

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
RESULTADOS

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
RESULTADOS

4ª EDIÇÃO
BRASÍLIA - DF
2025

avalia **coop**



Sistema **OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
RESULTADOS

4ª EDIÇÃO

avaliacoop



Sistema **OCB**
ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

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

Caderno de critérios [livro eletrônico] :
resultados. -- 4. ed. -- Brasília, DF :
Sescoop Unidade Nacional, 2025. -- (Caminho
para a excelência)
PDF

Bibliografia:
ISSN: 978-85-93285-35-6

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo
3. Desenvolvimento social 4. Responsabilidade
ambiental I. Série.

25-264929

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas - presidente
Adão José Correa Paiani
Bruno Ribeiro Cardoso
Celso Ramos Régis
Cergio Tecchio
Edivaldo Del Grande
Luiz Vicente Suzin
Mauri Viana Pereira
Sabrina Soares de Araújo Góis

SUPLENTES

Joel Amaral Junior
José Merched Chaar
Leonardo Boesche
Luis Alberto Pereira
Nivair de Castro de Souza
Pedro Scarpi Melhorim

CONSELHO FISCAL

Titulares
Alexandre Gatti Lages
João Teles de Melo Filho
Max Monjardim Maneschy
Raphael Miguel da Silva Suplentes
José Aparecido dos Santos
José Ronkoski
Waldir Ferreira da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Tania Regina Zanella

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS - Qd. 4, Bloco “I” CEP: 70.070-936
Brasília-DF (Brasil) Tel: +55 (61) 3217-2119

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, do SESCOOP.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

CADERNO DE CRITÉRIOS [LIVRO ELETRÔNICO] :
RESULTADOS.-- 4. ed. -- Brasília, DF : SESCOOP Unidade
Nacional, 2025. -- (Caminho para a excelência) PDF

GERÊNCIA GERAL OCB

Fabiola da Silva Nader Motta

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

COORDENAÇÃO

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Márcia Bruno Ingrisano

Equipe técnica do SESCOOP
Simone Pereira Montandon
Sabrina Carvalho do Carmo

Equipe técnica da FNQ
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação
Samara Araujo

Equipe técnica de comunicação
Lucas de Oliveira Badú
Naiara Duarte Lemos de Souza

Projeto Gráfico e diagramação
Contatus Comunicação

BIBLIOGRAFIA.

ISBN 978-85-93285-35-6

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo 3.
Desenvolvimento social 4. Responsabilidade ambiental I.
Série. 25-264929 CDD-334

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Cooperativismo : Economia 334

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

APRESENTAÇÃO

Este caderno compõe a série Caminho para a Excelência, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas sobre o modelo referencial para a governança e gestão das cooperativas, baseado no Modelo de Excelência da Gestão®, da Fundação Nacional da Qualidade, e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, do Sistema OCB, bem como auxiliar na implantação e melhoria de processos organizacionais. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua governança e gestão e aumentar sua competitividade.

Seguindo a filosofia de melhoria contínua que pauta todas as suas iniciativas, a série Caminho para a Excelência, publicada na forma de fascículos, foi revista para se adequar à criação do novo nível de maturidade Excelência, que promoveu uma atualização dos instrumentos de autoavaliação e está organizada em 12 volumes:

- 1.** Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias
- 2.** Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa
- 3.** Compêndios de Boas Práticas de Governança e Gestão
- 4.** Caderno de Governança
- 5.** Cadernos de Critérios de Gestão:
 - 5.1** Liderança;
 - 5.2** Estratégias e Planos;
 - 5.3** Clientes;
 - 5.4** Sociedade;
 - 5.5** Informações e Conhecimento;
 - 5.6** Pessoas;
 - 5.7** Processos;
 - 5.8** Resultados.

Escritos em linguagem acessível, os Cadernos de Critérios de Gestão descrevem como os processos gerenciais requeridos nos Instrumentos de Autoavaliação podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo.

Como ilustrações, são apresentados exemplos de práticas de mercado e de cooperativas reconhecidas no Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado. Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os cadernos sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série também está disponível em meio eletrônico – www.somoscooperativismo.coop.br/publicacoes.

SUMÁRIO

Introdução	9
O critério resultados	10
Resultados econômico-financeiros	11
Resultados relativos aos clientes e mercados	16
Resultados sociais e ambientais	20
Resultados relativos às pessoas	25
Resultados relativos aos fornecedores, produtos e processos	29
Avaliação de resultados	36
Fixação do conhecimento	39
Exercício 1	40
Exercício 2	41
Exercício 3	42
Referências bibliográficas	44

INTRODUÇÃO

Nos cadernos anteriores desta série, são tratados os processos gerenciais requeridos no modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas. Neste caderno, são tratados os resultados, que são os efeitos produzidos pelos processos da cadeia de valor da cooperativa, monitorados por meio de indicadores de desempenho pertinentes.

