

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO RUMO À EXCELÊNCIA

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DAS COOPERATIVAS - PDGC





INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO RUMO À 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 *Rumo à 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 Rumo à 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) 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 as corretas interpretação das questões e avaliação dos processos gerenciais.

Desenvolva ao máximo os processos gerenciais requisitados no *Rumo à 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 Rumo à Excelência

O Questionário de Autoavaliação 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.

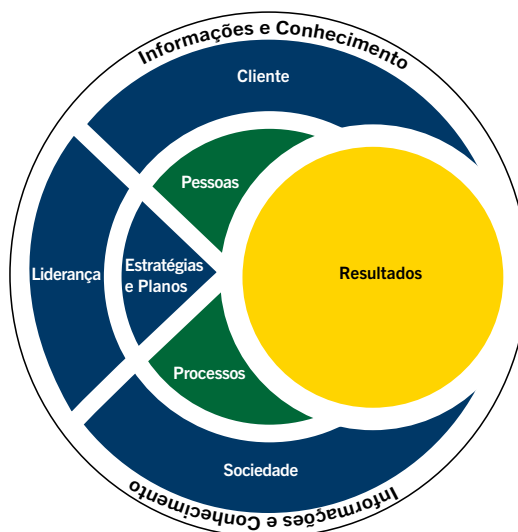
Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

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*[®] tem como base 13 Fundamentos da Excelência em gestão, que revelam padrões culturais internalizados nas organizações que já atingiram patamares de excelência reconhecidos internacionalmente, expressos por meio de processos gerenciais e consequentes resultados. 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 em longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.

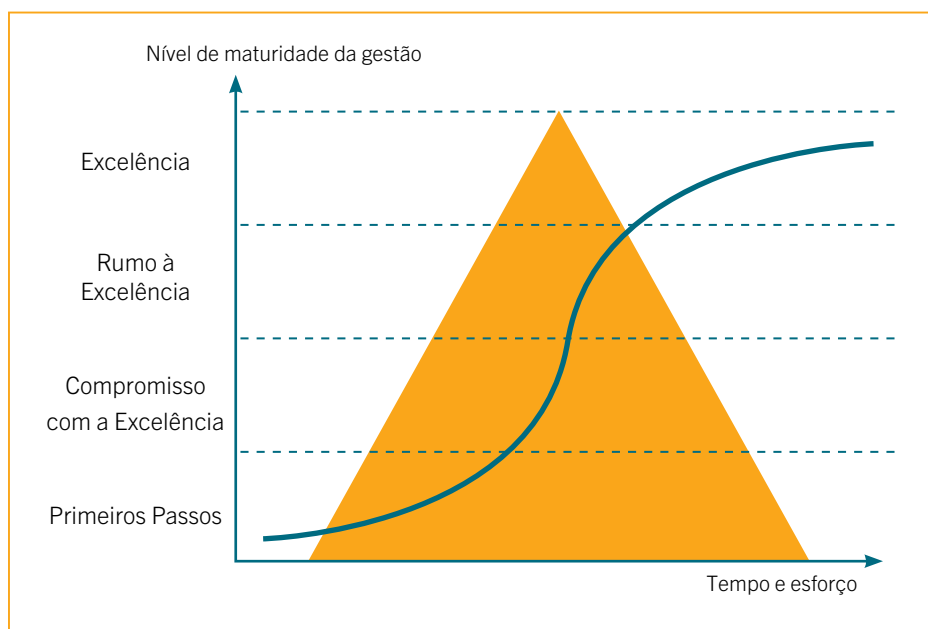


Conhecimento sobre clientes e mercados	Interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
Responsabilidade social	Dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, 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 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 *Rumo à Excelência*, do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas é aplicável às cooperativas cujo sistema de gestão esteja em franca evolução e já demonstra competitividade e atendimento às expectativas de partes interessadas em vários resultados.



Instruções para preenchimento

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

- ▶ **Bloco Governança** – É composto por 14 questões de múltipla escolha. Para as questões 1, 2, 7, 9 e 12, 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 86 questões de múltipla escolha. Para as questões 15, 23, 26, 29, 31, 32, 37, 46, 48, 49, 53, 55, 58, 64, 65, 70, 75, 77 e 79, 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 83, 84, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 98 e 99, 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 sustentabilidades, 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. 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**.

9. 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.



10. 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.

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

As solicitações, reclamações ou sugestões apresentadas pelos cooperados, referentes 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.

12. 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 a 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.

13. 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.

14. 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 a cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, levantamento de interesses e exercício da liderança e, análise do desempenho da organização.

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

Este item aborda **processos gerenciais** utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e **padrões** de conduta, identificar elementos da cultura organizacional, comunicar os temas relativos ao engajamento dos cooperados e **colaboradores**, estabelecer **padrões** e controlar e melhorar os **processos gerenciais**.

15. A missão, a visão e os valores estão definidos?

A missão, a visão e os valores estabelecem o rumo a ser seguido e orientam os comportamentos desejados na busca dos objetivos da cooperativa.

- a) A missão, a visão e os valores não estão definidos.
- b) A missão, a visão e os valores estão definidos informalmente.
- c) A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente.
- d) A missão, a visão e os valores estão definidos formalmente e são revisados pelos dirigentes, sempre que necessário.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar a missão, a visão e os valores definidos.

16. A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados aos cooperados e colaboradores?

A **comunicação** da missão, visão, valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas 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. Outros temas relativos ao engajamento das pessoas abrangem regras de conduta, estratégias, objetivos e metas.



- a) A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas não são comunicados.
- b) A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados **eventualmente** apenas aos **colaboradores**.
- c) A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados **regularmente** apenas aos **colaboradores**.
- d) A missão, a visão, os valores e outros temas relativos ao engajamento das pessoas são comunicados **regularmente** aos cooperados e **colaboradores**.

