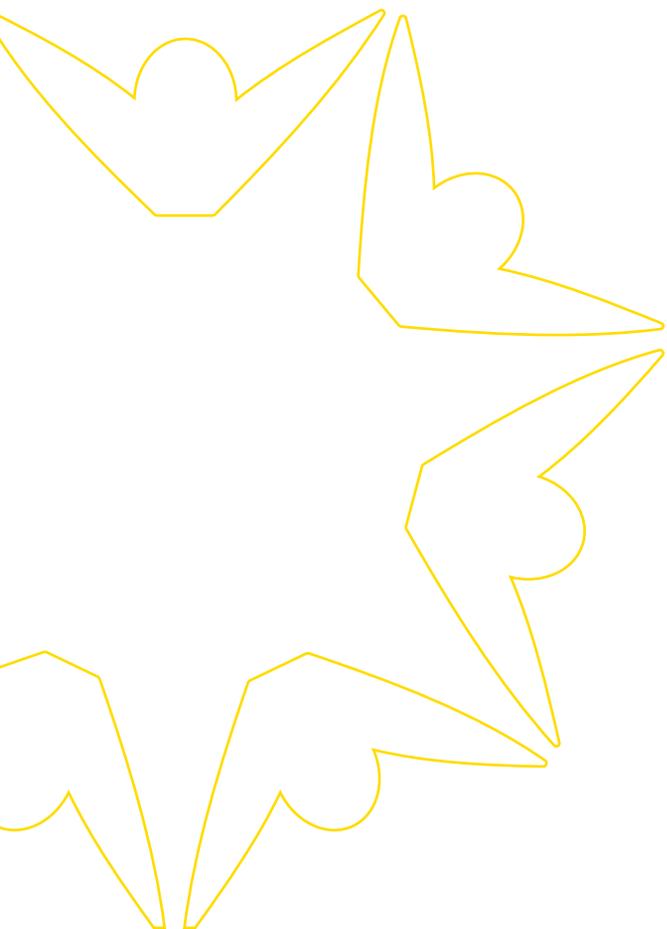


SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNOS DE CRITÉRIOS **PESSOAS**





SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNOS DE CRITÉRIOS PESSOAS

1ª edição
Brasília
2016

CONSELHO NACIONAL

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

Suplentes

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

CONSELHO FISCAL

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

Suplentes

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

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Márcio Lopes de Freitas

Superintendente

Renato Nobile

Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

Equipe Técnica do SESCOOP

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

Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

Diagramação

Regina Gottlieb Beer/Shout Publicidade

Endereço

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

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

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

Bibliografia
ISBN : 978-85-8139-044-4

1. Administração de pessoal 2. Cooperativas - Administração 3. Excelência - Organização 4. Gestão da qualidade 5. Organizações - Administração I. Vaz, Ana Lúcia de Souza. II. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. III. Série.

CDD-658.001

Índices para catálogo sistemático:

1. Excelência empresarial : Administração - 658.001



Cooperativas trilham caminho para excelência

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

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

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

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

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

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB



Apresentação

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

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

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

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

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

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

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

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

Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 12 O CRITÉRIO PESSOAS
 - 13 Sistemas de trabalho
 - 13 Definição de funções e responsabilidades
 - 17 Identificação de competências
 - 19 Seleção de colaboradores
 - 22 Integração de colaboradores recém-contratados
 - 22 Avaliação do desempenho
 - 24 Reconhecimento e incentivo
 - 26 Capacitação e desenvolvimento
 - 26 Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento
 - 28 Ações de capacitação e desenvolvimento
 - 32 Educação cooperativista
 - 33 Desenvolvimento comportamental e da cidadania
 - 35 Qualidade de vida
 - 35 Saúde ocupacional e segurança
 - 36 Identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores
 - 38 Avaliação do bem-estar e satisfação
- 41 FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO
 - 41 Exercício 1 - Temas do Critério Pessoas
 - 42 Exercício 2 - Seleção de novos colaboradores
 - 43 Exercício 3 - Sistemas de trabalho
 - 45 Exercício 4 - Necessidades e expectativas de capacitação e desenvolvimento, e ações para atendê-las
 - 46 Exercício 5 - Educação cooperativista e desenvolvimento comportamental e da cidadania
 - 47 Exercício 6 - Qualidade de vida
- 48 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS





Introdução

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) inclui um Critério voltado para as pessoas, em coerência com a importância que essa parte interessada representa para a gestão de qualquer tipo de organização, visto que são elas que estabelecem e executam os processos necessários para a geração de valor.

Ao analisar os requisitos do Critério *Pessoas*, é fundamental refletir quais são as pessoas que os dirigentes da cooperativa devem ter em mente. Historicamente, ao se pensar nas pessoas de uma cooperativa, ou seja, em quem executa os seus processos, sempre se consideram aquelas que mantêm com ela vínculo empregatício. Porém, devido às características da sociedade cooperativa e também às alterações incorporadas em sua gestão, os empregados, contratados pelo regime da CLT, podem não ser os únicos que trabalham na cooperativa e contribuem para a obtenção de seus resultados.

Um exemplo é a presença de cooperados trabalhando na cooperativa. Caso esses cooperados tenham vínculo empregatício, é importante destacar que a Lei 5.674/71, em seu artigo 31, estabelece que: “o associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a cooperativa perde o direito de votar e ser votado, até a aprovação das contas do período em que ele deixou o emprego”. Outro exemplo é a contratação de temporários para substituir pessoas afastadas ou para atender a picos de demanda. Também ocorre a utilização de pessoal terceirizado, atuando sob a coordenação direta da cooperativa.

Para caracterizar todas essas situações, o Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas – PDGC – usa o termo colaborador, cuja definição, utilizada neste Caderno, é: pessoa que trabalha sob a coordenação direta da cooperativa, independentemente do vínculo. Podem ser empregados, temporários, terceiros ou mesmo cooperados.

Cabe destacar que, nas cooperativas do ramo Trabalho, o relacionamento entre a cooperativa e o seu cooperado é regulado pela Lei 12.690/12, entretanto, cabe à cooperativa aplicar os processos gerenciais constantes nesse Critério, respeitando suas características e realizando as devidas adaptações.