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

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

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

O CRITÉRIO RESULTADOS

O critério Resultados corresponde à etapa referente ao Controle (C) do ciclo PDCL. Ele é um dos alicerces do Modelo de Excelência da Gestão®, base metodológica do modelo referencial de gestão para cooperativas. Neste critério são solicitados os valores gerados por indicadores qualitativos e quantitativos relativos ao desempenho da organização, por meio da gestão no alcance do êxito de suas estratégias e dos objetivos dos processos pertinentes e geradores de valores.

Para aplicação do controle, a cooperativa deve acompanhar seus resultados em relação às metas, realizar a comparação desses com referenciais pertinentes e com o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentável.

É importante destacar os conceitos de causa e efeito e integração embutidos nesse critério. Os resultados são decorrentes da aplicação, adequada e integrada, pela cooperativa dos processos geradores de valor requeridos nos critérios Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos. São decorrentes também dos processos de governança utilizados pela cooperativa.

O critério Resultados está estruturado em cinco perspectivas:

- econômico-financeira;
- clientes e mercado;
- ambiental e social;
- pessoas;
- fornecedores, produtos e processos.

Os resultados relativos à governança são tratados no fascículo específico sobre esse eixo.

O nível de maturidade Primeiros Passos para a Excelência exige dez resultados obrigatórios, o nível de maturidade Compromisso com a Excelência exige 12, o nível de maturidade Rumo à Excelência solicita a apresentação de 17 resultados e o nível de maturidade Excelência exige 28 resultados obrigatórios.

Todos os resultados obrigatórios são apresentados a seguir, bem como os fatores utilizados para sua avaliação, descritos no capítulo “Avaliação dos resultados”. Também são apresentados exemplos de outros indicadores, que a cooperativa pode monitorar para demonstrar seus resultados.

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o exercício 1, para identificação do interrelacionamento do critério Resultados com processos geradores de valor.



**RESULTADOS
ECONÔMICO-
FINANCEIROS**

RESULTADOS ECONÔMICO- FINANCEIROS

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

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

O modelo de referência da gestão para as cooperativas determina os seguintes indicadores a serem utilizados pelas cooperativas em sua gestão financeira:

- **Percentual de sobras [(sobras antes das destinações para os fundos / total de ingressos) x 100]:** evidencia quanto do total de ingressos sobrou após a dedução de todos os dispêndios;
- **Solvência:** indica a capacidade de pagamento, ou seja, a disponibilidade de recursos para pagar os compromissos assumidos pela organização. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para acompanhar esse aspecto conforme seu modelo de negócio;
- **Participação dos atos não cooperativos [receita total dos atos não cooperativos / (total de ingressos + receita total dos atos não cooperativos) x 100]:** evidencia quanto do faturamento total da cooperativa foi decorrente de operações com não cooperados;
- **Lucratividade dos atos não cooperativos [(lucro dos atos não cooperativos / receita total dos atos não cooperativos) x 100]:** representa o quanto de lucro a cooperativa tem obtido nas operações com não cooperados;
- **Estrutura de capital:** indica a disponibilidade de fontes de recursos com relação às necessidades de recursos para sua operação. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para

acompanhar esse parâmetro conforme seu modelo de negócio;

- **Rentabilidade:** indica o retorno financeiro, ou acréscimo ao valor inicialmente aplicado, de um investimento. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para acompanhar esse parâmetro conforme seu modelo de negócio;
- **Lucratividade:** permite acompanhar a saúde financeira da cooperativa, mostrando os ganhos obtidos sobre as vendas realizadas. A cooperativa deve estabelecer o indicador adequado para acompanhar esse parâmetro conforme seu modelo de negócio;
- **Evolução dos negócios realizados entre os cooperados e a cooperativa [(total de atos cooperativos de um ano/total de atos cooperativos do ano anterior) x 100]:** demonstra o engajamento dos cooperados com a cooperativa.

Os quatro primeiros indicadores estão presentes nos quatro níveis de maturidade do Instrumento de Autoavaliação da Gestão, o indicador Estrutura de capital está presente nos níveis de maturidade Rumo à Excelência e Excelência e os três últimos indicadores estão presentes no nível de maturidade Excelência. Os resultados desses indicadores nos últimos três anos devem ser informados no sistema de autoavaliação, quando a cooperativa realiza sua autoavaliação.

A título de exemplo, e para servir de orientação na definição de indicadores econômico-financeiros adequados para a solvência, rentabilidade, estrutura de capital e lucratividade, são apresentados no quadro 1 exemplos de indicadores, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa, seu modelo

Quadro 1 - Exemplos de indicadores para os parâmetros financeiros solicitados

Aspecto econômico-financeiro	Indicadores
Solvência	Imobilização de recursos próprios (%)
	Liquidez corrente
	Liquidez interna
	Liquidez total
	Termômetro de solvência (Liquidez interna)
	Termômetro de solvência Kanitz
Estrutura de capital	Endividamento financeiro total (%)
	Endividamento total (%)
	Capital de giro (%)
	Independência financeira
	Necessidade de capital de giro (%)
	Tesouraria (%)
Rentabilidade	Resultado líquido (após impostos)
	Ingressos totais da cooperativa (R\$)
	Rentabilidade dos ativos (%)
	Sobras/Perdas antes das destinações financeiras (R\$)
	Grau de alavancagem financeira
Lucratividade	Ciclo financeiro
	Giro dos ativos

de negócio e suas estratégias.

