liderança da cooperativa, representada por seus **dirigentes**, abordando os **processos gerenciais** relativos à cultura organizacional e ao desenvolvimento da gestão, exercício da liderança e análise do desempenho da organização.

#### 14. A missão, a visão e os valores estão definidos e são comunicados aos cooperados e colaboradores?

A missão, a visão e os valores estabelecem o rumo a ser seguido e orientam os comportamentos desejados na busca dos objetivos da cooperativa. Sua comunicação aos cooperados e **colaboradores** tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo que compartilha e persegue os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.

- a) A missão, a visão e os valores não estão definidos.
- b) A missão, a visão e os valores estão definidos, mas são de conhecimento apenas dos **dirigentes**.
- c) A missão, a visão e os valores estão definidos e são comunicados **eventualmente** aos cooperados e **colaboradores**.
- d) A missão, a visão e os valores estão definidos e são comunicados **regularmente** aos cooperados e **colaboradores**.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar a missão, a visão e os valores assim como os meios utilizados para a sua comunicação aos cooperados e **colaboradores**.

#### 15. A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera?

A atuação ética da cooperativa inclui a transparência nas suas relações, o cumprimento das exigências legais aplicáveis, o respeito aos cooperados, **clientes, colaboradores, comunidade** e fornecedores, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e a atos de corrupção.

- a) A cooperativa não busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera.
- b) A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera por meio de **regras informais**.



- c) A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera por meio de **regras escritas**, que são comunicadas aos **dirigentes**, cooperados e **colaboradores**.
- d) A cooperativa busca assegurar uma atuação ética no ambiente em que opera por meio de **regras escritas**, que são comunicadas aos **dirigentes**, cooperados e **colaboradores** e há métodos para o monitoramento de seu cumprimento.

## 16. Os dirigentes analisam o desempenho da cooperativa?

A análise do desempenho da cooperativa visa a identificar se seus objetivos estão sendo cumpridos e suas **metas**, alcançadas. Essa análise é responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente por meio de resultados que demonstrem o desempenho da cooperativa. Para avaliar a **competitividade** da cooperativa, é importante a comparação de alguns resultados com **referenciais comparativos**, que podem incluir resultados de outras cooperativas ou concorrentes, médias do setor ou **mercado** e referenciais técnicos ou teóricos.

- a) Os **dirigentes** não analisam o desempenho da cooperativa.
- b) Os **dirigentes** analisam o desempenho da cooperativa **eventualmente**, considerando apenas os resultados financeiros.
- c) Os **dirigentes** analisam o desempenho **regularmente**, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa.
- d) Os **dirigentes** analisam o desempenho **regularmente**, de **forma padronizada**, considerando os resultados financeiros e demais resultados da cooperativa e utilizando referenciais comparativos.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar a periodicidade da análise de desempenho e os resultados utilizados nessa análise.

## 17. A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho é acompanhada?

O acompanhamento da implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.

- a) A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho não é acompanhada.
- b) A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho é acompanhada informalmente.
- c) A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho é acompanhada **formalmente**.
- d) A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho é acompanhada **formalmente** e os resultados alcançados são avaliados pelos dirigentes.



### 18. Os dirigentes interagem com os colaboradores visando a promover o seu engajamento com os valores, princípios, objetivos e metas da cooperativa?

Os **dirigentes** devem interagir com os **colaboradores**, estabelecendo meios para se comunicar com eles e ouvi-los, a fim de promover a sua mobilização para o sucesso das estratégias definidas.

- a) Os **dirigentes** não interagem com os **colaboradores**.
- b) Os **dirigentes** interagem **eventualmente** com os **colaboradores**.
- c) Os **dirigentes** interagem regulamente com alguns colaboradores, principalmente do nível gerencial.
- d) Os **dirigentes** interagem regularmente com colaboradores de todos os níveis da cooperativa, por meio de práticas padronizadas.

### 19. As decisões da alta administração são registradas e sua implementação é acompanhada?

As decisões da **alta administração** devem ser registradas a fim de permitir o seu controle e facilitar o **processo** de comunicação. O acompanhamento da implementação das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.

- a) As decisões da **alta administração** não são registradas e sua implementação não é acompanhada.
- b) As decisões da **alta administração** são registradas, mas sua implementação não é acompanhada.
- c) As decisões da **alta administração** são registradas e sua implementação é acompanhada informalmente.
- d) As decisões da **alta administração** são registradas e sua implementação é acompanhada formalmente.

### 20. São estabelecidos padrões para os processos gerenciais e o seu cumprimento é verificado?

O estabelecimento de **padrões** para os **processos gerenciais** visa a assegurar a uniformidade na sua execução, por meio da instituição e padronização das regras que orientam o funcionamento das práticas de gestão da cooperativa. A verificação do cumprimento dos **padrões** visa a estimular, por meio do controle, a sua aplicação pelos gestores e, conseqüentemente, promover a qualidade da gestão.

- a) Não são estabelecidos **padrões** para os **processos gerenciais**.
- b) São estabelecidos padrões para alguns processos gerenciais, mas o seu cumprimento não é verificado.



- c) São estabelecidos **padrões** para quase todos os processos gerenciais e o seu cumprimento é verificado **eventualmente**.
- d) São estabelecidos **padrões** para quase todos os **processos gerenciais** e o seu cumprimento é verificado **regularmente**.

## 21. É promovida a melhoria nos processos gerenciais da cooperativa?

A melhoria dos **processos gerenciais** faz parte do ciclo de aprendizado e promove o aperfeiçoamento da gestão. Essa melhoria pode ser conseguida internamente, ouvindo-se os **dirigentes**, cooperados e **colaboradores**, e externamente, investigando boas práticas de gestão de concorrentes, de outras organizações ou de outras cooperativas. Dessa forma, podem-se identificar oportunidades de melhorias que, implementadas nos **processos gerenciais** da cooperativa, promovem o aumento de sua **competitividade** no **mercado** de atuação.

- a) Não é promovida a melhoria nos **processos gerenciais** da cooperativa.
- b) As melhorias nos **processos gerenciais** da cooperativa são promovidas em decorrência da solução de problemas ocorridos.
- c) As melhorias nos **processos gerenciais** da cooperativa são promovidas **regularmente, a partir de contribuições de dirigentes, cooperados e colaboradores**.
- d) As melhorias nos **processos gerenciais** da cooperativa são promovidas **regularmente, a partir de contribuições de dirigentes, cooperados e colaboradores, e de informações obtidas externamente, a partir de boas práticas de outras organizações**.

## 22. As necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes são conhecidas?

O levantamento dos interesses das **partes interessadas** relevantes visa a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da cooperativa. As **partes interessadas** relevantes são aquelas cujos interesses devem ser identificados e compreendidos plenamente.

- a) As necessidades e expectativas das **partes interessadas** relevantes não são conhecidas.
- b) As necessidades e expectativas das **partes interessadas** relevantes são conhecidas de forma intuitiva.
- c) As necessidades e expectativas das **partes interessadas** relevantes são conhecidas por meio de informações obtidas das partes interessadas.
- d) As necessidades e expectativas das **partes interessadas** relevantes são conhecidas por meio de informações obtidas das **partes interessadas** e utilizadas nas práticas de interação com as mesmas.



### 23. São realizadas ações de intercooperação?

A intercooperação é um dos princípios doutrinários do cooperativismo. Segundo esse princípio, as cooperativas servem de maneira mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. A prática da intercooperação é importante para ampliar a **competitividade**, reduzir custos e criar estratégias para se posicionar melhor no **mercado**, e principalmente, agregar valor aos cooperados e às suas atividades.