O fundamental é que a cooperativa compreenda que a gestão de pessoas envolve uma série de atividades que impactam o seu desempenho e os seus resultados. A excelência nessa gestão é fator determinante no relacionamento com os cooperados e na oferta de produtos e serviços competitivos e atrativos para o mercado.



O Critério Pessoas

A estruturação do Critério *Pessoas* está baseada principalmente no Fundamento da Excelência *Valorização das Pessoas e da Cultura*, que preconiza a criação de condições favoráveis e seguras para os colaboradores se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e no fortalecimento de comportamentos favoráveis à excelência. Esse Critério está baseado também nos Fundamentos *Geração de valor*, *Pensamento sistêmico* e *Aprendizado organizacional*.

O Critério *Pessoas* está estruturado em três temas: **Sistemas de trabalho**, **Capacitação e desenvolvimento** e **Qualidade de vida**.

O tema **Sistemas de trabalho** orienta a cooperativa para a importância das relações entre os colaboradores. Os processos gerenciais requeridos levam ainda a cooperativa a realizar de maneira efetiva a seleção de novos colaboradores e sua integração à cultura organizacional. A aplicação dos Fundamentos *Geração de valor* e *Aprendizado organizacional* orienta a cooperativa para a importância das formas de avaliação de desempenho, de reconhecimento e de incentivo, como impulsionadores da busca do alto desempenho e da cultura da excelência.

O tema **Capacitação e desenvolvimento** aplica os Fundamentos *Valorização das pessoas e da cultura* e *Aprendizado organizacional*, ao propor processos gerenciais para maximizar os esforços da cooperativa, relativos à oferta de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional aos seus colaboradores. Os processos gerenciais requeridos deixam clara a importância de que as ações de capacitação e desenvolvimento, incluindo as relativas à educação cooperativista, além de atenderem às necessidades operacionais, devem estar alinhadas às estratégias da cooperativa e às aspirações dos colaboradores.

Finalmente, o tema **Qualidade de vida** reúne os processos gerenciais relativos à manutenção do clima organizacional e da qualidade de vida. Esses processos abordam a preservação da integridade física dos colaboradores, representada pela saúde ocupacional, segurança e ergonomia, e a identificação de suas necessidades e expectativas quanto à cooperativa. Tratam também da avaliação do bem-estar e da satisfação dos colaboradores, visto que a busca por melhoria nesses aspectos é condição fundamental para a retenção de talentos e para que os colaboradores contribuam para os resultados da cooperativa, por meio da plena utilização de suas capacidades.



É importante ressaltar que os três temas estão presentes em todos os questionários de autoavaliação do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas (PDGC), por meio de processos gerenciais requeridos em cada questionário. Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais, presentes em cada questionário, estão sinalizados, utilizando as siglas abaixo:

-  Questionário Primeiros Passos para a Excelência.
-  Questionário Compromisso com a Excelência.
-  Questionário Rumo à Excelência.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 1, para verificar o conhecimento dos processos gerenciais abordados em cada tema do Critério *Pessoas*.

Sistemas de trabalho

Este tema enfoca as formas como a cooperativa organiza seus colaboradores, visando a assegurar condições adequadas de trabalho, relacionadas a aspectos, como: estrutura de cargos, responsabilidades, autonomia, comunicação e outros. Esses aspectos são reconhecidos como importantes, para que os colaboradores tenham a possibilidade de utilizar plenamente seu potencial. O tema contempla também os processos gerenciais relacionados à seleção, à contratação e à integração de novos colaboradores, bem como os processos relativos à avaliação do desempenho e ao reconhecimento e incentivo dos colaboradores.

Definição de funções e responsabilidades



Para assegurar flexibilidade, resposta rápida e aprendizado organizacional, não basta ter colaboradores capacitados. São importantes também as maneiras como eles estão organizados, como interagem entre si e como as tarefas e responsabilidades estão divididas. Os dirigentes da cooperativa devem identificar a melhor forma de organizar seus colaboradores, em função das particularidades do seu ramo, seu tipo de negócio, porte e localização de suas unidades, entre outras. Por organização do trabalho, entende-se uma série de aspectos, tais como:

- ♦ repartição de responsabilidades e autoridades;
- ♦ agrupamentos dos colaboradores em áreas e departamentos;



- ♦ estruturas de cargos, salários e níveis hierárquicos;
- ♦ uso de comitês, equipes autogerenciadas, grupos de trabalho e similares;
- ♦ utilização de redes internas de cooperação;
- ♦ instrumentos colocados à disposição dos colaboradores para estimular sua participação e iniciativa;
- ♦ grau de autonomia das diversas funções para definir, gerir e melhorar os processos;
- ♦ critérios utilizados para dimensionar o quadro de pessoal e para definir as atividades terceirizadas, quando existirem.

Para um melhor entendimento da organização do trabalho, seguem abaixo descrições sucintas das características esperadas de uma cooperativa que visa ao alto desempenho e à inovação:

- ♦ **Flexibilidade** – capacidade da cooperativa de se adaptar às transformações no ambiente externo (mercado, economia, regulamentações, fatores sociais) e no ambiente interno (processos);
- ♦ **Resposta rápida** – capacidade da cooperativa de reagir rapidamente aos estímulos e às demandas decorrentes das transformações nos ambientes externo e interno;
- ♦ **Aprendizado organizacional** – capacidade da cooperativa de buscar e alcançar um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis às práticas, aos processos, aos sistemas, às estratégias e aos negócios, para a realização de melhorias.