É importante destacar que esses indicadores não devem ser os únicos utilizados na gestão econômico-financeira da cooperativa. Outros indicadores econômico-financeiros adequados e que podem ser utilizados pela cooperativa são:

- Inadimplência;
- EBTIDA;
- Prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e prazo médio de estocagem;
- Giro do ativo imobilizado;
- Margem operacional;
- Rentabilidade dos ingressos/receitas e rentabilidade do patrimônio líquido;
- Capital social por associado e capital social sobre patrimônio líquido;

- Aumento do patrimônio líquido e aumento de capital circulante.



**RESULTADOS
RELATIVOS AOS
CLIENTES E MERCADOS**

RESULTADOS RELATIVOS AOS CLIENTES E MERCADOS

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

- Ao desempenho dos processos citados no critério Clientes;
- Aos indicadores utilizados para avaliar o atendimento das necessidades dos cooperados, dos clientes e de outras partes interessadas, e a implementação das estratégias.

O modelo de referência para a gestão das cooperativas determina quatro indicadores mínimos a serem utilizados pelas cooperativas em relação aos clientes e mercados:

- **Índice de satisfação dos clientes:** percentual de clientes que se declararam muito ou totalmente satisfeitos nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação;
- **Índice de reclamações de clientes:** número total de reclamações no ano dividido pelo número total de clientes anual ou pelo número de produtos e serviços entregues, o que for mais pertinente;
- **Resultados relativos à fidelização dos clientes:** indicam o sucesso das práticas adotadas pela cooperativa para fidelizar os seus clientes, de acordo o conceito de cliente fidelizado adotado pela cooperativa;
- **Resultados relativos à marca:** indica os resultados relativos à percepção ou conhecimento dos clientes e mercados sobre a marca da cooperativa.

Os dois primeiros indicadores estão presentes nos quatro níveis de maturidade do Instrumento de

Autoavaliação da Gestão, os indicadores relativos à fidelização dos clientes são solicitados nos níveis de maturidade Rumo à Excelência e Excelência e os indicadores relativos à marca estão presentes apenas no nível de maturidade Excelência. Os seus resultados nos últimos três ciclos de avaliação anuais ou bianuais devem ser informados no sistema de autoavaliação, quando a cooperativa realiza sua autoavaliação.

A título de exemplo e para servir de orientação na definição de indicadores relativos à fidelização de clientes e à marca são apresentados no quadro 2 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa, seu modelo de negócio e suas estratégias.

Quadro 2 - Exemplos de indicadores adequados para os resultados relativos à fidelização de clientes e à marca

Indicador	Definição
Índice de reputação da marca	Resultado de pesquisas que contemplam aspectos como: imagem da marca, credibilidade da marca, nível de familiaridade com o consumidor e menções positivas sobre a marca.
Índice de percepção positiva da marca	Percentual de clientes entrevistados que têm percepção positiva da marca da cooperativa/Total de entrevistados.
Índice de conhecimento da marca	Percentual de entrevistados que se lembram da marca em primeiro lugar (Top Of Mind).
Taxa de fidelidade	Percentual de clientes que são fiéis por um período definido. Não existe uma definição geral e única; outras que podem ser consideradas são: percentual de clientes exclusivos; percentual de clientes com pedidos recorrentes; percentual de clientes que consideram a cooperativa como fornecedora preferencial.
NPS	% de Promotores - % de Detratores
Taxa de Churn	(Total de clientes perdidos em determinado período/Total de clientes no início do período analisado) x 100

É importante destacar que esses indicadores não devem ser os únicos utilizados para avaliar o relacionamento da cooperativa com seus clientes, bem como sua situação no mercado. São apresentados no quadro 3 outros exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa, seu modelo de negócio e suas estratégias.

Quadro 3 - Exemplos de indicadores relativos aos clientes e mercado

Indicador	Descrição
Prazo de solução de problemas	Tempo médio de solução de problemas relativos às diversas etapas do relacionamento: pré-venda, venda e pós-venda.
Índice de imagem positiva perante os clientes	Percentual de clientes entrevistados que têm imagem positiva da cooperativa.
Índice de participação no mercado	Percentual das vendas totais do setor de atuação.



RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS

RESULTADOS SOCIAIS E AMBIENTAIS

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

- Ao desempenho das ações e/ou projetos sociais realizados pela cooperativa;
- Ao desempenho das ações realizadas voltadas ao desenvolvimento sustentável, à preservação ambiental e à redução do consumo de recursos naturais;
- Ao desempenho das práticas para a promoção da inclusão, diversidade e equidade;
- Aos indicadores utilizados para avaliar o atendimento das necessidades da sociedade e de outras partes interessadas e a implementação das estratégias.