- a) Não são realizadas ações de intercooperação.
- b) São realizadas **eventualmente** ações de intercooperação.
- c) São realizadas **regularmente** ações de intercooperação para a troca de conhecimentos e experiências.
- d) São realizadas **regularmente** ações de intercooperação para a troca de conhecimentos e experiências e para a geração e ampliação de negócios, que agregam valor às suas atividades e às de seus cooperados.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais ações de intercooperação e as cooperativas envolvidas.





## ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o posicionamento estratégico da cooperativa, abordando os **processos gerenciais** relativos à definição e à implementação das estratégias.

### 24. As informações sobre o ambiente externo e interno são obtidas e utilizadas para subsidiar a definição das estratégias?

O propósito de analisar o ambiente é permitir que a cooperativa possa estabelecer estratégias para reagir adequadamente às mudanças e tendências e intensificar o seu sucesso. A análise do ambiente externo tem como objetivo identificar forças impulsoras e restritivas decorrentes do ambiente operacional, do setor de atuação e de aspectos conjunturais da região de atuação. A análise do ambiente interno abrange questões relacionadas aos **colaboradores**, infraestrutura, situação financeira, **processos** e tecnologias, entre outras.

- a) As informações sobre o ambiente externo e interno não são obtidas.
- b) As informações sobre o ambiente externo e interno são obtidas **informalmente** e utilizadas **eventualmente** para subsidiar a definição de estratégias.
- c) As informações sobre o ambiente externo e interno são obtidas **informalmente** e utilizadas **regularmente** para subsidiar a definição das estratégias.
- d) As informações sobre o ambiente externo e interno são obtidas por meio de **métodos formais** e utilizadas **regularmente** para subsidiar a definição de estratégias.

### 25. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da cooperativa estão definidas?

A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a cooperativa vai cumprir a sua missão no presente e alcançar sua visão e seus objetivos no futuro. Na definição das estratégias é importante considerar a avaliação das alternativas decorrentes da análise dos ambientes externo e interno, garantindo, dessa maneira, sua **competitividade** e **continuidade**.

- a) As estratégias não estão definidas.
- b) As estratégias estão definidas **informalmente**.
- c) As estratégias estão definidas **formalmente**.
- d) As estratégias estão definidas **formalmente** e são comunicadas aos cooperados e **colaboradores**.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as estratégias definidas **formalmente** pela cooperativa.

## 26. Os indicadores e as metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?

Para cada estratégia é necessário estabelecer um **indicador** que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance em relação aos objetivos da cooperativa. As **metas**, definidas para cada **indicador**, permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da cooperativa e para o acompanhamento da implementação das estratégias.

- a) Os **indicadores** e as **metas** relacionados às estratégias não estão estabelecidos.
- b) Os **indicadores** estão estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem **metas** relacionadas a esses **indicadores**.
- c) Os **indicadores** e suas respectivas **metas** estão estabelecidos para algumas estratégias.
- d) Os **indicadores** e suas respectivas **metas** estão estabelecidos para todas as estratégias e são comunicados aos **colaboradores**.

## 27. Os planos de ação, visando alcançar as metas da cooperativa relacionadas às estratégias, estão definidos?

Os **planos de ação** consistem em uma ferramenta de planejamento: definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação, os recursos necessários para sua execução e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das **metas** da cooperativa. O **monitoramento** da implementação dos **planos de ação** visa a antecipar problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os planos.

- a) Os **planos de ação** não estão definidos.
- b) São definidas ações **informalmente** para o alcance de algumas **metas** relacionadas às estratégias.
- c) Estão definidos **planos de ação** para o alcance da maioria das **metas** relacionadas às estratégias.
- d) Estão definidos **planos de ação** para o alcance de todas as **metas** relacionadas às estratégias, que são acompanhados regularmente por um responsável.



## 28. Há práticas para desdobrar as **metas e planos de ação** para as áreas responsáveis pelos **processos da cadeia de valor**?

O desdobramento das **metas** e dos **planos de ação** visa a manter alinhamento entre as iniciativas das diversas áreas, bem como definir a contribuição de cada área para o alcance dos objetivos da cooperativa. O desdobramento das **metas** e **planos de ação** deve abranger todas as áreas e níveis da cooperativa.

- a) Não há práticas para desdobrar as **metas** e **planos de ação** para as áreas responsáveis pelos **processos** da **cadeia de valor**.
- b) Há práticas para desdobrar as **metas** e **planos de ação** para as áreas responsáveis pelos **processos** da **cadeia de valor**, mas não são padronizadas.
- c) Há **práticas padronizadas** para desdobrar as **metas** e **planos de ação** para as áreas responsáveis pelos **processos** da **cadeia de valor**, mas os padrões não estão documentados.
- d) Há **práticas padronizadas**, com padrões documentados, para desdobrar as **metas** e **planos de ação** para as áreas responsáveis pelos **processos** da **cadeia de valor**.



## CLIENTES

Este critério analisa o relacionamento da cooperativa com seus **clientes**, que são aqueles que satisfazem suas **necessidades** e **expectativas** consumindo **produtos** e **serviços** oferecidos pela cooperativa. Os **clientes** podem ser cooperados ou não cooperados, pessoas físicas ou pessoas jurídicas, dependendo do ramo e da forma da atuação da cooperativa. São abordados também os **processos gerenciais** relativos à análise e ao desenvolvimento de **mercado**.

### 29. O mercado é conhecido e os clientes são agrupados?

O conhecimento do **mercado** permite a compreensão das características do ambiente de atuação da cooperativa. É também importante conhecer os **clientes** e, para atendê-los corretamente, eles devem ser agrupados com base em suas características comuns, tais como idade, sexo, localização e outras. O agrupamento permite a identificação de grupos de **clientes** com **necessidades** e **expectativas** semelhantes e a atuação direcionada da cooperativa.

- a) O **mercado** não é conhecido e os **clientes** não são agrupados.
- b) O **mercado** é conhecido, mas os **clientes** não são agrupados.
- c) O **mercado** é conhecido e os **clientes** são agrupados informalmente.
- d) O **mercado** é conhecido e os **clientes** são agrupados de forma planejada, de acordo com critérios definidos.

### 30. As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas e utilizadas?

O correto atendimento dos **clientes** demanda o conhecimento das suas **necessidades** e **expectativas**. Além de conhecer esses aspectos, é necessário analisar e utilizar as informações obtidas para melhorar continuamente o atendimento dos **clientes**. Dessa forma, a cooperativa oferece a seus **clientes** **produtos** e **serviços** que satisfazem adequadamente suas **necessidades** e **expectativas**. Essas informações também auxiliam a busca de novos **clientes** para a geração de novos negócios para a cooperativa.

- a) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes** não são conhecidas.
- b) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes** são conhecidas de forma intuitiva.
- c) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes** são conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes.
- d) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes** são conhecidas por meio de informações obtidas dos **clientes**, utilizando métodos formais, e são utilizadas na melhoria do atendimento dos clientes atuais e na busca de novos clientes.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais **necessidades** e **expectativas** dos **clientes**.



### 31. Os produtos e serviços são divulgados aos clientes?

Para que os **clientes** saibam que a cooperativa dispõe de **produtos** e **serviços** capazes de atendê-los em suas **necessidades** e **expectativas**, é importante que esses **produtos** e **serviços** sejam divulgados. Dessa forma, a cooperativa possibilita a procura dos **clientes**, vende seus **produtos** e **serviços**, incentiva o retorno dos **clientes** atuais e capta novos **clientes**.