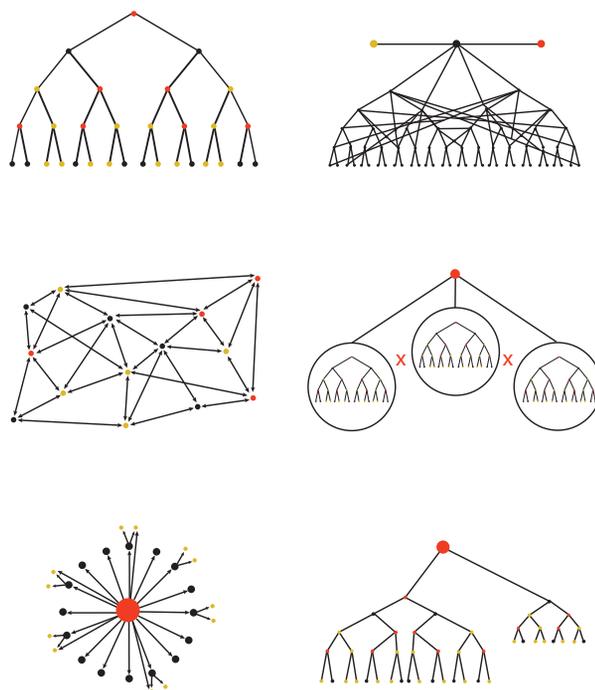
Uma das primeiras decisões que os dirigentes de uma cooperativa devem tomar, com relação à organização do trabalho, diz respeito aos níveis hierárquicos: Qual é o número ideal de níveis, em função de seu porte e particularidades? Outra decisão diz respeito à forma de dividir a força de trabalho em departamentos ou áreas. Trata-se de encontrar, por exemplo, o melhor equilíbrio entre o que deve ser centralizado e o que deve ser descentralizado. Trata-se também de decidir entre dividir as diversas atividades em muitas áreas de menor porte ou concentrar as atividades em um número menor de áreas.

Uma grande cooperativa do ramo agropecuário pode ter que escolher entre manter uma grande divisão industrial, uma grande divisão comercial e uma grande divisão de desenvolvimento de produtos, que, respectivamente, produzem, vendem e desenvolvem todos os seus produtos; ou pode preferir criar unidades estratégicas de negócio, cada uma responsável por produzir, comercializar e desenvolver grupos de produtos com características semelhantes.



Um dos principais meios utilizados para representar a organização do trabalho é a elaboração de organogramas. A figura 1 apresenta diversos exemplos de organogramas.

Figura 1 – Exemplos de organogramas



(Fonte: FNQ, 2015)

A organização do trabalho demanda também a descrição do grau de autonomia dos diversos níveis de colaboradores, para definir, gerir e melhorar os processos da cooperativa. Segundo Kanter (1997): “Autonomia não significa ficar sem nenhum controle e deixar as pessoas fazerem tudo o que quiserem. Autonomia produtiva requer disciplina e profissionalismo da parte dos funcionários, que devem merecer a confiança e comprovar maior capacidade de agir, por terem mostrado que irão usar o poder com responsabilidade.”

Cabe aos dirigentes definir corretamente o grau de autonomia a ser dado aos diferentes níveis de colaboradores. Dar autonomia significa proporcionar às pessoas o ambiente e o treinamento adequados e que lhes permitam tomar decisões corretas, no momento em que tiverem a necessidade de decidir. Pouca autonomia pode trazer como consequência uma estrutura pesada, em que decisões que poderiam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores da cooperativa são



sistematicamente levadas aos níveis superiores. Por outro lado, excesso de autonomia poderá significar decisões tomadas em níveis que não tenham suficientes informações ou maturidade para tal, implicando risco organizacional. Uma prática usualmente adotada estipula que o nível de autonomia das pessoas seja estabelecido formalmente em procedimentos, como as descrições de cargo e instruções de trabalho. É importante destacar que essas informações devem estar documentadas, atualizadas e ser de fácil acesso a todos os colaboradores.

A cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, a resposta rápida e o aprendizado organizacional também podem ser proporcionados por meio de uma organização que estimule a formação de grupos de trabalho e comitês multifuncionais. Esses grupos de trabalho, que podem ser permanentes ou temporários, normalmente são formados por pessoas de diversas áreas e que tenham objetivos comuns, tais como a realização de projetos específicos ou a gestão de algum processo que permeie diversas áreas. O quadro 1 apresenta os grupos de trabalho instituídos na AES Sul.

Quadro 1 – Comitês de trabalho da AES Sul

Times	Participantes	Frequência
Comitê de Avaliação de Desempenho e People Review	Diretor Geral, Diretores e Gerentes	Anual
Comitê para Aprovação de Mérito	Diretor Geral, Diretores e Gerentes	Anual
Negociação do Acordo Coletivo	Diretor de Relações Sindicais, RH e Representantes do Sindicato	Anual
Usina de Ideias (Resultados pesquisa Abradee)	Especialistas dos segmentos Comercial, Operação e Engenharia	Anual
Grupo do Apex	Força de trabalho	Mensal
Comissão de Orçamento	Diretor Geral, Diretores e Gerentes	Mensal
Work Management	Força de trabalho	Mensal
Asset Management	Força de trabalho	Mensal
Revenue Management	Força de trabalho	Mensal
Comitê SGSSO	Diretor Geral, Diretores e Gerentes	Mensal
Comitê SGA	Diretor Geral, Diretores e Gerentes	Mensal

(Fonte: FNQ. *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da AES Sul*, 2014.)



Um sistema organizacional é composto por diversos subsistemas inter-relacionados e interdependentes. O desempenho de uma organização depende, entre outros aspectos, do nível de entendimento que os colaboradores que nela atuam tenham das relações de interdependência entre os seus diversos componentes e da forma como perseguem os mesmos objetivos (Fundamento *Pensamento sistêmico*). Isso implica a necessidade de uma comunicação eficaz e de integração e cooperação entre todas as pessoas, mesmo que trabalhem em áreas e localidades diferentes.

A importância da comunicação e da cooperação diz respeito também ao trabalho em equipe. Muitas vezes, as equipes de uma cooperativa possuem uma composição multifuncional ou, ainda, contêm colaboradores de diferentes localidades, e o resultado do trabalho depende do grau com que eles conseguem se comunicar e colaborar uns com os outros, independentemente da distância geográfica ou das áreas a que estejam vinculados.

Ainda em relação à comunicação, as soluções tecnológicas têm viabilizado, cada vez mais às cooperativas os recursos necessários, para que os colaboradores façam trabalhos em conjunto. Entre essas soluções, destacam-se: correio eletrônico, intranet, teleconferências, videoconferências, conferências por Internet e outras.

Identificação de competências

Como mencionado anteriormente, a descrição de cargos pode ser uma prática considerada para estipular o nível de autonomia das pessoas. Pode ser utilizada também como mecanismo para formalizar o rol de competências profissionais necessárias para o exercício pleno das funções.