O modelo de referência para a gestão das cooperativas, em seus níveis de maturidade Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, determina um indicador a ser utilizado pelas cooperativas em relação à sua atuação social:

- **Atuação social junto à comunidade:** indica os efeitos das ações e/ou projetos sociais apoiados e/ou realizados pela cooperativa.

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

- **Gestão ambiental:** indica os efeitos das ações realizadas voltadas ao desenvolvimento sustentável, à preservação ambiental e à redução do consumo de recursos naturais.

O nível de maturidade Excelência, além dos dois indicadores já citados, solicita a apresentação dos resultados relativos a:

- **Inclusão, diversidade e equidade:** esses resultados indicam o sucesso das estratégias e práticas adotadas para a integração desses temas na cooperativa e para o engajamento de seus

colaboradores com eles. Podem ser apresentados os resultados de indicadores relativos à inclusão de pessoas com deficiência, promoção da equidade de gênero, da equidade racial, da equidade geracional e dos direitos LGBTQIAPN+.

Os resultados desses indicadores nos últimos três ciclos de avaliação anuais ou bianuais devem ser informados no sistema, quando a cooperativa realiza sua autoavaliação.

É importante destacar que esses indicadores não devem ser os únicos utilizados para avaliar a atuação socioambiental da cooperativa. A título de exemplo, e para servir de orientação na definição de indicadores, são apresentados nos quadros 4, 5 e 6 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa, seu ramo de atuação e suas estratégias.

Quadro 4 - Exemplos de indicadores relativos à gestão ambiental

Indicador	Definição
Índice de conformidade ambiental	Número de requisitos atendidos dividido pelo total de requisitos aplicáveis, baseados na legislação e nos compromissos ambientais assumidos.
Investimentos ou recursos alocados em gestão ambiental	Valor investido em gestão ambiental (incluindo o tempo disponibilizado do pessoal interno) dividido pela receita.
Consumo de recursos	Consumo de água, consumo de energia, consumo de plástico.
Tratamento de resíduos	% de resíduos tratados; % de resíduos destinados à reciclagem.
Logística reversa	% de embalagens coletadas sobre o volume de embalagens comercializadas.
Educação ambiental	% de alunos participantes das ações de educação ambiental.
Inventário de gases do efeito estufa	Ações de compensação.

Quadro 5 - Exemplos de indicadores relativos à atuação social

Indicador	Definição
Relacionados à distribuição de riqueza	Valor adicionado total a distribuir
Índice de conformidade social	Pontuação obtida pelo sistema de avaliação do Instituto Ethos (ou equivalente).
Índice de imagem perante a sociedade	Percentual de entrevistados da sociedade em pesquisas que declaram ter imagem positiva sobre a cooperativa.
Taxa de inserções espontâneas na mídia	Número de inserções espontâneas positivas na mídia sobre iniciativas de responsabilidade socioambiental.
Investimento médio em cultura, lazer e na comunidade	É a soma dos investimentos em cultura, lazer e na comunidade dividida pelo número de cooperados.
Investimento médio em saúde dos cooperados	É o total de investimentos em saúde dividido pelo número de cooperados.
Benefícios dos programas sociais	Benefício obtido pela sociedade com o programa (diminuição dos problemas / número de pessoas atingidas).
Índice de satisfação da sociedade	Percentual de representantes da sociedade (ou beneficiários dos programas) que se declararam muito ou totalmente satisfeitos.
Taxa de jovens aprendizes (ou estagiários)	Número de jovens aprendizes (ou estagiários) dividido pelo número total de funcionários.

Quadro 6 - Exemplos de indicadores relativos à inclusão, diversidade e equidade

Indicador	Definição
Taxa de pessoas com deficiência	Número de funcionários com deficiência dividido pelo número total de funcionários.
Diversidade do quadro social e do quadro de colaboradores	Indicadores socioeconômicos do quadro social e do quadro de colaboradores.
Inclusão geracional	% de pessoas participantes dos programas de capacitação para profissionais 50+; % de colaboradores participando de programas de mentorias reversas.
Diversidade da liderança	% de mulheres nos conselhos e órgãos sociais; % de mulheres em posição de liderança; % de negros nos conselhos e órgãos sociais; % de negros em posição de liderança.
Taxa de retenção de pessoas	Diferença entre a taxa de retenção entre colaboradores que fazem parte de grupos privilegiados e a taxa de retenção de grupos minorizados.
Redução da desigualdade de gênero	% de mulheres atendidas por ações realizadas pela cooperativa; % de diferença salarial entre mulheres e homens nas mesmas funções.
Conscientização sobre os direitos de pessoas LGBTQIAPN+	Investimento em campanhas de conscientização; participantes nas ações.
Investimento em programas de inclusão e diversidade	É a soma dos investimentos em programas de inclusão e diversidade dividida pelo número de beneficiados.
Segurança	% de colaboradores que se sentem seguros na cooperativa para serem quem são e expressarem sua opinião.



RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

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

- Ao desempenho dos processos citados no critério Pessoas;
- Aos indicadores utilizados para avaliar o atendimento das necessidades dos colaboradores e de outras partes interessadas e a implementação das estratégias.

O modelo de referência para a gestão das cooperativas, em seus níveis de maturidade Primeiros Passos para a Excelência, Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Excelência, determina três indicadores a serem utilizados pelas cooperativas em relação à gestão de pessoas:

- **Frequência de acidentes com afastamento:** mede a relação entre a quantidade de acidentes e as horas de exposição ao risco;
- **Absenteísmo médico:** indica o número de horas de trabalho perdidas, seja por faltas, saídas ou atrasos, relacionadas à saúde;
- **Índice de satisfação dos colaboradores:** percentual de colaboradores que se declararam muito ou totalmente satisfeitos, nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação.

O nível de maturidade Compromisso com a Excelência, além dos três indicadores citados acima, solicita mais um indicador:

Índice de capacitação dos colaboradores - calculado pelo somatório de homens-hora de treinamentos ministrados dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

O nível de maturidade Rumo à Excelência, além dos quatro indicadores supracitados, solicita mais um indicador:

- **Rotatividade dos colaboradores:** indica a frequência com que colaboradores entram e saem de uma organização.

E finalmente, o nível de maturidade Excelência solicita mais dois indicadores:

- **Educação cooperativista dos colaboradores:** quantidade de horas de capacitação específicas para promover a educação cooperativista junto aos colaboradores da cooperativa;
- **Satisfação dos colaboradores com as ações voltadas para o seu bem-estar:** percentual de colaboradores que se declararam muito ou totalmente satisfeitos, nas pesquisas conduzidas para avaliar a sua satisfação, com as ações voltadas ao seu bem-estar.

É importante lembrar que os resultados desses indicadores, nos últimos três ciclos de avaliação anuais ou bianuais, devem ser informados no sistema de autoavaliação quando a cooperativa realiza sua autoavaliação.

Esses indicadores não devem ser os únicos utilizados para avaliar a gestão de pessoas da cooperativa. A título de exemplo, e para servir de orientação na definição de outros indicadores, são apresentados no quadro 7 exemplos de indicadores relacionados à gestão de pessoas, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não. Os condicionantes básicos para essa escolha são o perfil da cooperativa, seu ramo de atuação e suas estratégias.

Quadro 7 - Exemplos de indicadores relacionados à gestão de pessoas

Indicador	Definição
Taxa de funcionários envolvidos em times	Percentual dos funcionários envolvidos em grupos multifuncionais.
Tempo médio de contratação	Tempo para atendimento a pedido de admissão.
Taxa de eficácia de seleção	Percentual de pessoas admitidas que permanecem após o período de experiência.
Taxa de alcance das metas individuais ou das equipes	Percentual realizado das metas individuais e das equipes.
Taxa de promoções por grau salarial	Percentual de oportunidades preenchidas internamente.
Taxa de aproveitamento interno	Percentual de pessoas promovidas nos últimos 12 meses.
Índice de desempenho da liderança	Desempenho da liderança extraído de questões da pesquisa de clima.
Índice de eficácia do treinamento ou programas de capacitação	Medição do êxito do treinamento na prática após um período determinado (diretamente por melhoria de indicadores dos processos ou indiretamente por entrevistas com as chefias).
Taxa de investimento em treinamentos	Investimento em treinamentos dividido pela receita
Taxa de cumprimento do plano de treinamento	Percentual cumprido do plano de treinamento
Taxa de desenvolvimento de líderes potenciais	Pessoas com potencial de liderança identificadas e desenvolvidas (percentual sobre o total de líderes atuais)
Índice de prontidão	Percentual de pessoas avaliadas e que atendem a um grau mínimo das competências estabelecidas.
Custo de benefícios por colaborador	Total do custo dos benefícios/número total de colaboradores.
Investimento em ações para promoção da qualidade de vida dos colaboradores	Investimento em ações para promoção da qualidade de vida/número total de colaboradores.
e-NPS (Employee NPS)	% de Empregados Promotores; % Empregados Detratores



**RESULTADOS RELATIVOS
AOS FORNECEDORES,
PRODUTOS E PROCESSOS**

RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES, PRODUTOS E PROCESSOS

Este tema aborda os resultados relativos aos fornecedores, produtos e processos da cooperativa. Esses resultados se referem:

- Ao desempenho dos processos da cadeia de valor;
- À gestão do portfólio de produtos e serviços da cooperativa;
- Ao desempenho dos processos utilizados para avaliar os fornecedores externos;
- Aos indicadores relativos aos processos utilizados para avaliar o atendimento das necessidades das partes interessadas e a implementação das estratégias;
- Aos indicadores de desempenho de processos de gestão transversais, como desenvolvimento da gestão, inovação, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, gestão de informações, gestão do conhecimento e similares.