17. Os principais elementos da cultura organizacional são identificados?

A identificação dos principais elementos da cultura organizacional é importante para orientar a **comunicação** institucional na indução de mudanças culturais importantes. Os elementos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de organização do trabalho, rituais, códigos ou formas de **comunicação** verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na cooperativa.

- a) Os principais elementos da cultura organizacional não são identificados.
- b) Os principais elementos da cultura organizacional são identificados **de forma intuitiva**.
- c) Os principais elementos da cultura organizacional são identificados por meio de **método formal**.
- d) Os principais elementos da cultura organizacional são identificados por meio de **método formal** e são utilizados para melhoria das práticas de **comunicação** e de gestão de pessoas.

18. 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**, e há métodos para o **monitoramento** de seu cumprimento.
- 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**, há métodos para o **monitoramento** de seu cumprimento e canais disponíveis para o recebimento de manifestações relativas à conduta envolvendo a cooperativa.



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

20. 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.

1.2 Levantamento de interesses e exercício da liderança

Este item aborda **processos gerenciais** utilizados para identificar oportunidades de intercooperação, as necessidades e expectativas das partes interessadas e redes de atuação, bem como os **processos gerenciais** utilizados pelos **dirigentes** para interação com as mesmas.



21. 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.

22. As redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar o êxito das estratégias são identificadas?

A identificação de redes deve abranger as atuais e potenciais, dentro ou que envolvem a cooperativa, e que ela julgue ser as mais importantes para se relacionar. Exemplos de redes que envolvem a cooperativa incluem as redes associativas, de produtores, de clientes, de usuários, de fornecedores, de parceiros, de distribuidores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais.

- a) As redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar o êxito das estratégias não são identificadas.
- b) As redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar o êxito das estratégias são identificadas informalmente.
- c) As redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar o êxito das estratégias são identificadas **formalmente**.
- d) As redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar o êxito das estratégias são identificadas **formalmente** e há ações regulares de relacionamento dos dirigentes com as redes identificadas.

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 cooperativista, 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.

24. Os dirigentes interagem com os colaboradores e demais partes interessadas relevantes?

A interação com os **colaboradores** e demais **partes interessadas** visa a engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da cooperativa. Visa também a harmonizar os interesses das **partes interessadas** buscando a sua satisfação.

- a) Os **dirigentes** não interagem com os **colaboradores** nem com as demais **partes interessadas** relevantes.
- b) Os **dirigentes** interagem **eventualmente** com os **colaboradores**, mas não há práticas de interação com as demais **partes interessadas** relevantes.
- c) Os **dirigentes** interagem **regularmente** com os **colaboradores** e **eventualmente** com as demais **partes interessadas** relevantes.
- d) Os **dirigentes** interagem **regularmente** com **colaboradores** e demais **partes interessadas** relevantes por meio de **práticas padronizadas**, que foram melhoradas nos últimos três anos.

1.3 Análise do desempenho da cooperativa

Este item aborda **processos gerenciais** utilizados para obter **referenciais comparativos**, analisar o desempenho da cooperativa e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes dessa análise.

25. São obtidos referenciais comparativos para os resultados mais importantes a serem comparados e eles são utilizados para análise da competitividade da cooperativa?

Para conhecer o nível de **competitividade** alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes, outras cooperativas e empresas mercantis.



- a) Não são obtidos **referenciais comparativos**.
- b) São obtidos **referenciais comparativos** para alguns resultados, mas eles não são utilizados para análise da **competitividade** da cooperativa.
- c) São obtidos **referenciais comparativos** para alguns resultados e eles são utilizados para análise da **competitividade** da cooperativa.
- d) São obtidos **referenciais comparativos**, com base em critérios definidos de seleção, para os resultados mais importantes e eles são utilizados para análise da **competitividade** da cooperativa.

26. 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.

- 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.

Informações adicionais

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

27. 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.



ESTRATÉGIAS E PLANOS

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

2.1 Formulação das estratégias

Este item aborda **processos gerenciais** utilizados para analisar o ambiente externo, os **ativos intangíveis** e o ambiente interno para definir as estratégias.

28. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo que afetam a cooperativa são analisadas?

O propósito de analisar o ambiente externo é permitir que a cooperativa possa estabelecer estratégias para reagir adequadamente às mudanças e tendências e, intensificar o seu sucesso. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo que afetam a organização deve abranger o macroambiente, as características do setor de atuação e os **mercados** de atuação.

- a) As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo que afetam a cooperativa não são analisadas.
- b) As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo que afetam a cooperativa são analisadas eventualmente.
- c) As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo que afetam a cooperativa são analisadas regularmente.
- d) As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo que afetam a cooperativa são analisadas **regularmente** por meio de métodos formais e utilizadas na definição das estratégias.

29. Os ativos intangíveis mais importantes para a cooperativa são identificados e há práticas para o seu desenvolvimento?

Os **ativos intangíveis** mais importantes são aqueles que mais agregam valor ao negócio, gerando diferenciais competitivos para a cooperativa. Esses ativos precisam ser identificados para poderem ser desenvolvidos, promovendo o aumento desses diferenciais competitivos.

- a) Os **ativos intangíveis** mais importantes para a cooperativa não são identificados.
- b) Os **ativos intangíveis** mais importantes para a cooperativa são identificados informalmente, mas não há práticas para o seu desenvolvimento.
- c) Os **ativos intangíveis** mais importantes para a cooperativa são identificados **formalmente** e há práticas para o desenvolvimento de alguns dos ativos identificados.