Segundo o Conselho Nacional de Educação, entende-se por competência profissional a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho (Art. 6º da Resolução CNE/CEB Nº 04/99). Existem diversas definições de competências, entretanto, todas estão relacionadas ao desempenho no trabalho.

Usualmente, as organizações, ao identificar as competências, procuram estabelecer o conjunto de **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes** necessários para o desempenho de determinado cargo, função ou atividade. Tradicionalmente, esse conjunto é conhecido como CHA.

O conhecimento tem relação com o saber, a formação acadêmica e o conhecimento teórico. A habilidade está ligada à capacidade do indivíduo para utilizar o conhecimento, à prática e



à vivência. Já a atitude tem a ver com o julgamento da pertinência da ação, com a ética do comportamento, a convivência participativa, com a qualidade do trabalho e outros aspectos, tais como a iniciativa e a criatividade.

A organização do trabalho, incluindo a definição de papéis e a estruturação de cargos, depende necessariamente da identificação de competências esperadas, que deve ser realizada pela cooperativa, por meio de um processo estabelecido e com critérios formais.

Um sistema de gestão por competências pode abranger um ou mais dos seguintes aspectos:

- ♦ mapeamento e descrição de competências;
- ♦ mensuração de competências;
- ♦ remuneração por competências;
- ♦ seleção por competências;
- ♦ desenvolvimento de competências;
- ♦ avaliação de desempenho por competências;
- ♦ plano de desenvolvimento por competências.

De todos esses aspectos, o primeiro é fundamental, pois, sem esse mapeamento inicial, não é possível executar nenhuma outra prática associada às competências profissionais. O mapeamento é a base de toda a gestão por competências.

Segundo Carbone e Brandão (2009), existem fundamentalmente duas metodologias para mapeamento de competências:

- ♦ A primeira se baseia nos *recursos ou dimensões da competência*, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes, pressupostos como necessários para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho.
- ♦ A segunda se utiliza de *pautas ou referenciais de desempenho*, em que o profissional demonstraria deter uma dada competência, por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

As competências podem ser descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado, a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Além dos comportamentos observáveis, é necessário também descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados na



capacitação e desenvolvimento dos profissionais, no sentido de prepará-los para o exercício da função, de modo a praticar os comportamentos desejados.

A Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí (Viacredi) utiliza a gestão por competências desde 2007, quando identificou o primeiro conjunto de dez competências essenciais para todos os colaboradores. Após verificação de que os líderes precisavam de outras competências, foram acrescentadas mais quatro, agora funcionais, para cargos de coordenadores, gerentes e diretores. As competências identificadas foram adotadas por todo o Sistema Cecred e estão apresentadas na figura 2.

Figura 2 – Competências individuais Sistema Cecred

		Estratégico		Tático	Operacional		
		Diretores e Superintendentes		Gerentes	Coordenadores	Analistas	Operacionais
Essenciais	Senso de cooperação						
	Relacionamento interpessoal						
	Comunicação assertiva						
	Foco no resultado social e econômico						
Funcionais	Empreendedorismo e visão sistêmica	Visão sistêmica	Visão de processos	Análise e planejamento	Organização de trabalho		
	Liderança inspiradora	Liderança e gestão de pessoas	Liderança e gestão de pessoas	Liderança			
	Negociação e influência	Negociação	Negociação	Negociação	Solução de problemas		

(Fonte: Sescoop. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

Seleção de colaboradores



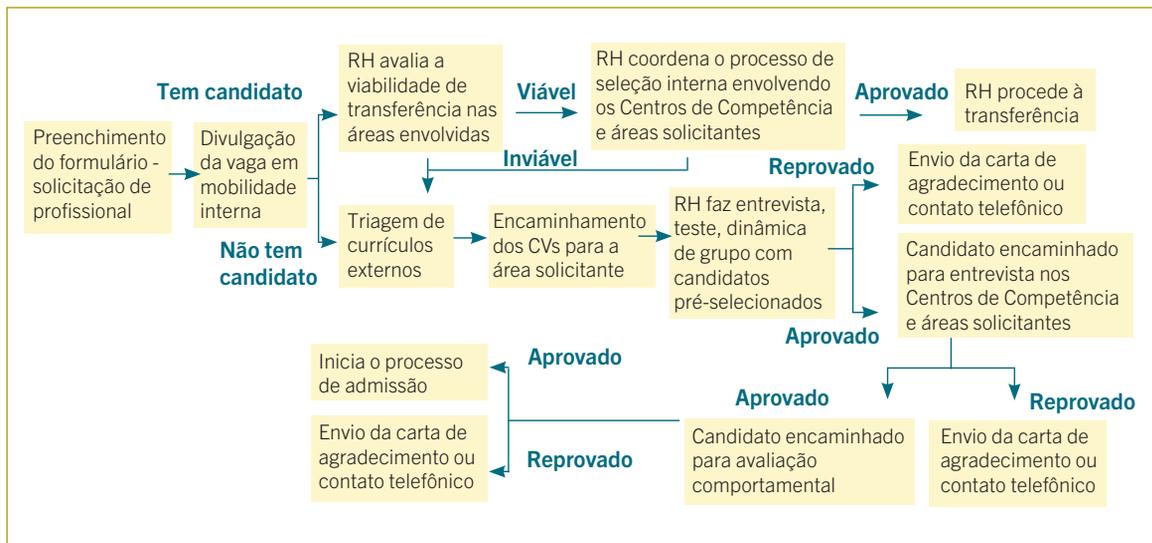
Independentemente da taxa de rotatividade dos empregados, toda cooperativa deve manter processos de seleção e contratação, tanto para assegurar o efetivo necessário para realizar suas atividades, como para atender a novas demandas em caso de crescimento. Dependendo do porte e das características da cooperativa, os processos de seleção e contratação podem ser terceirizados, a cargo de empresas especializadas, ou podem ser executados por pessoal próprio.



As práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, a igualdade e a justiça perante os colaboradores, bem como as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da cooperativa. Para tanto, é fundamental estabelecer os requisitos de competência do cargo ou função a ser preenchida, incluindo: formação escolar e acadêmica, conhecimentos, atitudes, habilidades e experiência anterior.