- a) Os **produtos** e **serviços** não são divulgados aos **clientes**.
- b) Os **produtos** e **serviços** são divulgados para alguns **clientes**.
- c) Os **produtos** e **serviços** são divulgados para todos os **clientes**, sem considerar os diferentes grupos de **clientes**.
- d) Os **produtos** e **serviços** são divulgados para todos os **clientes** considerando os diferentes grupos de **clientes** e utilizando meios adequados para a comunicação.

### 32. As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são registradas e tratadas?

O tratamento adequado das solicitações, reclamações ou sugestões dos **clientes** tem por finalidade assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas. As manifestações dos **clientes**, quando corretamente tratadas, podem contribuir para o aumento da sua satisfação e para torná-los fiéis à cooperativa.

- a) As solicitações, reclamações ou sugestões dos **clientes** não são registradas e não são tratadas.
- b) As solicitações, reclamações ou sugestões dos **clientes** não são registradas e são tratadas eventualmente, dependendo do grau de insatisfação do **cliente** ou da gravidade da manifestação.
- c) As solicitações, reclamações ou sugestões dos **clientes** são registradas e tratadas.
- d) As solicitações, reclamações ou sugestões dos **clientes** são registradas e tratadas, e o **cliente** é informado sobre o tratamento dado à sua manifestação.

### 33. A satisfação dos clientes é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?

A satisfação das **necessidades** e **expectativas** dos **clientes** relativas ao atendimento e aos **produtos** e **serviços** constitui uma das razões da existência da cooperativa. É parte de sua missão e dessa satisfação decorre a sua sobrevivência. Dessa forma, é necessário verificar se os **clientes** estão satisfeitos com os **produtos** e **serviços** oferecidos pela cooperativa. Os resultados dessa verificação devem ser usados para as ações de melhoria nos **produtos** e **serviços** e na maneira como a cooperativa atende seus **clientes**.

- a) A satisfação dos **clientes** não é avaliada.
- b) A satisfação dos **clientes** é avaliada eventualmente e sem método formal.
- c) A satisfação dos **clientes** é avaliada periodicamente, por meio de método formal.
- d) A satisfação dos **clientes** é avaliada periodicamente, por meio de método formal, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria dos **produtos, serviços** e no atendimento dos **clientes**.



## SOCIEDADE

Este critério analisa a cooperativa em relação à **sociedade**, principalmente a **comunidade** próxima às suas instalações, com influências recíprocas. São abordados os **processos gerenciais** relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

### 34. As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados e atendidos?

Para a atuação correta da cooperativa, é necessário que ela atenda a todas as exigências contidas nas leis, regulamentos, normas e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos seus **produtos, serviços**, instalações e atividades. As exigências legais são dinâmicas, sendo alteradas e atualizadas continuamente, portanto, precisam ser sempre acompanhadas para identificar eventuais alterações e assegurar o seu atendimento.

- As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa não são identificados.
- As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados informalmente.
- As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados por meio de métodos formais.
- As leis, as normas e os regulamentos aplicáveis à cooperativa são identificados por meio de métodos formais e são atendidos.

### 35. Os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações da cooperativa são conhecidos e tratados?

Os objetivos do tratamento de impactos sociais e ambientais adversos são inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a cooperativa pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas, em decorrência de seus **produtos e serviços**, de seus **processos** e de suas instalações. Entre os impactos sociais adversos estão incluídos aqueles relativos a segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral.

- Os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações não são conhecidos.
- Os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações são conhecidos, mas não são tratados.
- Os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações são conhecidos e alguns deles são tratados.
- Os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações são conhecidos e todos os conhecidos são tratados.



### 36. A cooperativa promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável?

Além do cumprimento obrigatório de leis e normativos, a cooperativa deve promover voluntariamente ações para o **desenvolvimento sustentável**, visando ao engajamento na causa da **sustentabilidade** do planeta. As ações realizadas podem abranger a minimização de consumo de recursos renováveis, a conservação de recursos não renováveis, ou mesmo a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais, que incluem as mudanças climáticas, o respeito aos direitos humanos, o trabalho infantil ou degradante, a pobreza extrema e temas afins.

- a) A cooperativa não promove, de forma voluntária, ações para o **desenvolvimento sustentável**.
- b) A cooperativa promove **eventualmente**, de forma voluntária, ações para o **desenvolvimento sustentável**.
- c) A cooperativa promove **regularmente**, de forma voluntária, ações para o **desenvolvimento sustentável**.
- d) A cooperativa promove **regularmente**, de forma voluntária, ações para o **desenvolvimento sustentável**, escolhidas de acordo com critérios definidos, e os resultados são conhecidos.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais ações voluntárias realizadas para o **desenvolvimento sustentável**.

### 37. As necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade são identificadas e utilizadas para a definição e melhoria da atuação social da cooperativa?

Para que as **ações** e **projetos sociais** da cooperativa estejam alinhados com as **necessidades** e **expectativas** de desenvolvimento da **sociedade**, é fundamental que estas sejam adequadamente identificadas. Caso contrário, a cooperativa corre o risco de investir recursos em áreas ou temas menos prioritários.

- a) As **necessidades** e **expectativas** de desenvolvimento da **sociedade** não são identificadas.
- b) As **necessidades** e **expectativas** de desenvolvimento da **sociedade** são identificadas **informalmente**.
- c) As **necessidades** e **expectativas** de desenvolvimento da **sociedade** são identificadas **formalmente** por meio de informações obtidas de interlocutores da **sociedade**.
- d) As **necessidades** e **expectativas** de desenvolvimento da **sociedade** são identificadas **formalmente** por meio de informações obtidas de interlocutores da **sociedade** e são utilizadas para a definição da atuação social da cooperativa.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais **necessidades** e **expectativas** de desenvolvimento da **sociedade**.



### 38. A cooperativa apoia ou realiza ações ou projetos sociais?

Toda cooperativa influencia, positiva ou negativamente, a **comunidade** na qual atua e está inserida. Essa **comunidade** tem **necessidades** e **expectativas** que também podem ser atendidas pela organização por meio de ações ou projetos, motivando e envolvendo seus **colaboradores** e cooperados nessas atividades.

- a) A cooperativa não apoia nem realiza **ações** ou **projetos sociais**.
- b) A cooperativa apoia **ações** ou **projetos sociais** promovidos por terceiros.
- c) A cooperativa realiza **ações sociais** próprias.
- d) A cooperativa realiza **projetos sociais** próprios e controla os resultados alcançados.

#### **Informações adicionais**

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais **ações** ou **projetos sociais** realizados pela cooperativa.





## INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa a gestão das informações e do conhecimento existente na cooperativa, abordando os **processos gerenciais** relativos às informações da organização e ao conhecimento organizacional.

### 39. As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas e utilizadas no desenvolvimento de sistemas de informação?

A identificação de necessidades de informações para a operacionalização e gerenciamento da cooperativa tem o objetivo de projetar **sistemas de informação**, informatizados ou não, compatíveis com as estratégias e as necessidades dos usuários. Essas necessidades de informações abrangem **indicadores** de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, fundamentais para apoiar o **processo** decisório em todos os níveis e áreas da cooperativa.

- a) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa não são identificadas.
- b) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas informalmente.
- c) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas **por meio de métodos formais**.
- d) As informações necessárias para operacionalização e gerenciamento da cooperativa são identificadas **por meio de métodos formais** e utilizadas na definição dos sistemas de informação.

### 40. Há práticas para o desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação?

O desenvolvimento e a implantação dos **sistemas de informação** têm a finalidade de disponibilizar as ferramentas e tecnologias mais eficazes para atender aos **processos**. Os **sistemas de informação** podem incluir sistemas não informatizados, visando atender às necessidades de informação, como, por exemplo, sistemas de gestão à vista, sistemas de controle visuais, sistema de manuais, sistema de prontuários e sistemas de documentos para operação manual.