- d) Os **ativos intangíveis** mais importantes para a cooperativa são identificados **formalmente** e há **práticas padronizadas** para o desenvolvimento dos ativos identificados.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os **ativos intangíveis** mais importantes para a cooperativa.

30. As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno da cooperativa são analisadas?

O propósito de analisar o ambiente interno é permitir que a cooperativa identifique fatores internos que facilitam o alcance dos objetivos e aqueles que dificultam ou impedem o seu alcance. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrange questões relacionadas aos **colaboradores**, infraestrutura, situação financeira, **processos** e tecnologias, entre outras.

- a) As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno da cooperativa não são analisadas.
- b) As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno da cooperativa são analisadas eventualmente.
- c) As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno da cooperativa são analisadas **regularmente**.
- d) As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno da cooperativa são analisadas **regularmente** por meio de **métodos formais** e são utilizadas na definição das estratégias.

31. 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.



2.2 Implementação das estratégias

Este item aborda **processos gerenciais** utilizados para definir **indicadores**, estabelecer e desdobrar **metas** e planos de ação pelos **processos**, e acompanhar a implementação dos **planos de ação**.

32. 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**.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os **indicadores** e **metas** relacionados às estratégias da cooperativa.

33. 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.

- a) Os **planos de ação** não estão definidos.
- b) São definidas ações **informalmente** para o alcance de algumas **metas** da cooperativa, relacionadas às estratégias.
- c) Estão definidos **planos de ação** para o alcance da maioria das **metas** da cooperativa, relacionadas às estratégias.
- d) Estão definidos **planos de ação** para o alcance de todas as **metas** da cooperativa, relacionadas às estratégias e, são alocados recursos para a sua implementação.



34. 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 o 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**.

35. A implementação dos planos de ação é acompanhada?

O acompanhamento da implementação dos **planos de ação** visa a assegurar o alcance das estratégias e se antecipar aos problemas ocasionados por atrasos e descompassos entre os planos. É importante que os **planos de ação** tenham responsáveis designados para o seu acompanhamento, e que, quando necessário, sejam estabelecidas ações para correções de rumo.

- a) A implementação dos **planos de ação** não é acompanhada.
- b) A implementação dos **planos de ação** é acompanhada informalmente.
- c) A implementação dos **planos de ação** é acompanhada por meio de método formal e há responsáveis por seu acompanhamento.
- d) A implementação dos **planos de ação** é acompanhada por meio de **método formal**, há responsáveis por seu acompanhamento e são estabelecidas ações de correção, quando necessário.



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**.

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

Este item aborda **processos gerenciais** utilizados para analisar o **mercado**, entender as **necessidades** e **expectativas** dos **clientes**, divulgar os **produtos** e **serviços**, e para avaliar a imagem perante os **clientes** e os **mercados**.

36. O mercado é segmentado e os clientes-alvo são definidos?

A segmentação é uma forma de dividir o **mercado** em subgrupos de **clientes** com base em características comuns, tais como idade, sexo, localização e outras. A segmentação permite a identificação de grupos de **clientes** com **necessidades** e **expectativas** semelhantes e, conseqüentemente, a atuação direcionada da cooperativa. Os **clientes-alvo** são aqueles para os quais os esforços comerciais estão prioritariamente dirigidos.

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

37. As necessidades e expectativas dos clientes-alvo são identificadas e utilizadas para definir e melhorar produtos, serviços e processos da cooperativa?

O correto atendimento dos **clientes** demanda a identificação das suas **necessidades** e **expectativas**, sendo necessário analisar e utilizar as informações obtidas para definir e melhorar **produtos**, **serviços** e **processos** da cooperativa.

- a) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes-alvo** não são identificadas.
- b) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes-alvo** são identificadas informalmente.
- c) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes-alvo** são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- d) As **necessidades** e **expectativas** dos **clientes-alvo** são identificadas **formalmente** por meio



de informações obtidas dos clientes e são utilizadas na definição e melhoria dos **produtos, serviços e processos** da cooperativa.

Informações adicionais

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

38. 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.

39. A imagem da cooperativa é avaliada perante os clientes e mercados?

A imagem se forma para o **cliente** com base nas experiências, nos conhecimentos e nas impressões que ele tem em relação à cooperativa. A avaliação da imagem permite verificar se os atributos que se deseja evidenciar estão sendo percebidos pelos **clientes** e **mercados** e é fundamental para melhoria do processo de relacionamento com esses **clientes** e com o **mercado**.

- a) A imagem da cooperativa não é avaliada.
- b) A imagem da cooperativa é avaliada **eventualmente**, apenas perante os **clientes**.
- c) A imagem da cooperativa é avaliada **eventualmente**, perante os **clientes** e os **mercados**.
- d) A imagem da cooperativa é avaliada **regularmente**, perante os **clientes** e os **mercados**.

3.2 Relacionamento com o cliente

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para permitir que o **cliente** tenha acesso à cooperativa, avaliar a satisfação dos **clientes** e utilizar as informações obtidas para melhoria.

40. 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.

41. Há práticas para acompanhar as transações com novos clientes e a inserção de novos produtos e serviços no mercado?

O acompanhamento das transações com novos **clientes** permite que a cooperativa gere soluções rápidas e eficazes, evite problemas de relacionamento e atenda às suas expectativas. Com o mesmo objetivo, a cooperativa deve acompanhar a qualidade, desempenho, aceitação, por exemplo, dos novos **produtos e serviços** inseridos no **mercado** e entregues aos **clientes**.