A cooperativa deve definir práticas padronizadas para analisar eventuais candidatos em relação ao grau em que eles atendem aos requisitos estabelecidos. Essas práticas podem incluir, dependendo da complexidade do cargo, análise de currículo, entrevistas, testes, dinâmicas ou outros meios que permitam conhecer as características dos candidatos. A figura 3 ilustra o fluxo de recrutamento e seleção da PromonLogialis.

Figura 3 – Fluxograma de recrutamento e seleção



(Fonte: FNQ, *Caderno de Evidências da PromonLogialis*, 2014.)

A seleção das pessoas para ocupar os cargos disponíveis pode ser feita por meio de processos internos (as vagas são divulgadas e oferecidas aos empregados da cooperativa) ou externos (busca de profissionais no mercado). O recrutamento interno apresenta vantagem importante em relação ao externo, visto que é um instrumento normalmente reconhecido por oferecer oportunidades de carreira aos empregados, além de priorizar candidatos que já estejam culturalmente adaptados à cooperativa.



A Unimed Vitória possui o Programa de Seleção Interna da Unimed Vitória (Psiu). A iniciativa compreende a realização de processos seletivos internos, antes de buscar novos profissionais no mercado, a fim de oportunizar a promoção e o remanejamento dos próprios colaboradores.

(Fonte: Unimed Vitória. *Relatório de Sustentabilidade*, 2014.)

Na definição das práticas de seleção e contratação, é importante considerar o potencial de desmotivação que um processo de seleção e contratação apresenta para uma cooperativa, caso os critérios adotados não levem em conta requisitos de igualdade e justiça perante os colaboradores. Isso é particularmente crítico em processos de seleção interna, quando eventuais deficiências nos critérios, aliadas à falta de transparência, podem impactar negativamente o clima organizacional e as relações de confiança.

Para estimular a inclusão de minorias e assegurar a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas, a cooperativa deve respeitar a diversidade em suas práticas e relações de trabalho, abrangendo raça, gênero, classe social, nacionalidade, religião, orientação sexual, idade, filiação político-partidária e sindicalização. Deve ainda implementar práticas que garantam que o trabalho seja permitido apenas para maiores de idade, exceto em casos de trabalho para menores aprendizes e para jovens, realizados estritamente de acordo com as regulamentações aplicáveis. Além disso, a cooperativa deve observar a inclusão de minorias, ou de pessoas com deficiência, assegurando a igualdade de oportunidade para todas as pessoas.

Até 2011, as práticas de seleção da Unimed Missões atendiam apenas à legislação e aos princípios constitucionais. A partir de 2012, buscando uma postura mais proativa, foi criado um programa para incentivar a busca de minorias e proporcionar a sua inclusão. Esse programa tem como objetivo definir critérios para a busca de minorias, considerando os seguintes aspectos: disponibilização de canais de acesso; mapeamento de postos de trabalho; incentivo interno à busca; realização de parcerias com instituições; conscientização dos colaboradores sobre a inclusão e recepção da diversidade.

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório de Gestão*, 2015.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 2 para construção de um fluxo para o processo de seleção de novos colaboradores.



Integração de colaboradores recém-contratados RE

Após a contratação de novos colaboradores, é fundamental que a cooperativa desenvolva atividades de integração, com o objetivo de assegurar que esses novos membros recebam as informações mínimas necessárias para iniciar suas atividades. Normalmente, são realizados programas de integração que incluem, por exemplo, apresentação dos valores e princípios do cooperativismo, a comunicação das políticas da cooperativa e orientações sobre segurança. A carga horária, o conteúdo e a linguagem são adaptados de acordo com a função ou cargo a ser exercido. É importante lembrar que o processo gerencial abrange os colaboradores, e não somente empregados efetivos da cooperativa, visto que há aspectos que todos os que trabalham sob a coordenação direta da cooperativa devem obrigatoriamente conhecer, como as regras relativas à segurança e ao meio ambiente.

Cabe aqui uma abordagem sobre os dois enfoques principais que os programas de integração devem contemplar. O primeiro enfoque é a integração à cultura organizacional, que inclui a comunicação da identidade cooperativa, seus valores e princípios, aspectos éticos, compromissos ambientais e sociais, assim como o reforço de qualquer outro elemento cultural considerado positivo.

O segundo enfoque é a preparação para o exercício da função: nenhum membro da força de trabalho deveria assumir as suas responsabilidades sem que o processo de preparação se concretizasse. Essa preparação pode ser feita por meio de treinamentos introdutórios, treinamentos *on the job* supervisionados, acompanhamentos em períodos de experiência, treinamentos formais nos sistemas de informação, entre outras práticas. O tempo de preparação para o exercício da função pode variar conforme as características e a complexidade do cargo ou função assumida.

A Unimed Missões realiza a integração dos novos colaboradores desde 2006. Em 2014, a prática passou a se chamar Boas Vindas e consiste em um evento de 16 horas, no qual são abordados conteúdos relativos à gestão da cooperativa e cujos facilitadores são o Gerentes Geral e o Administrador Hospitalar. Além disso, o novo colaborador realiza uma visita em todos os setores, com o objetivo de conhecer a estrutura da cooperativa.

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório de Gestão*, 2015.)

Avaliação do desempenho CE RE

A avaliação do desempenho dos colaboradores é uma atividade crítica para o sucesso de qualquer cooperativa. A forma como o desempenho é medido sinaliza para as pessoas o que se espera delas. É por essa razão que a concepção da avaliação de desempenho deve receber muita atenção dos dirigentes.



Muitas cooperativas têm sistemas para avaliação do desempenho associados ao atingimento de metas. Normalmente, no início de cada período de avaliação (em geral, com frequência anual ou semestral), os dirigentes definem as metas a serem atingidas para a cooperativa. Essas metas são desdobradas para as diversas áreas e, finalmente, para as pessoas. Uma prática comumente adotada prevê que a definição das metas seja negociada entre líder e liderado. Ao final do período, os resultados reais são comparados com as metas. Práticas desse tipo são normalmente utilizadas para a definição dos bônus de remuneração variável, como, por exemplo, em programas de participação nos resultados.

A avaliação de desempenho deve também incluir os dirigentes contratados, levando em consideração a efetiva contribuição do avaliado à cadeia de causa e efeito da qual ele participa. É claro que isso exige maturidade organizacional e boa percepção, por parte do indivíduo e de seus avaliadores, do ambiente em que o avaliado está imerso (FNQ, 2012).