O modelo de referência para a gestão das cooperativas, em seus níveis de maturidade Primeiros Passos para a Excelência, Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Excelência, determina um indicador a ser utilizado pelas cooperativas em relação aos seus processos:

- Ingressos por cooperado - (valor total de ingressos em reais / número de cooperados ativos em 31 de dezembro do ano analisado). É importante destacar que os ingressos representam a receita total da cooperativa com os atos cooperativos.

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

- **Investimento no desenvolvimento dos cooperados:** indica o investimento realizado pela cooperativa nas ações para desenvolvimento dos seus cooperados.

E finalmente, o nível de maturidade Excelência solicita mais quatro indicadores:

- **Resultados relativos aos fornecedores:** indica os resultados da cooperativa com suas estratégias e processos de qualificação, seleção, avaliação do desempenho e promoção do desenvolvimento dos fornecedores;
- **Evolução dos ingressos com produtos ou serviços vendidos:** representa o percentual de crescimento/diminuição dos ingressos com produtos ou serviços vendidos ao longo dos anos e a fórmula de cálculo sugerida é: $[(\text{ingressos do ciclo}/\text{ingressos do ciclo anterior}) \times 100]$;
- **Produtividade de recursos utilizados:** indica a efetividade – eficiência ou eficácia – da cooperativa na utilização de recursos;
- **Inovação:** indica os resultados da cooperativa com suas estratégias e práticas voltadas ao desenvolvimento e implantação da inovação.

É importante lembrar que os resultados desses indicadores, nos últimos três ciclos de avaliação anuais ou bianuais, devem ser informados no sistema, quando a cooperativa realiza sua autoavaliação.

A título de exemplo, e para servir de orientação na definição de indicadores relativos aos fornecedores, são apresentados no quadro 8 exemplos de indicadores adequados, cuja utilização deve ser objeto de análise pela cooperativa, para definir sua aplicabilidade ou não.

Em relação à produtividade, ela pode ser calculada de diferentes maneiras e em relação a diferentes tipos de recursos, por exemplo, capital, terra, pessoas, equipamentos, processos etc. A cooperativa deve verificar quais os indicadores de produtividade são pertinentes para o seu modelo de negócio. O quadro 9 apresenta alguns exemplos de indicadores de produtividade.

Finalmente, são exemplos de indicadores relativos à inovação:

- Quantidade de ideias geradas e taxa de ideias por colaborador;
- Percentual de projetos de inovação em andamento;
- Investimento em treinamento e desenvolvimento de colaboradores para a inovação;
- Percentual de colaboradores envolvidos em iniciativas de inovação;
- Redução de custos a partir da inovação;
- Percentual de aumento da receita a partir de novos produtos ou serviços nos últimos três anos;
- Retorno sobre investimento;
- NPS de clientes com novos produtos ou serviços;
- Aumento na participação de mercado.

Quadro 8 - Exemplos de indicadores relativos aos fornecedores

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

Quadro 9 - Exemplos de indicadores relativos à produtividade

Indicador	Definição
Ingresso por funcionário	Ingressos totais/Nº de Funcionários.
Cooperado por funcionário	Número total de cooperados; Número total de funcionários.
Índice de produtividade	Produto colhido/área disponível.
Eficiência operacional	Dispêndios/Ingressos; Despesas/Receitas; dispêndios e despesas sobre vendas; percentual da capacidade global utilizada.
Eficiência global de equipamentos	Equipamentos em perfeito estado x quanto cada máquina tem conseguido produzir x tempo dedicado à produção.
Eficácia geral do trabalho	Tempo em que os colaboradores ficaram disponíveis durante o expediente x quanto os colaboradores conseguiram produzir durante o expediente x quanto do que foi produzido está em perfeitas condições para a venda.
Produtividade Homem / Hora	Número total de produtos/serviços produzidos/total de horas trabalhadas.

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

Os quadros 10, 11 e 12 apresentam exemplos de indicadores relativos a produtos, processos de gestão transversais e processos da cadeia de valor.

Quadro 10 - Exemplos de indicadores relativos aos produtos

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

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

Exemplo de processo	Indicador	Definição
Estratégias e Planos	Taxa de planos prioritários executados.	Percentual de planos estratégicos executados.
	Taxa de funcionários envolvidos nas oficinas da estratégia.	Percentual dos funcionários envolvidos nos processos de formulação das estratégias.
Informações e Conhecimento	Índice de satisfação dos usuários de TI.	Percentual dos usuários dos sistemas de informação informatizados que se declaram satisfeitos ou muito satisfeitos.
	Taxa de disponibilidade dos sistemas de informação.	Total de horas em que os sistemas de informação estavam disponíveis dividido pelo total de horas em que eles deveriam estar funcionando.