- a) Não há práticas para o desenvolvimento e implantação dos **sistemas de informação**.
- b) Há práticas para o desenvolvimento e implantação dos **sistemas de informação**, mas não são padronizadas.
- c) Há **práticas padronizadas** para o desenvolvimento e implantação dos **sistemas de informação**, mas os padrões não estão documentados.



- d) Há **práticas padronizadas** para o desenvolvimento e implantação dos **sistemas de informação** e os **padrões** estão documentados.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as **práticas padronizadas** utilizadas para desenvolvimento e implantação de **sistemas de informação** e os principais **sistemas de informação** utilizados pela cooperativa.

### 41. A segurança das informações é mantida?

A cooperativa deve manter a segurança das suas informações a fim de minimizar ou eliminar os **riscos** da ocorrência de situações indesejáveis, tais como: utilização de dados desatualizados, perda de informações, interrupção de acessos, entre outras, que podem prejudicar o funcionamento ou mesmo causar a descontinuidade das atividades. A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, **confidencialidade, integridade e disponibilidade**.

- a) A segurança das informações não é mantida.
- b) A segurança das informações é parcialmente mantida, sendo realizadas algumas ações para proteção das informações em meio eletrônico.
- c) A segurança das informações é mantida por meio de práticas padronizadas que contemplam as informações em meio eletrônico e minimizam alguns dos riscos à segurança.
- d) A segurança das informações é mantida por meio de **práticas padronizadas** que contemplam as informações em meio eletrônico e meio físico, e minimizam a maioria dos **riscos** à segurança.

### 42. A cooperativa identifica e difunde os seus conhecimentos mais importantes?

Os conhecimentos mais importantes para apoiar a realização da missão e a implementação das estratégias devem ser identificados e difundidos pela cooperativa. Os conhecimentos mais importantes podem abranger tecnologias, **competências** dos **colaboradores**, políticas, procedimentos, bases de dados, documentos e outros. A difusão é fundamental para utilizar, reter e multiplicar esses conhecimentos na cooperativa.

- a) A cooperativa não identifica os seus conhecimentos mais importantes.
- b) A cooperativa identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são eventualmente difundidos.
- c) A cooperativa identifica informalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são regularmente difundidos para alguns colaboradores.
- d) A cooperativa identifica formalmente os seus conhecimentos mais importantes e eles são regularmente difundidos para a maioria dos colaboradores.



## PESSOAS

Este critério analisa a cooperativa em relação à gestão das pessoas que nela trabalham. Fazem parte do sistema de trabalho da cooperativa seus cooperados e **colaboradores**. O critério aborda os **processos gerenciais** relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação, ao desenvolvimento e à qualidade de vida.

### 43. As funções e responsabilidades das pessoas que trabalham na cooperativa estão definidas e são conhecidas?

A organização da cooperativa, registrada no seu estatuto e em outros documentos, estabelece as funções necessárias para a sua operação. Essas funções são ocupadas por cooperados e **colaboradores**, e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. O conhecimento das responsabilidades das funções por parte dos **colaboradores** define e esclarece a participação de cada um nas atividades da cooperativa, promove a sinergia do trabalho em equipe e leva à eficiência e à produtividade do sistema de trabalho.

- a) As funções e responsabilidades não estão definidas.
- b) As funções e responsabilidades estão definidas, mas não estão documentadas.
- c) As funções e responsabilidades estão definidas e documentadas.
- d) As funções e responsabilidades estão definidas, documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.

### 44. O processo de seleção de colaboradores é feito segundo padrões definidos e considera os requisitos e responsabilidades da função?

O **processo** de seleção de **colaboradores** tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela cooperativa para cada função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na organização.

- a) O **processo** de seleção é feito sem **padrão** definido.
- b) O **processo** de seleção é feito com padrão definido para algumas funções.
- c) O **processo** de seleção é feito com **padrão** definido para todas as funções.
- d) O **processo** de seleção é feito com **padrão** definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

#### 45. O desempenho dos colaboradores é avaliado?

A avaliação de desempenho dos **colaboradores** visa a estimular o alcance de metas e o desenvolvimento profissional. É importante também para identificar necessidades de capacitação, assim como oportunidades de carreira. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de metas, comportamentos esperados, qualidade do trabalho e outros.

- a) O desempenho dos **colaboradores** não é avaliado.
- b) O desempenho dos **colaboradores** é avaliado **eventualmente**.
- c) O desempenho dos **colaboradores** é avaliado **regularmente** por meio de **método formal** e as necessidades de melhoria identificadas são utilizadas na definição de ações de capacitação.
- d) O desempenho dos **colaboradores** é avaliado **regularmente** por meio de **método formal**, as necessidades de melhoria identificadas são utilizadas na definição de ações de capacitação e os resultados são utilizados para eventuais oportunidades de promoção e/ou progressão salarial.

#### 46. Há práticas para reconhecer e incentivar os colaboradores?

O reconhecimento dos **colaboradores** tem por objetivo promover a mobilização das pessoas por meio da motivação, identificando realizações extraordinárias ou reforçando comportamentos de alto desempenho ou desejáveis na cooperativa. O incentivo tem a finalidade de promover a mobilização pelo desafio, condicionando seu recebimento ao alcance de metas. O reconhecimento e os incentivos podem incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.

- a) Não há práticas para reconhecer e incentivar os **colaboradores**.
- b) Há práticas para reconhecer e incentivar os **colaboradores**, mas não são padronizadas.
- c) Há **práticas padronizadas** para reconhecer e incentivar os **colaboradores**, mas os padrões não estão documentados nem as práticas são de conhecimento de todos os colaboradores.
- d) Há **práticas padronizadas** para reconhecer e incentivar os **colaboradores**, com padrões documentados, de conhecimento de todos os colaboradores e monitoradas por um responsável.

#### 47. São realizadas ações para capacitação dos colaboradores e dirigentes?

A capacitação dos **dirigentes** e **colaboradores** visa ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, assim, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para assegurar a participação das pessoas e a alocação dos recursos necessários, a capacitação deve ocorrer de forma planejada, com base em um **plano de capacitação**.



- a) Não são realizadas ações para capacitação dos **colaboradores** e **dirigentes**.
- b) São realizadas **eventualmente** ações para capacitação dos **colaboradores** e **dirigentes**.
- c) São realizadas **regularmente** ações para capacitação dos **colaboradores** e **dirigentes**, definidas a partir da identificação de suas **necessidades**.
- d) São realizadas **regularmente, de forma planejada**, ações para capacitação dos **colaboradores** e **dirigentes**, definidas a partir da identificação de suas **necessidades** e das **necessidades** da cooperativa.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais **necessidades** de capacitação identificadas, as ações realizadas e a entidade executora da capacitação.

### 48. A educação cooperativista dos colaboradores da cooperativa é promovida?

É fundamental para o bom desempenho da cooperativa que todos que nela trabalhem estejam integrados no contexto do cooperativismo e do sistema cooperativista, conhecendo os princípios e os valores que norteiam as ações, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos e as vantagens da cooperação.

- a) A educação cooperativista não é promovida.
- b) A educação cooperativista é promovida apenas na admissão do **colaborador**.
- c) A educação cooperativista é promovida para os **colaboradores, regularmente**.
- d) A educação cooperativista é promovida para os **colaboradores, regularmente e de forma planejada**.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os principais programas de educação cooperativista realizados para os **colaboradores**.