É importante que a avaliação do desempenho, além de impulsionar a obtenção de metas de alto desempenho, estimule também a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas. Portanto, espera-se que as práticas adotadas por uma cooperativa ultrapassem a simples avaliação da obtenção de metas de desempenho, mas que considerem também aspectos como comportamento e conhecimento.

As práticas de avaliação do desempenho são também importantes para identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, assim como oportunidades de promoção e/ou progressão salarial.

Existem muitos métodos diferentes para realizar a avaliação de desempenho. Muitas cooperativas utilizam questionários próprios, com escalas de avaliação objetivas. Entre os métodos mais recentes, podemos citar, segundo França (2007):

- ♦ Avaliação 180 graus: o avaliado recebe *feedback* e avalia o seu superior hierárquico imediato;
- ♦ Avaliação 360 graus: o avaliado recebe *feedback* e avalia todas as pessoas com as quais tem relação (seus pares, superior imediato, subordinados, clientes, fornecedores);
- ♦ Avaliação por competências: avaliação do nível de atendimento às competências exigidas para a função;
- ♦ Avaliação por competências e resultados: conjuga à avaliação de competências a comparação entre os resultados previstos e os efetivamente realizados;
- ♦ Avaliação de potencial: ênfase no desempenho, identificando as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas.



Na Viacredi, a avaliação de competências é realizada, anualmente, por meio do acesso ao sistema *on line*, sendo solicitado pelo líder, de acordo com cada ano de cooperativa do colaborador, e liberado pela área de Gestão de Pessoas, com 60 dias para conclusão. A mensuração e redução da distância entre o desempenho ideal e o desempenho real é o foco essencial da avaliação de desempenho. As etapas da avaliação contemplam: autoavaliação; avaliação do superior imediato; e *feedback*/plano de desenvolvimento. Quando da reestruturação do programa, um novo processo foi inserido para avaliação dos líderes. Além das competências individuais, também há metas. Essa proposta é um fator de apoio ao cumprimento dos objetivos. São consideradas metas relacionadas a indicadores de gestão de pessoas, organização do quadro social, crédito, inadimplência e captação. Todas as avaliações ficam disponíveis para consulta no sistema. O consenso e o plano de desenvolvimento assinado devem ser registrados no passaporte profissional do colaborador, com o objetivo de acompanhar a carreira dos colaboradores, servindo também de apoio ao gestor na avaliação de suas atividades e na percepção de suas potencialidades.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

Reconhecimento e incentivo



A cooperativa deve utilizar práticas de reconhecimento e incentivo para estimular o alcance de metas e o desenvolvimento da cultura da excelência. Essas práticas mobilizam os colaboradores, razão pela qual se recomenda que as cooperativas façam uma vinculação adequada entre elas e o aumento do desempenho e a busca da excelência. Essa vinculação, normalmente, pode ser feita fazendo com que os reconhecimentos e os incentivos oferecidos sejam obtidos em função das práticas de avaliação que foram tratadas anteriormente.

Para melhor entendimento, é importante diferenciar os termos empregados:

- ♦ **Reconhecimento** – identificação e reforço de comportamento de alto desempenho das pessoas, incluindo realizações ou contribuições extraordinárias, desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento;
- ♦ **Incentivo** – reforço dos comportamentos de alto desempenho, condicionados a níveis pré-determinados. Inclui alcance de metas e aquisição de conhecimentos, habilidades e competências.

A diferença básica entre incentivo e reconhecimento é que o primeiro está atrelado a níveis pré-acordados de desempenho (metas) esperados. O último não pressupõe qualquer tipo de acordo primário, tendo como objetivo o reforço de contribuições extraordinárias, que extrapolam as expectativas iniciais. O quadro 2 apresenta as práticas de incentivo e reconhecimento utilizadas pela Coelce.



Quadro 2 – Práticas de incentivo e reconhecimento

Práticas	Práticas
Aumentos de mérito	Concedidos anualmente em julho mediante análise e posicionamento na Matriz de Rendimento/DH e dos responsáveis das áreas.
Reconhecimento nas reuniões de resultados da Endesa Brasil	Apresentação do <i>ranking</i> das equipes com os melhores resultados (alcance de metas acima de 100%), destaque público dos líderes das equipes vencedoras.
Formação vinculada ao posicionamento na Matriz de Potencial	Cursos diferenciados para os responsáveis, conforme posicionamento na Matriz de Potencial.
Premiação do Inspire	Os colaboradores que apresentam ideias e sugestões de melhorias de processos, tecnologias etc. recebem prêmios de R\$ 300,00 pela ideia, R\$ 1.000,00 pela execução do piloto e 10% do retorno econômico do projeto quando executado em campo, sendo que o valor máximo não ultrapassa R\$ 10.000,00 por projeto/Comitê de Inovação.
Reconhecimento por alcance de metas de segurança	Confraternização (com churrasco e sorteio de prêmios), como reconhecimento às equipes que estão há um ano sem acidentes de trabalho.
Viagens para participação em premiações	Os colaboradores com desempenho diferenciado na GR são selecionados para viajar ao local de premiação (Abradee, PNQ, 100/150 Melhores Empresas para Trabalhar).
MBA e intercâmbio internacional	Incentivo aos colaboradores com desempenhos diferenciados em suas funções, apurados na GR e GP.
Reconhecimento pela implantação do Modelo da Gestão	Reconhecimento anual aos facilitadores do Modelo da Gestão com a distribuição de tablets e vales viagem aos destaques.

(Fonte: FNQ. *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Coelce*, 2014.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 3, para levantamento e análise de práticas para os processos gerenciais do tema Sistemas de trabalho, visando à identificação de oportunidades de melhoria.



Capacitação e desenvolvimento

O tema **Capacitação e desenvolvimento** aborda as atividades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho, desde a fase de identificação das necessidades, passando pela realização e avaliação da eficácia, levando em conta as estratégias da cooperativa. Destaca-se o fato de que esse tema aborda a educação cooperativista e o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento



Para assegurar que os colaboradores possam utilizar plenamente seu potencial de contribuição, a cooperativa deve proporcionar a capacitação e o desenvolvimento adequados. É importante fazer uma distinção entre “capacitar” e “desenvolver”, para que esses processos gerenciais fiquem claros:

- ♦ **Capacitar** – dotar a pessoa dos conhecimentos e habilidades necessários para a correta realização das tarefas sob sua responsabilidade; ou seja, torná-la capaz, ou com competência, para realizar essas atividades;
- ♦ **Desenvolver** – proporcionar evolução contínua da capacidade da pessoa, de modo a fazer com que ela seja capaz de executar atividades cada vez mais complexas, proporcionando condições de evolução das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais.