- a) Não há práticas para acompanhar as transações com novos **clientes** nem para a inserção de novos **produtos e serviços no mercado**.
- b) Há práticas para acompanhar as transações com novos **clientes** ou para a inserção de novos **produtos e serviços no mercado**.
- c) Há práticas para acompanhar as transações com novos **clientes** e para a inserção de novos **produtos e serviços no mercado**, mas não são padronizadas.
- d) Há práticas padronizadas, com padrões documentados, para acompanhar as transações com novos **clientes** e a inserção de novos **produtos e serviços no mercado**.

42. 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 a responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

4.1 Responsabilidade socioambiental

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para acompanhar e atender à legislação aplicável, tratar os impactos dos **produtos, serviços, processos** e instalações, propiciar a acessibilidade, para promover ações voluntárias visando ao **desenvolvimento sustentável** e para comunicar à **sociedade** os resultados das ações socioambientais realizadas.

43. 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.

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

44. Os aspectos são identificados e os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos produtos e serviços, processos e instalações da cooperativa são tratados?

Aspectos são elementos dos **processos, produtos** ou **serviços** que podem interagir com o meio ambiente e a sociedade, causando ou podendo causar impactos ambientais e sociais negativos. Os aspectos devem ser identificados a fim de permitir a priorização e a viabilização adequada do tratamento preventivo de tudo aquilo que a cooperativa pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas. Entre os impactos sociais adversos estão incluídos aqueles relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral.



- a) Os aspectos não são identificados e os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações da cooperativa não são tratados.
- b) Os aspectos não são identificados e alguns impactos ambientais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações da cooperativa são tratados.
- c) Os aspectos são identificados informalmente e alguns impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações da cooperativa são tratados.
- d) Os aspectos são identificados **formalmente** e todos os impactos ambientais e sociais adversos decorrentes dos **produtos e serviços, processos** e instalações da cooperativa são tratados.

45. A cooperativa propicia a acessibilidade aos seus produtos, serviços e instalações?

A acessibilidade aos **produtos, serviços** e instalações está relacionada, principalmente, com as pessoas com deficiência. A cooperativa deve criar as condições apropriadas para assegurar às pessoas com deficiência o acesso em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

- a) A cooperativa não propicia a acessibilidade aos seus **produtos, serviços** e instalações.
- b) A cooperativa propicia a acessibilidade às suas instalações apenas para pessoas com deficiência física e pessoas com mobilidade reduzida.
- c) A cooperativa propicia a acessibilidade às suas instalações para pessoas com deficiência, considerando diferentes tipos de deficiência.
- d) A cooperativa propicia a acessibilidade aos seus produtos, serviços e instalações para pessoas com deficiência, considerando diferentes tipos de deficiência.

46. 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**.

47. A cooperativa divulga os resultados de suas ações socioambientais para a sociedade?

A cooperativa deve manter práticas voltadas para a comunicação com a **sociedade** a respeito dos resultados de suas ações socioambientais, para demonstrar transparência e conquistar credibilidade.

- a) A cooperativa não divulga os resultados de suas ações socioambientais para a **sociedade**.
- b) A cooperativa divulga eventualmente os resultados de suas ações socioambientais para a **sociedade**.
- c) A cooperativa divulga regularmente os resultados de suas ações socioambientais para a **sociedade**.
- d) A cooperativa divulga **regularmente** os resultados de suas ações socioambientais para a **sociedade**, por meio da publicação de Balanço Socioambiental.

4.2 Desenvolvimento social

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para identificar as **necessidades** e **expectativas** da **sociedade** e utilizá-las e para promover o desenvolvimento da **sociedade**.

48. 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**.

49. 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.

50. A cooperativa avalia o grau de satisfação da sociedade em relação às suas ações ou projetos sociais e as informações obtidas são utilizadas para melhoria da sua atuação social?

É importante verificar se a atuação social da cooperativa atende às **necessidades** e **expectativas** de desenvolvimento da **sociedade**. Para tanto é importante avaliar o seu grau de satisfação com as **ações** ou **projetos sociais** realizados. As informações obtidas devem ser utilizadas para melhorar a atuação social da cooperativa visando ampliar a eficácia das **ações** e dos **projetos sociais** realizados.

- a) A satisfação da **sociedade** em relação às **ações** ou **projetos sociais** da cooperativa não é avaliada.
- b) A satisfação da **sociedade** em relação às **ações** ou **projetos sociais** da cooperativa é avaliada **eventualmente** e sem **método formal**.
- c) A satisfação da **sociedade** em relação às **ações** ou **projetos sociais** da cooperativa é avaliada **periodicamente**, por meio de **método formal**.
- d) A satisfação da **sociedade** em relação às **ações** ou **projetos sociais** da cooperativa é avaliada **periodicamente**, por meio de **método formal** e **as informações obtidas são utilizadas para melhoria da atuação social da cooperativa**.



51. Há **práticas** para zelar pela imagem da cooperativa perante a **sociedade**?

O valor de uma cooperativa depende de sua credibilidade perante a **sociedade** e do reconhecimento público que recebe. Por esta razão, a cooperativa deve manter práticas que lhe permitam zelar por sua imagem perante a **sociedade**. O zelo pela imagem abrange atividades de **comunicação** social como, por exemplo, a presença na mídia associada a projetos sociais relevantes, a divulgação de Balanço Socioambiental, a promoção da transparência, o comprometimento com a verdade e a legalidade e outros.

- a) Não há práticas para zelar pela imagem da cooperativa perante à **sociedade**.
- b) Há **práticas** para zelar pela imagem da cooperativa perante à **sociedade**, mas não são padronizadas.
- c) Há **práticas padronizadas** para zelar pela imagem da cooperativa perante à **sociedade**, mas os padrões não estão documentados.
- d) Há **práticas padronizadas**, com padrões documentados, para zelar pela imagem da cooperativa perante à **sociedade**.