### 49. Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança são identificados e tratados?

Qualquer condição presente no exercício da função com potencial para provocar danos em termos de lesões ou doenças constitui um **perigo** para as pessoas. A combinação da probabilidade de ocorrência de um evento perigoso com a gravidade da lesão ou doença que pode ser causada pelo evento é o **risco** à saúde e à segurança. Os **perigos** relacionados à saúde e à segurança no trabalho devem ser continuamente identificados para que os **riscos** relacionados sejam tratados por meio de ações corretivas e preventivas.

- a) Os **perigos** não são identificados e os **riscos** não são tratados.
- b) Os **perigos** são identificados informalmente e os **riscos** não são tratados.
- c) Os **perigos** são identificados formalmente e os **riscos** são tratados por meio de ações corretivas.
- d) Os **perigos** são identificados **formalmente** e os **riscos** são tratados por meio de ações corretivas e preventivas.



## 50. As necessidades e expectativas dos colaboradores são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de gestão de pessoas?

Para ser capaz de melhorar suas políticas e programas de gestão de pessoas, a cooperativa deve identificar as **necessidades** e **expectativas** dos **colaboradores**, visando a determinar o que é importante para eles com relação ao seu bem-estar e satisfação.

- a) As **necessidades** e **expectativas** dos **colaboradores** não são identificadas.
- b) As **necessidades** e **expectativas** dos **colaboradores** são identificadas informalmente.
- c) As **necessidades** e **expectativas** dos **colaboradores** são identificadas **formalmente** por meio de informações obtidas dos **colaboradores.**
- d) As **necessidades** e **expectativas** dos **colaboradores** são identificadas **formalmente** por meio de informações obtidas dos **colaboradores** e são utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de gestão de pessoas.

## 51. A satisfação dos colaboradores é avaliada e os resultados obtidos são utilizados?

A avaliação da satisfação dos **colaboradores** tem por objetivos mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na cooperativa e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos, aumentando a satisfação. É necessário identificar os fatores que afetam a satisfação dos **colaboradores** e providenciar seu adequado tratamento, a fim de promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas.

- a) A satisfação dos **colaboradores** não é avaliada.
- b) A satisfação dos **colaboradores** é avaliada **eventualmente** e sem **método formal.**
- c) A satisfação dos **colaboradores** é avaliada **periodicamente** por meio de **método formal.**
- d) A satisfação dos **colaboradores** é avaliada **periodicamente**, por meio de **método formal**, e os resultados obtidos são utilizados na melhoria das **práticas de gestão** de pessoas.



## PROCESSOS

Este critério aborda os **processos gerenciais** relativos à gestão dos **processos principais** da cooperativa. São os **processos principais** que geram os **produtos** e os **serviços** que, fornecidos aos **clientes** e cooperados, satisfazem suas **necessidades** e **expectativas**. O critério também analisa os **processos** associados ao relacionamento com os fornecedores, à gestão orçamentária e aos aspectos que impactam a sustentabilidade da cooperativa.

### 52. Os requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa são definidos?

Para satisfazer as **necessidades** dos cooperados e **clientes**, é necessário que os **processos principais** da cooperativa possuam requisitos definidos, que são a tradução em características mensuráveis daquelas **necessidades**. Para monitorar o atendimento desses requisitos é necessário estabelecer indicadores. Por exemplo, a **necessidade** do **cliente** é o prazo de entrega do **produto** em 48 horas. Existe um **indicador** de tempo de realização do **processo**, com **meta** de 24 horas, assegurando o atendimento do **cliente** em prazo inferior ao desejado por ele.

- a) Os requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa não são definidos.
- b) Os requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa são definidos informalmente.
- c) Os requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa são definidos **formalmente** a partir da tradução das **necessidades** dos cooperados e **clientes**.
- d) Os requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa são definidos **formalmente** a partir da tradução das **necessidades** dos cooperados e **clientes**, e há indicadores estabelecidos para o seu monitoramento.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os requisitos definidos **formalmente** para os **processos principais** da cooperativa.

### 53. O atendimento aos requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa é assegurado?

O atendimento aos requisitos aplicáveis aos **processos principais** permite que as **necessidades** dos **clientes** e cooperados sejam integralmente atendidas. O controle é feito por meio da definição de **indicadores** que vão medir o seu resultado. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas para promover os ajustes necessários.

- a) O atendimento aos requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa não é assegurado.
- b) O atendimento aos requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa é assegurado informalmente.



- c) O atendimento aos requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa é assegurado **formalmente** por meio do controle dos **indicadores** de desempenho.
- d) O atendimento aos requisitos aplicáveis aos **processos principais** da cooperativa é assegurado **formalmente**, por meio do controle dos **indicadores** de desempenho, e eventuais não conformidades são tratadas por meio de ações corretivas.

#### 54. Os processos principais da cooperativa são analisados e melhorados?

A análise e a melhoria dos **processos principais** da cooperativa têm a finalidade de melhor atender às **necessidades** dos cooperados e **clientes**. Além de informações internas sobre o desempenho dos **processos**, é importante obter informações externas por meio da investigação de características dos **processos** de outras organizações, que podem ser de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da cooperativa.

- a) Os **processos principais** da cooperativa não são analisados e melhorados.
- b) Os **processos principais** da cooperativa são analisados **informalmente** e melhorados.
- c) Os **processos principais** da cooperativa são analisados **formalmente** e melhorados.
- d) Os **processos principais** da cooperativa são analisados **formalmente** e melhorados, e os meios de análise incluem a investigação de características de **processos** de outras organizações.

#### 55. A cooperativa promove o desenvolvimento dos seus cooperados?

A cooperativa deve promover o desenvolvimento de seus cooperados por meio de ações regulares e padronizadas de educação, formação e informação para que estes possam melhorar a qualidade de seus **processos**, **produtos** e **serviços**, aumentar a rentabilidade de sua atividade e contribuir eficazmente para o sucesso da cooperativa.

- a) A cooperativa não promove o desenvolvimento dos cooperados.
- b) São realizadas ações **eventualmente** para promover o desenvolvimento dos cooperados.
- c) São realizadas ações **regularmente** para promover o desenvolvimento dos cooperados.
- d) São realizadas ações **regularmente** para promover o desenvolvimento dos cooperados, de **forma padronizada**, e seus resultados são acompanhados para verificar a efetividade.

#### 56. Os fornecedores externos da cooperativa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

A qualidade dos **serviços** prestados e dos **produtos** fornecidos aos **clientes** e cooperados depende também da qualidade dos **produtos** e dos **serviços** adquiridos dos fornecedores. Para que a cooperativa seja atendida nas suas **necessidades** em relação aos **produtos** e **serviços** adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, permitam a avaliação do seu desempenho. A avaliação dos fornecedores propicia a otimização da qualidade, a redução de custos e a construção de parcerias de sucesso.





- a) Os fornecedores externos não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos e seu desempenho é avaliado **eventualmente**.
- d) Os fornecedores externos são selecionados segundo critérios definidos e seu desempenho é avaliado **regularmente**, gerando ações para melhoria do fornecimento.

### 57. Os aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio são monitorados?

A cooperativa deve ser gerenciada quanto ao seu desempenho econômico e financeiro por meio de **indicadores** relacionados aos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio ou que garantem a sua saúde financeira.

- a) Os aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio não são monitorados.
- b) Os aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio são monitorados **eventualmente**.
- c) Os aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio são monitorados **regularmente** por meio de **indicadores** de desempenho econômico-financeiro.
- d) Os aspectos que impactam a sustentabilidade econômica do negócio são monitorados **regularmente** por meio de **indicadores** de desempenho econômico-financeiro, cujos níveis esperados de desempenho são definidos pelos **dirigentes**.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os principais **indicadores** de desempenho econômico-financeiro utilizados para monitorar os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio.