Para assegurar o alcance dos objetivos, as atividades de capacitação e desenvolvimento devem ser precedidas por uma fase de identificação das necessidades, que pode ser realizada de diversas formas. Entre essas, destacam-se:

- ♦ **Sistemáticas de avaliação de desempenho** – A avaliação do desempenho dos colaboradores pode ajudar a identificar lacunas na capacitação, reveladas pela análise das razões pelas quais os objetivos não tenham sido atingidos. Além disso, as avaliações de desempenho são também, com frequência, utilizadas para a análise de possibilidades de carreira, o que contribui para identificar o potencial de desenvolvimento;
- ♦ **Estratégias da organização** – Muitas vezes, os planos de ação da cooperativa apontam para a necessidade de lançamento de novos equipamentos, alterações de portfólio, mudanças de processos, expansões e outros desenvolvimentos que impactam a capacitação dos colaboradores;



- ◆ Diagnóstico cultural – A identificação de aspectos culturais favoráveis e adversos pode apresentar necessidades de desenvolvimento específicas, de modo a favorecer mudanças culturais de longo prazo. Por exemplo, a formação de uma cultura de excelência passará, necessariamente, pelo desenvolvimento dos colaboradores em métodos e conceitos relacionados a esse tema;
- ◆ Não conformidades – A análise das causas de não conformidades em processos, produtos e sistemas pode mostrar a necessidade de melhoria na capacitação dos colaboradores.

É importante ressaltar a importância da participação dos dirigentes e dos colaboradores na identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento. Tal participação traz como vantagens a maior profundidade na análise e o aumento do engajamento com relação às conclusões.

A Cooperativa Pioneira de Eletrificação (Coopera) identifica as necessidades de treinamento por meio de várias práticas: análise dos resultados da pesquisa de clima, solicitações dos coordenadores, resultados da avaliação de desempenho e atualização da matriz de competências. A partir das informações coletadas, são identificados os treinamentos necessários e é elaborado o Plano Anual de Treinamentos.

(Fonte: Coopera. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

Anualmente, como parte do Planejamento Estratégico da Unimed-BH, a Gestão de Recursos Humanos promove o levantamento das necessidades de treinamento (LNT). Cada gerência identifica as demandas de sua equipe, considerando o desenvolvimento individual dos colaboradores e as competências requeridas por atividades e processos de trabalho sob sua responsabilidade, sempre tendo em vista a estratégia organizacional. Assim, cada gestor tem acesso a um orçamento anual para o desenvolvimento dos treinamentos de sua equipe. Em paralelo, as necessidades comuns a várias áreas, entre atitudes, habilidades, conteúdos técnicos e temas transversais, como o Programa de Desenvolvimento de Lideranças, passam a integrar o plano de treinamento corporativo, resultando em cursos *in company* e treinamentos na plataforma de *e-learning* da cooperativa, dentre outras estratégias de capacitação.

(Fonte: Unimed BH. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)



Na Unicred Bandeirante, as necessidades de treinamento são identificadas por meio de levantamentos individuais, por função ou área de atuação; indicação dos gestores; e resultados da avaliação de desempenho, que indica lacunas em aspectos técnicos (conhecimentos e habilidades) ou comportamentais (atitude e valores).

(Fonte: Unicred Bandeirante. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2013.)

Ações de capacitação e desenvolvimento



Os programas de capacitação e desenvolvimento ofertados aos colaboradores devem ser definidos, a fim de compatibilizar os seguintes tipos de necessidades:

- ◆ Necessidades operacionais da cooperativa – São aquelas voltadas para garantir o desempenho das operações, normalmente associadas à capacitação dos colaboradores para executar os processos atuais, identificadas com base nas lacunas observadas, tanto no seu desempenho, como na performance dos processos;
- ◆ Necessidades estratégicas da cooperativa – São aquelas voltadas para assegurar a preparação dos colaboradores para as necessidades futuras da cooperativa, identificadas com base nos planos estratégicos e no diagnóstico cultural;
- ◆ Necessidades dos colaboradores – São aquelas voltadas para desenvolver os colaboradores e capacitá-los para seus novos passos de carreira, normalmente identificadas com base no seu perfil e nas suas aspirações individuais.

A Castrolanda possui um Planejamento Estratégico (PE) de Educação Corporativa, que possibilita a realização de um trabalho estruturado de longo prazo, refletindo a realidade da cooperativa e executando ações para elevar a vantagem competitiva. O modelo de gestão da educação corporativa está baseado em núcleos de educação corporativa, de tal forma, que são atendidas as demandas do PE, dos Conselhos e Comitês Setoriais e das Diretorias e Gerências. Assim, é possível planejar e executar treinamentos para os cooperados e colaboradores alinhados ao Planejamento Estratégico da cooperativa.

(Fonte: Castrolanda. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)



Para assegurar a consecução dos objetivos dos programas de capacitação e desenvolvimento, bem como para maximizar a relação entre os benefícios a obter e o investimento a realizar, é importante que as necessidades dos usuários sejam consideradas na concepção da forma de realização dos programas. Diversas escolhas devem ser feitas durante a fase de concepção, tais como:

- ♦ formação externa, por entidades especializadas, ou interna, com o suporte de monitores ou instrutores da própria cooperativa;
- ♦ cursos abertos, em que participam pessoas de outras organizações, ou fechados;
- ♦ cursos em salas de aula ou treinamento no posto de trabalho com a assistência de orientadores ou, ainda, autoestudo por meio de literatura orientada;
- ♦ aulas expositivas ou com o uso de recursos, como jogos e trabalhos em grupo;
- ♦ cursos intensivos, com alta carga horária concentrada, ou espaçados no tempo;
- ♦ cursos convencionais ou participação em visitas, conferências e estágios na área de interesse.