Quadro 12 - Exemplos de indicadores relativos aos processos da cadeia de valor

Indicador	Definição
Receita de novos produtos	Percentual da receita obtida de produtos lançados em determinado período.
Índice de conformidade de projeto	Tempo real de projeto dividido pelo tempo previsto;
	Custo real de projeto dividido pelo custo previsto.
Taxa de consumo específico	Consumo por unidade produzida (energia, água, vapor, conforme características específicas do processo e produto).
Índices de desperdício	Percentual de materiais perdidos em relação ao total utilizado;
	Número de horas de retrabalho sobre o total de horas programadas;
	Tempo improdutivo dividido pelo tempo total.
Taxa de êxito do planeamento	Percentual da programação de produção realizada; Percentual de ordens de serviço atendidas no prazo programado.
Índices de níveis de serviços atendidos	Medições de satisfação do cliente interno;
	Percentual de cumprimento dos acordos de níveis de serviços.

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



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

No Instrumento de Autoavaliação da Gestão, os resultados são avaliados em relação a quatro fatores de avaliação. É importante destacar que a avaliação de todos os fatores não está presente em todos os níveis de maturidade. Os fatores são:

a) Relevância

Refere-se ao grau em que os resultados são suficientes para avaliar o desempenho da organização, de forma compatível com seu perfil, estratégias e processos, incluindo estratificações ou agrupamentos eventualmente apresentados.

b) Melhoria

Refere-se ao grau em que os resultados relevantes demonstram evolução favorável ao longo de, pelo menos, três anos ou ciclos anuais ou bianuais. Esses períodos são coerentes com ciclos de planejamento e de análise do desempenho na organização, que geralmente são anuais ou, em alguns casos, a cada dois anos. A frequência de medição deve ser coerente com o que está sendo medido, seu ciclo de análise e seu aprendizado (execução de ações corretivas e de melhoria). Uma avaliação de desempenho, demonstrando melhoria ou estabilização em nível aceitável, é caracterizada por uma avaliação dos três últimos anos ou ciclos anuais ou bianuais, que apresente uma das seguintes condições:

- melhoria contínua do nível de desempenho;
- ampliação do diferencial competitivo;
- estabilização em níveis de liderança ou excelência;
- estabilização em nível aceitável: igual ou melhor que o referencial comparativo pertinente e atendendo ou superando o requisito de parte interessada, ou um deles se não houver o outro, de forma compatível com a estratégia.

c) Competitividade

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

A comparação é realizada entre os resultados do último ano ou ciclo do indicador com o resultado do referencial comparativo pertinente. Para alguns indicadores, o estabelecimento de referencial comparativo é obrigatório. Para a avaliação geral da competitividade, a cooperativa pode considerar os indicadores obrigatórios do instrumento de autoavaliação ou outros indicadores caso sejam mais pertinentes para o ramo, mercado ou setor de atuação em que está inserida.

d) Compromisso

Refere-se ao nível de atendimento a requisitos de partes interessadas, demonstrando o quanto os resultados atendem aos principais requisitos relacionados com necessidades e expectativas de partes interessadas. Tais requisitos representam compromissos assumidos pela organização. Nos níveis Primeiros Passos para a Excelência, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência, a comparação é realizada entre os resultados do último ano ou ciclo do indicador com o nível aceitável definido pela cooperativa ou com o requisito da parte interessada pertinente. No nível de maturidade Excelência, para alguns indicadores, a comparação é realizada considerando os resultados dos três anos ou ciclos apresentados com os níveis aceitáveis definidos pela cooperativa para todos os anos.

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



FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

Exercício 1

Inter-relacionamento do critério Resultados com os processos

Relacionar a coluna da direita com a coluna da esquerda, identificando os processos geradores de valor solicitados no modelo de referência para a gestão de cooperativas cujos resultados podem ser apresentados e qual a perspectiva do critério Resultados adequada para sua apresentação.

(1) Resultados econômico- financeiros

(2) Resultados relativos a clientes e mercados

(3) Resultados sociais e ambientais

(4) Resultados relativos a pessoas

(5) Resultados relativos aos fornecedores, produtos e processos

- Avaliação do desempenho dos colaboradores
- Monitoramento dos planos estratégicos
- Gestão do portfólio de produtos
- Promoção da fidelização de clientes
- Avaliação do desempenho de fornecedores
- Realização de projetos sociais
- Monitoramento do orçamento
- Capacitação dos colaboradores
- Tratamento de impactos ambientais
- Avaliação da marca
- Gestão da segurança do trabalho
- Gestão da inovação

Exercício 2

Autoavaliação dos resultados

Utilize o quadro abaixo para realizar uma autoavaliação dos resultados da cooperativa, identificar eventuais lacunas e citar exemplos de indicadores já monitorados.