### 58. A cooperativa elabora orçamento e controla a sua execução?

O orçamento tem como finalidade fazer uma projeção dos **ingressos, receitas, dispêndios e despesas** e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa e demais atividades. A elaboração e o controle do orçamento visam a assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro.

- a) A cooperativa não elabora orçamento.
- b) A cooperativa não elabora orçamento, mas controla **informalmente** os **ingressos, receitas, dispêndios e despesas**.
- c) A cooperativa elabora orçamento e controla **informalmente** a sua execução.
- d) A cooperativa elabora orçamento e controla **formalmente** a sua execução.



## RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela cooperativa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a cooperativa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nas questões anteriores do bloco Governança e do bloco Gestão. São solicitados resultados relativos aos **clientes**: satisfação e reclamações de **clientes**; aos **colaboradores**: satisfação, capacitações e acidentes de trabalho; aos cooperados: educação cooperativista, satisfação e **ingresso** por cooperado; às finanças: percentual de sobras, participação dos atos não cooperativos e lucratividade dos atos não cooperativos; e à atuação social da cooperativa.

O controle dos resultados envolve a sua medição e análise com o objetivo de acompanhar o desempenho da cooperativa. O período de medição dos resultados corresponde a intervalos de tempo distintos, que remetem aos ciclos de avaliação ou aos períodos anuais. Considerando três ciclos de avaliação na apresentação do resultado, este vem melhorando ao longo do período quando é evidenciada uma melhoria no terceiro ciclo em relação ao primeiro. O resultado também demonstra melhoria se, ao longo dos três ciclos de avaliação considerados, revela estabilização em níveis de excelência ou em níveis aceitáveis, compatíveis com as estratégias formalizadas da cooperativa.

### 59. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

Para assegurar sua sobrevivência, a cooperativa precisa atender às **necessidades** de seus **clientes**. Portanto, é necessário avaliar se os **clientes** estão satisfeitos com a cooperativa e com os **produtos** e **serviços** oferecidos.

- a) Não existem resultados relativos à satisfação dos **clientes**.
- b) A satisfação dos **clientes** é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.
- c) A satisfação dos **clientes** é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.
- d) A satisfação dos **clientes** é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.

#### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados da satisfação dos clientes referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de clientes satisfeitos em relação ao total de clientes atendidos no período, conforme pesquisas realizadas pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.



## 60. Existem resultados relativos a reclamações de **clientes**?

Reclamações de **clientes** indicam, em geral, fatores de insatisfação com a cooperativa ou com seus **produtos e serviços**. Como a satisfação dos **clientes** é fundamental para assegurar a sobrevivência de qualquer cooperativa, as reclamações dos **clientes**, como uma forma de identificação de fatores de insatisfação com a cooperativa, precisam ser controladas e tratadas.

- a) Não existem resultados relativos a reclamações de **clientes**.
- b) As reclamações de **clientes** são controladas, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) As reclamações de **clientes** são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão diminuindo ao longo do período.
- d) As reclamações de **clientes** são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos e estão diminuindo ao longo do período.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados das reclamações de clientes referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de reclamações em relação ao total de clientes atendidos ou produtos/serviços entregues no período, conforme registro proativo e sistemático realizado pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.

## 61. Existem resultados relativos à satisfação dos **colaboradores**?

Avaliar a satisfação dos **colaboradores** permite verificar a eficácia das ações realizadas pela cooperativa para promover o bem-estar e a satisfação dos **colaboradores**.

- a) Não existem resultados relativos à satisfação dos **colaboradores**.
- b) A satisfação dos **colaboradores** é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.
- c) A satisfação dos **colaboradores** é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.
- d) A satisfação dos **colaboradores** é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados da satisfação dos colaboradores referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de colaboradores satisfeitos em relação ao número médio de colaboradores no período, conforme pesquisas realizadas pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.



## 62. Existem resultados relativos a acidentes de trabalho com **colaboradores**?

Trata-se de acidentes relacionados com a atividade dos **colaboradores**. O resultado é referente aos acidentes com ou sem afastamento dos **colaboradores** de suas atividades e avalia a eficácia das **práticas de gestão** da segurança.

- a) Não existem resultados relativos a acidentes de trabalho com **colaboradores**.
- b) Os acidentes de trabalho são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) Os acidentes de trabalho são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão diminuindo ao longo do período.
- d) Os acidentes de trabalho são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão diminuindo ao longo do período.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados referentes a acidentes com colaboradores nos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de acidentes ocorridos em relação ao número médio de colaboradores no período, conforme registro proativo e sistemático realizado pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.

## 63. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os **colaboradores**?

O resultado é referente à quantidade de horas de treinamento proporcionada pela cooperativa aos seus **colaboradores** durante o ano e avalia a aplicação das práticas de capacitação e desenvolvimento.

- a) Não existem resultados relativos às capacitações ministradas para os **colaboradores**.
- b) As capacitações ministradas para os **colaboradores** são controladas, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) As capacitações ministradas para os **colaboradores** são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.
- d) As capacitações ministradas para os **colaboradores** são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos ao número de horas de capacitação oferecidas aos colaboradores nos últimos três períodos, considerando o somatório de homens-hora de treinamentos ministrados dividido pelo número médio de **colaboradores** no período. O período 1 é o mais antigo dos três.



#### 64. Existem resultados relativos à satisfação dos cooperados?

Para assegurar sua **continuidade** e crescimento, a cooperativa precisa reter e fidelizar seus cooperados. Portanto, é necessário avaliar se os cooperados estão satisfeitos com a cooperativa, sua atuação, seus **produtos** e **serviços**.

- a) Não existem resultados relativos à satisfação dos cooperados.
- b) A satisfação dos cooperados é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação.
- c) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação, mas não está melhorando ao longo do período.
- d) A satisfação dos cooperados é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação e está melhorando ao longo do período.

##### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados da satisfação dos cooperados referentes aos três últimos períodos de avaliação, na forma de percentual de cooperados satisfeitos em relação ao total de cooperados ativos no período, conforme pesquisas realizadas pela cooperativa. O período 1 é o mais antigo dos três.

#### 65. Existem resultados relativos à educação cooperativista dos cooperados?

Os resultados relacionados à educação cooperativista dos cooperados verificam a abrangência das ações de educação cooperativista realizadas pela cooperativa para o seu quadro social.

- a) Não existem resultados relativos à educação cooperativista dos cooperados.
- b) Os resultados relativos à educação cooperativista são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) Os resultados relativos à educação cooperativista são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.
- d) Os resultados relativos à educação cooperativista são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.

##### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos ao percentual de cooperados participantes das ações de educação cooperativista nos últimos três períodos de avaliação, em relação ao total de cooperados ativos em cada período. O período 1 é o mais antigo dos três.



## 66. Existem resultados relativos à atuação social da cooperativa perante a comunidade?

Os resultados relacionados à atuação social da cooperativa perante a **comunidade** verificam quanto do total de **dispêndios** e **despesas** é gasto em ações e/ou **projetos sociais**.

- a) Não existem resultados relativos à atuação social da cooperativa.
- b) Os resultados relativos à atuação social da cooperativa são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) Os resultados relativos à atuação social da cooperativa são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.
- d) Os resultados relativos à atuação social da cooperativa são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos ao percentual dos gastos com ações ou projetos sociais em relação ao total das despesas do período, para os últimos três períodos. O período 1 é o mais antigo dos três.

## 67. Existem resultados relativos aos ingressos por cooperado?

Um dos deveres do cooperado é operar com a cooperativa. Assim, é necessário que a cooperativa acompanhe essa movimentação financeira, avaliando a evolução dos **ingressos** por cooperado. Dessa forma, é possível tomar decisões para aumentar a movimentação com os cooperados e assegurar o cumprimento de sua missão.