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.

5.1 Informações da cooperativa

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para se identificar **necessidades** de informação, definir e implantar os **sistemas de informação** e manter a segurança das informações.

52. 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 informação 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 são utilizadas no desenvolvimento dos sistemas de informação.

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

54. 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.

5.2 Conhecimento organizacional

Este item aborda a implementação de **processos gerenciais** utilizados para desenvolver, difundir e utilizar os conhecimentos mais importantes para a cooperativa realizar a sua missão.

55. A cooperativa identifica e desenvolve os seus conhecimentos mais importantes?

Os conhecimentos mais importantes para apoiar a realização da missão e a implementação das estratégias devem ser identificados e desenvolvidos pela cooperativa. Os conhecimentos mais importantes podem abranger tecnologias, **competências** dos **colaboradores**, políticas,



procedimentos, bases de dados, documentos e outros. O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de melhoria de **processos**, pesquisa e desenvolvimento, registro de lições aprendidas e fomento à inovação.

- a) A cooperativa não identifica os seus conhecimentos mais importantes.
- b) A cooperativa não identifica os seus conhecimentos mais importantes, porém, são realizadas ações pontuais para desenvolvimento do conhecimento.
- c) A cooperativa identifica formalmente os seus conhecimentos mais importantes e desenvolve regularmente alguns dos conhecimentos identificados.
- d) A cooperativa identifica **formalmente** os seus conhecimentos mais importantes e desenvolve **regularmente** os conhecimentos identificados por meio de práticas padronizadas, que foram aperfeiçoadas nos últimos três anos.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar o método utilizado na identificação dos conhecimentos mais importantes para a cooperativa e os conhecimentos identificados.

56. Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são difundidos e utilizados?

A difusão dos conhecimentos mais importantes é fundamental para utilizar, reter e multiplicar esses conhecimentos na cooperativa. O conhecimento deve ser difundido aos **colaboradores** que tenham a necessidade de utilizá-lo.

- a) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa não são difundidos, nem utilizados.
- b) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são eventualmente difundidos e utilizados.
- c) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são **regularmente** difundidos para os colaboradores e utilizados.
- d) Os conhecimentos mais importantes da cooperativa são **regularmente** difundidos para os **colaboradores**, por meio de práticas padronizadas, e utilizados.



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.

6.1 Sistemas de trabalho

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para definir a organização do trabalho, identificar **competências**, selecionar e integrar pessoas, avaliar o desempenho e remunerar e reconhecer as pessoas, buscando o alcance de metas.

57. 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.

58. As competências necessárias para o exercício pleno das funções pelos colaboradores e dirigentes são identificadas?

A identificação das **competências** é fundamental para a definição dos papéis de cada pessoa na organização, da estrutura de cargos e da organização do trabalho. As principais **competências** identificadas podem variar em função dos diferentes níveis da estrutura organizacional da cooperativa, tais como: técnico, administrativo, operacional e gerencial.

- a) As **competências** necessárias para o exercício pleno das funções pelos **colaboradores e dirigentes** não são identificadas.
- b) As **competências** necessárias para o exercício pleno das funções pelos **colaboradores e dirigentes** são identificadas informalmente.



- c) As **competências** necessárias para o exercício pleno das funções pelos **colaboradores** e **dirigentes** são identificadas **formalmente**.
- d) As **competências** necessárias para o exercício pleno das funções pelos **colaboradores** e **dirigentes** são identificadas **formalmente** e utilizadas nas práticas de capacitação e desenvolvimento.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar o método utilizado para identificar as **competências** necessárias para o exercício pleno das funções pelos **colaboradores** e **dirigentes**, assim como as competências identificadas.

59. O processo de seleção de colaboradores é feito segundo padrão definido e considera as competências 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 às **competências** estabelecidas 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 as competências e responsabilidades definidas para a função.

60. A cooperativa integra os colaboradores recém-contratados à cultura organizacional e os prepara para o exercício de suas funções?

A integração e a preparação das pessoas recém-contratadas têm por finalidade acelerar a inserção dos novos membros em uma nova cultura e, assim, prepará-los para o exercício de suas funções.

- a) A cooperativa não integra os **colaboradores** recém-contratados à cultura organizacional, nem os prepara para o exercício de suas funções.
- b) A cooperativa integra eventualmente os **colaboradores** recém-contratados à cultura organizacional, mas não os prepara para o exercício de suas funções.
- c) A cooperativa integra regularmente os **colaboradores** recém-contratados à cultura organizacional e alguns colaboradores recém-contratados são preparados para o exercício de suas funções.



- d) A cooperativa integra **regularmente** os **colaboradores** recém-contratados à cultura organizacional, por meio de **práticas padronizadas**, e os **colaboradores** recém-contratados são preparados para o exercício de suas funções.

61. O desempenho dos **colaboradores** e **dirigentes** contratados é avaliado?

A avaliação de desempenho dos **colaboradores** e **dirigentes** contratados 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** e **dirigentes** contratados não é avaliado.
- b) O desempenho dos **colaboradores** e **dirigentes** contratados é avaliado **eventualmente**.
- c) O desempenho dos **colaboradores** e **dirigentes** contratados 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** e **dirigentes** contratados 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.

62. 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.



6.2 Capacitação e desenvolvimento

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para identificar as **necessidades** de capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e líderes, conceber os programas de capacitação e desenvolvimento, e promover o desenvolvimento comportamental e da cidadania dos **colaboradores**.

63. As **necessidades** de capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e **dirigentes** são identificadas?

A identificação das **necessidades** de capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e **dirigentes** permite que a cooperativa invista os recursos destinados a este fim com mais eficácia, contribuindo para o êxito das estratégias, a formação da cultura da excelência e a melhoria do desempenho individual dos colaboradores e **dirigentes**.