Questão	Autoavaliação		Cite exemplos de resultados monitorados pela cooperativa	Quais outros indicadores a cooperativa poderia monitorar?
1. A cooperativa monitora resultados econômico-financeiros?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
2. A cooperativa monitora resultados relativos aos clientes?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
3. A cooperativa monitora resultados sociais e ambientais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
4. A cooperativa monitora resultados relativos às pessoas?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
5. A cooperativa monitora resultados relativos aos produtos?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
6. A cooperativa monitora resultados relativos aos processos da cadeia de valor?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
7. A cooperativa monitora resultados relativos aos processos de gestão transversais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
8. A cooperativa monitora resultados relativos aos fornecedores?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		

Referenciais comparativos e Requisitos de partes interessadas			
A cooperativa utiliza referenciais comparativos para analisar a competitividade dos seus resultados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Quais:
A cooperativa utiliza requisitos de partes interessadas para analisar o compromisso dos seus resultados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Quais:

Exercício 3

Avaliação de resultados

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

Questão	Alternativas de resposta	Resultados apresentados	Opção (a, b, c ou d)
Existem resultados relativos à satisfação dos clientes?	<p>a) Não existem resultados relativos à satisfação dos clientes.</p> <p>b) A satisfação dos clientes é controlada, mas não existem informações referentes a três ciclos de avaliação anuais ou bianuais.</p> <p>c) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação anuais ou bianuais, mas não está melhorando ao longo do período.</p> <p>d) A satisfação dos clientes é controlada, existem informações referentes aos três últimos ciclos de avaliação anuais ou bianuais e está melhorando ao longo do período.</p>	<p>Período 1: 82,0%</p> <p>Período 2: 83,3%</p> <p>Período 3: 84,2%</p> <p>Referencial comparativo: 80,0%</p>	

Questão	Alternativas de resposta	Resultados apresentados	Opção (a, b, c ou d)
<p>Existem resultados relativos às reclamações de clientes?</p>	<p>a) Não existem resultados relativos às reclamações de clientes.</p> <p>b) As reclamações de clientes são controladas, mas não existem informações referentes aos três últimos anos.</p> <p>c) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos, mas não estão diminuindo ao longo do período.</p> <p>d) As reclamações de clientes são controladas, existem informações referentes aos três últimos anos e estão diminuindo ao longo do período.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Período 1: 1,8 ● Período 2: 2,2 ● Período 3: 2,5 ● Reclamação/serviço ● Referencial comparativo: 4,0 	
<p>São utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade dos resultados relativos aos clientes e mercados e os resultados apresentados demonstram, no último exercício ou ciclo, ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos utilizados para avaliar a competitividade?</p>	<p>a) Não são utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade dos resultados relativos aos clientes e mercados.</p> <p>b) São utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade dos resultados relativos aos clientes e mercados, mas nenhum dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos referenciais comparativos utilizados.</p> <p>c) São utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade dos resultados relativos aos clientes e mercados, e a maioria dos resultados apresentados demonstra no último exercício ou ciclo ser equivalente ou superior aos referenciais comparativos utilizados</p> <p>d) São utilizados referenciais comparativos para avaliar a competitividade dos resultados relativos aos clientes e mercados, a maioria dos resultados apresentados demonstra, no último exercício ou ciclo, ser equivalente ou superior aos referenciais comparativos utilizados e pelo menos um dos resultados demonstra nível de liderança no setor ou no mercado.</p>		

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia de Referência da Gestão para a Excelência**.

São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2024.

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

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

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

Série Caminho para a Excelência

Título	Boas práticas	Lacunas
Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias	Fornecer uma visão global do ciclo PDCL – Plan, Do, Check, Learn (traduzidos: Planejar, Realizar, Verificar, Aprender) – de melhorias, enfatizando a autoavaliação, as suas diferentes metodologias e práticas de planejamento, monitoramento e realização.	Cooperativas que pretendam implementar uma gestão de melhorias a partir de uma autoavaliação, tendo como referência o modelo de referência para a governança e gestão de cooperativas.
Prazo de entrega	Explicar o conceito de governança cooperativa, seus princípios e apresentar exemplos de boas práticas de governança.	Cooperativas que pretendem melhorar seu modelo de governança alinhando-o ao conceito e princípios da governança cooperativa.
Caderno de Governança	Explicar detalhadamente os processos gerenciais relacionados à governança.	Cooperativas que pretendam implementar uma autoavaliação sobre a governança, tendo como referência o Instrumento de Autoavaliação da Governança.
Cadernos: <ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Estratégias e Planos; • Clientes; • Sociedade; • Informações e Conhecimento; • Pessoas; • Processos; • Resultados; 	Explicar detalhadamente os processos gerenciais requeridos nos níveis de maturidade do Modelo de Excelência de Gestão®, customizado para a realidade das cooperativas: <p>Primeiros Passos para a Excelência, Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Excelência.</p>	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão, utilizando como referência o modelo de referência para a governança e gestão de cooperativas.

avalia.coop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

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

www.somoscooperativismo.coop.br