- a) Não existem resultados relativos aos **ingressos** por cooperado.
- b) Os **ingressos** por cooperado são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) Os **ingressos** por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.
- d) Os **ingressos** por cooperado são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos e estão melhorando ao longo do período.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos aos ingressos por cooperado, considerando o total de ingressos no período dividido pelo número de cooperados ativos no período. Apresente os indicadores em reais. O período 1 é o mais antigo dos três.

## 68. Existem resultados relativos ao percentual de sobras?

O percentual de sobras evidencia quanto do total de ingressos sobrou após a dedução de todos os dispêndios. A cooperativa deve definir sua política em relação à remuneração dos cooperados, geração de sobras e constituição das reservas, adotando um **padrão** para o



percentual de sobras. Depois, o **monitoramento** dos resultados deve ser feito de forma coerente com o **padrão** adotado.

- a) Não existe controle relativo ao **indicador** percentual de sobras.
- b) O percentual de sobras é controlado, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o resultado.
- c) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.
- d) O percentual de sobras é controlado, existem informações referentes aos três últimos anos e está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.

#### **Informações adicionais**

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos ao percentual de sobras nos últimos três períodos, considerando as sobras antes das destinações divididas pelo total de ingressos no período. O período 1 é o mais antigo dos três.

### **69. Existem resultados relativos à participação dos atos não cooperativos?**

A participação dos atos não cooperativos evidencia quanto do faturamento total da cooperativa foi decorrente de operações com não cooperados. É importante monitorar a participação percentual dos atos não cooperativos para assegurar que estes não predominem sobre os **atos cooperativos**.

- a) Não existe controle relativo à participação dos atos não cooperativos.
- b) A participação dos atos não cooperativos é controlada, mas não há um nível aceitável estabelecido pela cooperativa para esse resultado.
- c) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período.
- d) A participação dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e está dentro do nível aceitável estabelecido pela cooperativa para o período, respeitados os dispositivos legais.

#### **Informações adicionais**

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos à participação percentual dos atos não cooperativos nas operações da cooperativa durante os últimos três períodos, considerando o percentual de receitas de atos não cooperativos em relação à soma total das receitas e dos ingressos. O período 1 é o mais antigo dos três.



## 70. Existem resultados relativos à lucratividade dos atos não cooperativos?

A lucratividade dos atos não cooperativos representa o quanto de lucro a cooperativa tem obtido nas operações com não cooperados. É importante monitorar a lucratividade dos atos não cooperativos para assegurar que não estão gerando prejuízos para a cooperativa.

- a) Não existem resultados relativos à lucratividade dos atos não cooperativos.
- b) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não está melhorando ao longo do período.
- d) A lucratividade dos atos não cooperativos é controlada, existem informações referentes aos três últimos anos e está melhorando ao longo do período.

### Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os resultados relativos à lucratividade dos atos não cooperativos nos últimos três períodos, considerando o percentual de lucro dos atos não cooperativos em relação à receita total proveniente de atos não cooperativos. O período 1 é o mais antigo dos três.





# GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados ao longo do instrumento, não tendo a pretensão de normatizar terminologia.

**Ação social** – Na Sociologia, refere-se a qualquer ação que leva em conta ações ou reações de outros indivíduos e é modificada com base nesses eventos. Na prática das organizações, algumas vezes, trata-se de atividade realizada voluntariamente para atender à comunidade – questão que nem sempre integra estratégias e planos. Geralmente é ocasional, sem continuidade e de curta duração.

**Alta administração** – Envolve o Conselho de Administração e as Diretorias eleitas ou contratadas.

**Ato cooperativo** – Conforme o art. 79 da Lei Nº 5.764/71, ato cooperativo é aquele praticado entre a cooperativa e seus cooperados, entre os cooperados e a cooperativa e por cooperativas associadas entre si, com vistas ao atendimento de suas finalidades sociais.

**Cliente** – Aquele que satisfaz suas necessidades e expectativas consumindo produtos e serviços disponibilizados pela cooperativa. Os clientes podem ser cooperados ou não cooperados, pessoas físicas ou pessoas jurídicas, dependendo do ramo e da forma da atuação da cooperativa.

**Colaborador** - Pessoa que trabalha sob coordenação direta da cooperativa, independentemente do vínculo. Pode ser empregado, temporário, terceirizado ou mesmo cooperado. É importante ressaltar que cooperados contratados pelo regime CLT perdem o direito de votar e serem votados.

**Competência** – Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

**Competitividade** – É uma medida da capacidade da cooperativa em competir com seus concorrentes, considerando seu baixo custo, prazo de entrega, a qualidade de seus produtos ou serviços, a eficiência de seus processos e outros fatores.

**Comunicação** – Processo de transmissão e recepção de mensagem.

**Comunidade** – União de grupos sociais, em que a forma de conviver é marcada por contatos primários e as relações de trocas se dão de modo íntimo, privado e exclusivo. Normalmente, é um grupo formado por familiares, amigos e/ou vizinhos, que possuem um elevado grau de proximidade uns com os outros. Nas comunidades, as normas de convivência e de conduta



de seus membros estão interligadas, entre outros aspectos, a tradição, religião, consenso e respeito mútuo. Pode ser definida, também, pelo espaço geográfico (território) onde o grupo de pessoas está inserido.

**Confidencialidade das informações** – Aspecto relacionado à segurança das informações e às garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham acesso à informação.

**Continuidade** – É a manutenção da cooperativa ao longo do tempo; é a sua sobrevivência garantida por produtos e serviços que assegurem a satisfação das necessidades e expectativas dos cooperados, clientes e das demais partes interessadas.

**Desenvolvimento sustentável (ONU)** – Desenvolvimento social, econômico, ambiental e cultural, que atende às demandas do presente sem comprometer as necessidades do futuro. Desenvolvimento sem comprometimento dos ecossistemas.

**Despesas** – Custos de produtos ou serviços prestados, as despesas, os encargos e as perdas, pagos ou incorridos, decorrentes de atos não cooperativos.

**Dirigentes** – Responsáveis pela direção e desempenho da cooperativa. Podem ser eleitos e/ou contratados.

**Dispêndio** – Custos dos produtos ou mercadorias fornecidos (vendidos) e dos serviços prestados, as despesas, os encargos e as perdas, pagos ou incorridos, decorrentes dos atos cooperativos.

**Disponibilidade da informação** – Garantia de que os usuários autorizados obtenham acesso à informação, sempre que necessário.

**Eventualmente** – Uma atividade é realizada eventualmente quando ocorre em momentos não previamente estabelecidos, ou de forma aleatória, ou apenas quando se julgar necessária.

**Expectativa** – É o que se espera na satisfação da necessidade. Por exemplo, a necessidade pode ser escrever com uma caneta. Nesse caso, a pessoa busca atender à sua necessidade e as expectativas podem ser: um preço justo para a caneta, atendimento rápido na compra, entre outras, dependendo das peculiaridades de cada um.

**Forma intuitiva** – Significa que a atividade é feita sem planejamento, sem uma preparação adequada dos pontos a serem verificados e, muitas vezes, sem análise das informações obtidas.

**Forma padronizada** – Significa que a atividade é feita de acordo com um padrão. O padrão registra a maneira como as atividades são realizadas na cooperativa (ver Padrão).



**Forma planejada** – É o contrário de forma intuitiva. Pressupõe definir a pessoa ou área na cooperativa que vai ficar responsável por essa atividade, o local onde a ação será desenvolvida e quando será realizada, os resultados esperados e outros fatores. Em resumo, a forma planejada é precedida do estabelecimento de um padrão a ser seguido na execução.