- a) As **necessidades** de capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e **dirigentes** não são identificadas.
- b) As **necessidades** de capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e **dirigentes** são identificadas **eventualmente**.
- c) As **necessidades** de capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e **dirigentes** são identificadas **regularmente**.
- d) As **necessidades** de capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e **dirigentes** são identificadas **regularmente** por meio de **práticas padronizadas** que **preveem a participação dos **dirigentes** e dos **colaboradores** na identificação dessas necessidades**.

64. São realizadas ações para capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores** e **dirigentes**?

A capacitação visa a dotar os **colaboradores** e **dirigentes** dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho da função. O desenvolvimento proporciona a evolução contínua da pessoa, para que ela seja capaz de executar atividades cada vez mais complexas. As ações de capacitação e o desenvolvimento devem ser planejados, definidos a partir da identificação das necessidades das pessoas e sua eficácia deve ser avaliada, a fim de verificar se os objetivos pretendidos pela cooperativa foram alcançados.

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



- d) São realizadas, **regularmente de forma planejada**, ações para capacitação e desenvolvimento dos **colaboradores e dirigentes**, definidas a partir da identificação de suas necessidades, e é realizada a avaliação da eficácia dessas ações.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as principais ações realizadas, o público-alvo e a entidade executora da capacitação.

65. 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**.

66. A cooperativa promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania dos colaboradores?

O desenvolvimento comportamental favorece os comportamentos e atitudes psicossociais para o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal, como, por exemplo: programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social, entre outros. O desenvolvimento da cidadania favorece o exercício da ética e a vida em comunidade.

- a) A cooperativa não promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania dos **colaboradores**.
- b) A cooperativa promove eventualmente o desenvolvimento comportamental e da cidadania dos **colaboradores**.
- c) A cooperativa promove **regularmente** o desenvolvimento comportamental e da cidadania dos **colaboradores**.
- d) A cooperativa promove **regularmente, de forma planejada**, o desenvolvimento comportamental e da cidadania dos **colaboradores**.



6.3 Qualidade de vida

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para tratar os **riscos** relacionados à saúde e à segurança, identificar as **necessidades** e **expectativas** e avaliar a satisfação dos **colaboradores**.

67. Os perigos e os riscos relacionados à saúde ocupacional e à 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 ocupacional e à segurança. Os **perigos** relacionados à saúde ocupacional 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.

68. 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 utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de gestão de pessoas.



69. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são avaliados?

A avaliação do bem-estar e da satisfação dos **colaboradores** tem por objetivos mensurar sua percepção sobre aspectos relacionados ao trabalho na cooperativa e identificar oportunidades para melhoria desses aspectos. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e 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) O bem-estar e a satisfação dos **colaboradores** não são avaliados.
- b) O bem-estar e a satisfação dos **colaboradores** são avaliados eventualmente e sem método formal.
- c) O bem-estar e a satisfação dos **colaboradores** são avaliados periodicamente, por meio de método formal.
- d) O bem-estar e a satisfação dos **colaboradores** são avaliados periodicamente, por meio de método formal, e os resultados obtidos são analisados e tratados com a participação dos dirigentes.



PROCESSOS

Este critério aborda os **processos gerenciais** relativos aos **processos** da **cadeia de valor**, **processos** relativos a fornecedores e **processos** econômico-financeiros.

7.1 Processos da cadeia de valor

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para identificar requisitos de **processos**, desenvolver novos **produtos** e **serviços** e para projetar, controlar, analisar e melhorar **produtos**, **serviços** e **processos**.

70. Os requisitos aplicáveis aos **processos da cadeia de valor** da cooperativa são definidos?

Para satisfazer as **necessidades** dos cooperados e **clientes**, é necessário que os **processos** da **cadeia de valor** 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** da **cadeia de valor** da cooperativa não são definidos.
- b) Os requisitos aplicáveis aos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa são definidos **informalmente**.
- c) Os requisitos aplicáveis aos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa são definidos **formalmente** a partir da tradução das **necessidades** dos cooperados e **clientes**.
- d) Os requisitos aplicáveis aos **processos** da **cadeia de valor** 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** da **cadeia de valor** da cooperativa.

71. A cooperativa desenvolve novos **produtos** e **serviços** para atender ou superar os requisitos dos cooperados e dos **clientes**?

Os novos **produtos** e **serviços**, que incluem variações em **produtos** e **serviços** existentes, devem ser desenvolvidos para atender ou superar os requisitos dos cooperados e dos **clientes**.

- a) A cooperativa não desenvolve novos **produtos** e **serviços**.
- b) A cooperativa desenvolve **eventualmente** novos **produtos** e **serviços**.



- c) A cooperativa desenvolve **regularmente** novos **produtos** e **serviços** por meio de **práticas padronizadas**.
- d) A cooperativa desenvolve **regularmente** novos **produtos** e **serviços** por meio de **práticas padronizadas**, que foram aperfeiçoadas nos últimos três anos.

72. 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.

73. Há práticas para projetar os processos da cadeia de valor?

Os **processos** da **cadeia de valor** devem ser projetados, concebidos ou planejados para atender aos requisitos dos cooperados e dos **clientes** e, quando aplicáveis, de outros **processos** da **cadeia de valor** deles dependentes.

- a) Não há práticas para projetar os **processos** da **cadeia de valor**.
- b) Há práticas para projetar os **processos** da **cadeia de valor**, mas não são padronizadas.
- c) Há **práticas padronizadas** para projetar os **processos** da **cadeia de valor**, mas os **padrões** não estão documentados.
- d) Há **práticas padronizadas** para projetar os **processos** da **cadeia de valor**, com **padrões** documentados.

74. O atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor da cooperativa é assegurado?

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

75. Os produtos e serviços e os processos da cadeia de valor da cooperativa são analisados e melhorados?

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

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

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar as práticas utilizadas para análise e melhoria dos **produtos**, **serviços** e **processos** da **cadeia de valor** e as principais melhorias recentes implementadas.



7.2 Processos relativos a fornecedores

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para qualificar, selecionar, monitorar e avaliar os fornecedores e para comprometê-los com a excelência.

76. Os fornecedores externos da cooperativa são qualificados e selecionados segundo critérios definidos?

A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as qualidades necessárias para se tornarem fornecedores e a seleção tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, considerando os fatores relevantes para a cooperativa.

- a) Os fornecedores externos não são qualificados nem selecionados segundo critérios definidos.
- b) Os fornecedores externos não são qualificados, porém, são selecionados com base em critérios definidos informalmente.
- c) Os fornecedores externos são qualificados informalmente e selecionados com base em critérios definidos **formalmente.**
- d) Os fornecedores externos são qualificados e selecionados com base em critérios definidos formalmente.

77. O desempenho dos fornecedores externos da cooperativa é avaliado?

Avaliar o cumprimento das condições preestabelecidas, ou outros requisitos estabelecidos pela cooperativa para os fornecedores nos contratos de fornecimento, tem por finalidade assegurar o atendimento a esses requisitos e garantir a realização de ações preventivas ou corretivas no caso de ocorrências indesejadas. A avaliação do desempenho dos fornecedores permite a otimização da qualidade, a redução de custos e a construção de parcerias de sucesso.

- a) O desempenho dos fornecedores externos não é avaliado.
- b) O desempenho dos fornecedores externos é avaliado apenas quando há algum problema.
- c) O desempenho dos fornecedores externos é avaliado **periodicamente, com base em critérios definidos.**
- d) O desempenho dos fornecedores externos é avaliado **periodicamente, com base em critérios definidos, gerando ações para melhoria do fornecimento.**

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar os critérios definidos para avaliação do desempenho dos fornecedores externos e a periodicidade de realização.



78. A cooperativa promove o comprometimento dos fornecedores externos e seus colaboradores que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da cooperativa com a missão, visão, valores e diretrizes a eles aplicáveis?

O comprometimento dos fornecedores externos e seus **colaboradores** que atuam diretamente nos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa com a missão, visão, valores e diretrizes a eles aplicáveis visa a promover o engajamento de terceiros diretamente envolvidos nas operações da cooperativa com a cultura da excelência.

- a) A cooperativa não promove o comprometimento dos fornecedores externos e seus **colaboradores** que atuam diretamente nos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa com a missão, visão, valores e diretrizes a eles aplicáveis.
- b) A cooperativa promove eventualmente o comprometimento dos fornecedores externos e seus **colaboradores** que atuam diretamente nos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa com a missão, visão, valores e diretrizes a eles aplicáveis.
- c) A cooperativa promove regularmente o comprometimento dos fornecedores externos e seus **colaboradores** que atuam diretamente nos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa com a missão, visão e valores e com as diretrizes a eles aplicáveis.
- d) A cooperativa promove regularmente, de forma planejada, o comprometimento dos fornecedores externos e seus **colaboradores** que atuam diretamente nos **processos** da **cadeia de valor** da cooperativa com a missão, visão, valores e diretrizes a eles aplicáveis.

7.3 Processos econômico-financeiros

Este item aborda os **processos gerenciais** utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da cooperativa, assegurar os recursos para apoiar as operações e as estratégias e para elaborar e, controlar o orçamento.

79. 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.

80. Há práticas para assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?

As necessidades operacionais decorrem das atividades relacionadas aos **processos** da **cadeia de valor**. O fluxo financeiro é equilibrado quando a entrada de recursos suporta o desembolso, mantendo um saldo positivo no caixa da cooperativa.

- a) Não há práticas para assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro.
- b) Há práticas para assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro, mas não são padronizadas.
- c) Há **práticas padronizadas** para assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro, mas os **padrões não estão documentados**.
- d) Há **práticas padronizadas** para assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro, com **padrões** documentados.

81. Os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação são avaliados?

A cooperativa deve avaliar a necessidade de recursos financeiros de investimentos para suportar a implementação das estratégias e **planos de ação**. Quando há a necessidade de utilização de recursos para investimento é importante estabelecer critérios para definir a forma de captação apropriada, visando à **sustentabilidade** do negócio.

- a) Os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação não são avaliados.
- b) Os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação são avaliados **informalmente**.
- c) Os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação são avaliados **formalmente**.
- d) Os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação são avaliados **formalmente** e há critérios estabelecidos para definir a forma de captação apropriada.



82. 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 aborda a apresentação de resultados relevantes para a cooperativa, na forma de **indicadores** que permitam avaliar, no conjunto, a melhoria dos resultados e o nível de competitividade, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a **clientes** e **mercados**, a pessoas e aos **processos** da **cadeia de valor**.

8.1 Econômico-financeiros

Este item aborda os resultados econômico-financeiros da cooperativa.

83. 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 e a meta adotada pela cooperativa para as sobras, considerando as sobras antes das destinações, divididas pelo total de ingressos no período. O período 1 é o mais antigo dos três. Informe, no campo Comentários, a meta definida formalmente pela cooperativa para as sobras.

84. 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 está 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 nos 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.

85. 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.

86. Os resultados econômico-financeiros apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade?

A utilização de **referenciais comparativos** pertinentes para resultados que permitem comparações tem o objetivo de avaliar a **competitividade** da cooperativa no mercado ou setor de atuação.