**Formalmente** – De maneira formal; padronizada e registrada em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**Indicadores** – São informações quantitativas ou fatos relevantes que expressam o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e que, em geral, permitem acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

**Informalmente** – De maneira informal; sem padronização e sem registros de qualquer natureza, seja em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**Ingresso** – São as receitas e os ganhos, bem como demais rendas e rendimentos decorrentes dos atos cooperativos.

**Integridade da informação** – Aspecto relacionado à segurança das informações que trata da salvaguarda, exatidão e completude da informação e dos métodos de processamento.

**Mercado** – Ambiente no qual ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza.

**Metas** – Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

**Métodos formais** – O método é uma técnica ou meio de se fazer alguma coisa. O método é formal quando está claramente definido como a atividade deve ser executada. Quando os métodos são formais na cooperativa, a pessoa responsável pela execução cumpre o que foi estabelecido e não executa conforme acha que deve ser executado. Usualmente, as atividades formais são registradas em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**Monitoramento** – Coleta sistemática de informações sobre ações em desenvolvimento, com finalidades diversas, como: atribuir valor (mérito e/ou relevância); medir alcance de objetivos e metas; qualidade; estágio de gestão; eficiência na aplicação de recursos; efetividade; grau de participação etc. Esse processo pode, ainda, gerar conhecimento, propiciando aprendizagem; subsidiar tomadas de decisões e identificar novas tecnologias (boas práticas) a serem replicadas.

**Necessidade** – É o que se exige atender ao procurar um produto ou serviço. Geralmente, é característica tangível. Ao comprar uma caneta, é necessário que ela cumpra sua função de escrever.



**Órgão de administração** – É o responsável pela administração da cooperativa; pode ser um Conselho de Administração ou Diretoria, e é eleito pela Assembleia Geral ordinária. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados nos termos da legislação, do estatuto social e das determinações da Assembleia Geral.

**Padrão** – Regulamenta a execução das atividades, definindo o método de execução (como fazer), o responsável pela execução (quem faz), a frequência de execução (quando faz), o controle que garante o seu cumprimento quando a atividade é realizada e os resultados esperados da atividade (indicadores que medem e registram os resultados da atividade). Padrões documentados são aqueles registrados em documentos, como procedimentos, instruções, fluxos, comunicações internas, entre outros. Esses documentos podem estar em meio físico (papel) ou eletrônico.

**Perigo** – Situação ou condição com potencial para causar lesão física ou dano à saúde das pessoas por ausência de medidas de controle.

**Periodicamente** – Similar a “regularmente”. Uma atividade é realizada periodicamente quando ocorre em momentos ou intervalos previamente estabelecidos. Por exemplo, a avaliação da satisfação dos clientes é feita anualmente, ou seja, é feita periodicamente, em intervalos anuais.

**Plano de ação** – É uma ferramenta de planejamento. Sempre que a execução de ações é necessária, seja para a implementação das estratégias definidas ou para a realização de uma atividade ou de um processo, o plano de ação define claramente as ações a serem executadas, o responsável pela execução, quando e onde cada ação será executada, como o responsável deve executar a ação e por que a ação precisa ser executada. O plano de ação “força” o planejamento das atividades e processos e facilita o acompanhamento e o controle da execução de cada atividade ou processo na cooperativa.

**Plano de capacitação** – É a capacitação dos colaboradores nas suas funções. Essa capacitação normalmente é feita por meio de treinamentos ministrados para os colaboradores. Em função das características das funções, identificam-se as necessidades de capacitação, ou de treinamento, para os ocupantes de cada função. O conjunto dos treinamentos necessários para a capacitação dos colaboradores, registrados num documento que programa as datas de realização de cada treinamento. Os participantes, os instrutores e outras informações, se necessárias, compõem o plano de treinamento ou de capacitação da cooperativa.

**Prática de gestão** – Processo gerencial como é efetivamente implementado pela organização.

**Práticas padronizadas** – São as práticas para as quais a maneira como devem ser executadas foi definida, ou seja, está claramente definido como a atividade deve ser executada e quem é o responsável pela sua execução. Quando as práticas são padronizadas na cooperativa, a



pessoa responsável pela execução cumpre o que foi estabelecido e não executa conforme acha que a atividade deve ser executada.

**Processo** – Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

**Processos gerenciais** – Processos de natureza gerencial, não operacional.

**Processos principais** – São os processos que geram os produtos e os serviços que a cooperativa disponibiliza para a satisfação das necessidades e expectativas de seus cooperados, clientes e demais partes interessadas. São também denominados processos de produção ou processos finalísticos.

**Produto** – É a saída ou o resultado do processo. Os produtos geralmente são tangíveis, ou seja, podem ser pesados, medidos e manipulados. Os produtos satisfazem às necessidades das partes interessadas.

**Projeto social** – Conjunto de ações estruturadas, com início, meio e fim, realizadas voluntariamente para atender à comunidade. O termo abrange processos mais elaborados, com orientação e uso planejado de recursos.

**Receita** – As receitas e os ganhos, bem como as demais rendas e rendimentos decorrentes dos atos não cooperativos.

**Referencial comparativo** – Informação quantitativa considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade de um resultado alcançado.

**Regras escritas** – São regras definidas, registradas em meio físico (papel). As regras são definidas de maneira formal, geralmente de forma preventiva, para estabelecer procedimentos a serem cumpridos e garantir os resultados esperados e necessários.

**Regras informais** – São regras definidas de maneira informal, comunicadas às partes envolvidas sempre que se faz necessária a definição de uma regra para atender a uma situação imediata e pontual. Não são mantidos registros de qualquer natureza, em meio físico (papel) ou eletrônico (mídia eletrônica).

**Regularmente** – Relacionado à frequência de execução de uma atividade. Significa que a atividade ocorre em intervalos previamente definidos, ou seja, de maneira regular.

**Risco** – A possibilidade de que um evento ocorra e afete desfavoravelmente a realização dos objetivos ou da atividade.



**Serviço** – No contexto deste questionário, é sinônimo de produto e também saída do processo. Os serviços gerados são intangíveis, ou seja, não podem ser pesados ou manipulados, mas existem, atendendo às necessidades das partes interessadas.

**Sistema de informação** – De acordo com o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, o sistema de informação é um “conjunto de pessoas, procedimentos e equipamentos projetado, construído, operado e mantido com a finalidade de coletar, registrar, processar, armazenar, recuperar e exibir informação, podendo, assim servir-se de diferentes tecnologias”. Os computadores disponíveis na cooperativa e o quadro de avisos, por exemplo, compõem o seu sistema de informação. Os colaboradores utilizam esses equipamentos para receber informações que são importantes para o desempenho de suas atividades e, quando necessário, para a tomada de decisão. As comunicações internas, na forma de e-mails ou escritas, os boletins, os informativos e outros meios, são também formas de se divulgar as informações e compõem o sistema de informação da cooperativa.

**Sociedade** – Grande união de grupos sociais, em que a forma de conviver é marcada por um contato mais impessoal e na qual prevalecem os acordos racionais de interesses. Na sociedade não há o estabelecimento de relações pessoais e, na maioria das vezes, não há grande preocupação com o outro indivíduo, como na comunidade. Por isso, é fundamental haver um aparato de leis e normas para regular a conduta dos indivíduos que vivem em sociedade, sendo o Estado o aparato burocrático central nesse sentido.

**Sustentabilidade** – É um conceito sistêmico, em que a sociedade preenche suas necessidades e expressa o seu maior potencial no presente, sem comprometer as gerações futuras, ou seja: ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente aceito.