- a) Não são utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**.
- b) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, mas nenhum dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- c) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade** e a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- d) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados e pelo menos um dos resultados demonstra nível de liderança no setor de atuação ou no **mercado**.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar o nome dos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade dos resultados econômico-financeiros e os resultados dos referenciais no último exercício ou ciclo.

8.2 Sociais e ambientais

Este item aborda os resultados sociais e ambientais da cooperativa.

87. 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 em cada período. O período 1 é o mais antigo dos três.



88. Existem resultados relativos à atuação social da cooperativa na 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.

89. Os resultados sociais e ambientais apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade?

A utilização de **referenciais comparativos** pertinentes para **indicadores** que permitem comparações, tem o objetivo de avaliar a **competitividade** da cooperativa no setor de atuação ou no **mercado**.

- a) Não são utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**.
- b) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, mas nenhum dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- c) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade** e a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- d) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a competitividade, a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados e pelo menos um dos resultados demonstra nível de liderança no setor de atuação ou no **mercado**.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar o nome dos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade dos resultados sociais e ambientais e os resultados dos referenciais no último exercício ou ciclo.



8.3 Relativos a cooperados, clientes e mercados

Este item aborda os resultados relativos aos cooperados, **clientes** e mercados-alvo da cooperativa.

90. 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.

91. Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?

Para assegurar sua sobrevivência, a cooperativa precisa atender às **necessidades e expectativas** 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.



92. 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.

93. Os resultados relativos aos cooperados, clientes e mercados apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade?

A utilização de **referenciais comparativos** pertinentes para **indicadores** que permitem comparações, tem o objetivo de avaliar a **competitividade** da cooperativa no setor de atuação ou no **mercado**.

- a) Não são utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**.
- b) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, mas nenhum dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- c) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade** e a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- d) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados e pelo menos um dos resultados demonstra nível de liderança no setor ou no **mercado**.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar o nome dos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade dos resultados relativos a cooperados, clientes e mercados e os resultados dos referenciais no último exercício ou ciclo.



8.4 Relativos às pessoas

Este item aborda os resultados relativos às pessoas que trabalham na cooperativa.

94. 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.

95. 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.



96. 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 a somatória de homens-hora de treinamentos ministrados dividida pelo número médio de **colaboradores** no período. O período 1 é o mais antigo dos três.

97. Os resultados relativos às pessoas demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade?

A utilização de **referenciais comparativos** pertinentes para **indicadores** que permitem comparações, tem o objetivo de avaliar a **competitividade** da cooperativa no setor de atuação ou no **mercado**.

- a) Não são utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**.
- b) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, mas nenhum dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- c) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade** e a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- d) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados e pelo menos um dos resultados demonstra nível de liderança no setor ou no **mercado**.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar o nome dos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade dos resultados relativos às pessoas e os resultados dos referenciais no último exercício ou ciclo.



8.5 Relativos aos processos

Este item aborda os resultados relativos aos **processos** da **cadeia de valor**.

98. Existem resultados relativos aos ingressos por cooperado?

Um dos deveres do cooperado é operar com a cooperativa. 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.

99. Existem resultados relativos ao investimento no desenvolvimento dos cooperados?

Um dos objetivos de qualquer cooperativa é desenvolver os seus cooperados. Assim, é necessário que a cooperativa acompanhe o investimento realizado neste desenvolvimento, avaliando a sua evolução a fim de assegurar o cumprimento do seu objetivo.

- a) Não existe controle dos resultados relativos ao investimento no desenvolvimento dos cooperados.
- b) Os resultados relativos ao investimento no desenvolvimento dos cooperados são controlados, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.
- c) Os resultados relativos ao investimento no desenvolvimento dos cooperados são controlados, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão melhorando ao longo do período.
- d) Os resultados relativos ao investimento no desenvolvimento dos cooperados 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 investimento



feito pela cooperativa no desenvolvimento dos cooperados nos últimos três períodos, considerando o valor, em reais, investido em ações de desenvolvimento dos cooperados, dividido pelo total de cooperados no período. O período 1 é o mais antigo dos três.

100. Os resultados relativos aos processos apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade?

A utilização de **referenciais comparativos** pertinentes para **indicadores** que permitem comparações, tem o objetivo de avaliar a **competitividade** da cooperativa no setor de atuação ou no **mercado**.

- a) Não são utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**.
- b) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, mas nenhum dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- c) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade** e a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados.
- d) São utilizados **referenciais comparativos** para avaliar a **competitividade**, a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos **referenciais comparativos** utilizados e pelo menos um dos resultados demonstra nível de liderança no setor ou no **mercado**.

Informações adicionais

Para as respostas “c” ou “d”, é necessário apresentar o nome dos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade dos resultados relativos aos processos e os resultados dos referenciais no último exercício ou ciclo.



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 – Grupo que envolve o Conselho de Administração e as Diretorias eleitas ou contratadas.

Ativos intangíveis – Bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor. Exemplos: a marca, os sistemas e os processos da organização.

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.

Cadeia de valor – Processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio.

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.

Cliente-alvo – Organização, pessoa ou entidade que tem maior possibilidade de fazer negócio com a cooperativa e se beneficiar de um produto ou serviço. Pode abranger cliente atual da organização, da concorrência, potencial e ex-cliente.

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 no mercado, 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.

Parte interessada – Organização, pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização, com interesse comum no seu desempenho.

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.

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, ganhos e demais rendas e rendimentos decorrentes dos atos não cooperativos.

Rede – Conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados.

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.