Muitas outras escolhas podem ser feitas na fase de concepção dos programas. O resultado obtido (eficácia) vai depender da correta compatibilização dos programas com as necessidades dos colaboradores envolvidos.

Capacitação e desenvolvimento dos dirigentes

A busca pela excelência do desempenho passa pelo desenvolvimento dos dirigentes, eleitos ou contratados. A cooperativa deve contar com dirigentes capazes, com perfil adequado e com habilidade para motivar e engajar as equipes na causa da cooperativa e no alcance de suas metas.

Portanto, para poder exercer a liderança nas cooperativas, os dirigentes devem estar preparados e possuir as competências necessárias. Algumas competências são genéricas e estão presentes em perfis genéricos de um líder, por exemplo: agente de mudança, comunicador, criador de cultura, motivador e inspirador, facilitador, participativo e estrategista. Contudo, cada cooperativa, em função de sua origem e cultura, incluindo seus valores e princípios, os mercados em que atua e suas estratégias, pode estabelecer um perfil de liderança próprio, definindo competências de liderança adequadas à sua realidade.

As habilidades, os conhecimentos e as atitudes relacionados à liderança podem mudar ao longo do tempo, sob a influência de novos valores e princípios e de novas estratégias. Assim, os dirigentes devem ser desenvolvidos em relação às competências de liderança desejadas pela cooperativa.



Cabe destacar que cooperativas que buscam a excelência não se preocupam apenas em desenvolver os atuais dirigentes, mas procuram assegurar o desenvolvimento de habilidades de liderança em todos os níveis, bem como se preocupam com a sucessão, a fim de minimizar incertezas sobre o futuro da liderança.

Em 2013, a Sicredi Vale do Piquiri iniciou o Programa de Desenvolvimento de Gestores, para capacitar colaboradores para cargos de gerentes. Inicialmente, foi aberto o processo seletivo para todos os interessados. Os colaboradores inscritos foram avaliados, considerando o histórico profissional dentro da cooperativa, as entregas operacionais, a mobilidade regional e as perspectivas de desenvolvimento dentro do quadro estratégico da cooperativa. Os colaboradores selecionados participaram de uma formação de 18 meses e, ao final, houve um *feedback* dos gestores, fazendo um comparativo do desempenho do colaborador antes e depois da realização do programa.

(Fonte: Sescoop. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

Em 2010, por meio do diagnóstico da pesquisa de clima, as equipes da Viacredi sinalizaram a necessidade de mais *feedback*, comunicação e acompanhamento por parte dos gestores. Atenta aos desafios, a cooperativa estruturou e passou a oferecer o programa Liderança na prática, que se adapta a cada turma para atender à realidade do cenário vivido. Trata-se de um programa que, por meio do uso orientado das ferramentas de gestão de pessoas, qualifica e desenvolve os líderes, de forma eficaz para a gestão das equipes.

(Fonte: Sescoop. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

Avaliação da eficácia dos programas de capacitação

A avaliação da eficácia dos programas de capacitação é fundamental para sua melhoria contínua. Diversas formas de avaliação são adotadas pelas organizações que pretendem assegurar a adequação dos programas às suas necessidades e às necessidades de seus colaboradores.

As avaliações habitualmente utilizadas pelas cooperativas são as “avaliações de reação”, realizadas ao final das sessões de treinamento, em que os participantes opinam sobre aspectos como: conteúdo do programa, forma de apresentação, carga horária e grau de conhecimento do instrutor. Essa é uma prática útil, porém, não suficiente. É necessário avaliar também a eficácia em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da cooperativa. Isso implica, normalmente, uma avaliação em prazo maior do que a avaliação de reação, levando-se em conta os resultados da operação e o andamento dos planos de ação.

Toda capacitação possui um objetivo específico que, estruturalmente, deveria ser formalizado. Pode ser a melhoria do resultado de um indicador, a aplicação de uma nova metodologia, o desenvolvimento de uma competência, a preparação das pessoas para implementação de um projeto ou plano estratégico, o atendimento a uma lacuna identificada na avaliação de



desempenho, entre outros. Seja qual for o objetivo daquela capacitação específica, em período posterior ao evento (em prazo pré-determinado), caberia uma avaliação sobre sua eficácia: O objetivo inicial foi atendido? Esse tipo de abordagem é complementar às avaliações de reação e resulta em informações valiosas em relação à estrutura dos planos de capacitação e desenvolvimento vigentes?

Segundo a ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (2015), a teoria mais consagrada para avaliar as ações de treinamento são os quatro níveis de avaliação de Donald Kirkpatrick: avaliação de reação; avaliação de aprendizado; avaliação de aplicabilidade; e avaliação dos resultados. A lógica é: para se obter resultados, precisamos da mudança de comportamento por parte dos alunos (aplicação do conhecimento). Entretanto, para haver aplicação, é necessário antes haver aprendizado e esse só ocorre se o curso for bem conduzido, com conteúdos e metodologias corretas. Essas avaliações ainda podem ser complementadas com a inclusão de um quinto nível relativo à avaliação do retorno sobre o investimento.

Com muita frequência, observam-se organizações que mantêm práticas adequadas de avaliação da eficácia da capacitação, mas que não utilizam de forma sistemática os resultados dela. É importante manter a disciplina no uso da informação, para realimentar o processo de concepção dos programas de capacitação.

Na Superintendência de Geração Hidráulica da Eletronorte, a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento é avaliada por meio do Sistema de Avaliação de Treinamento, aplicado a toda a força de trabalho e composto por quatro níveis de avaliação: aprendizagem; reação; impacto e eficácia. Além disso, a efetividade das ações é controlada por meio de: mensuração do resultado do treinamento no trabalho; avaliação do suporte organizacional relativo aos recursos disponibilizados e oportunidades de uso de novas habilidades; e indicadores de impacto e eficácia ao qual o treinamento se refere.

(Fonte: FNQ. *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Eletronorte*, 2014.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 4, relativo aos processos de identificação das necessidades e expectativas de capacitação e desenvolvimento e de realização das ações para atendê-las.



Educação cooperativista

Um dos temas prioritários para a Aliança Cooperativa Internacional, para a construção de sua visão 2020, é a identidade cooperativa, que designa o que as cooperativas representam para o próprio setor e para os seus membros e como reconhecem a si próprias quando se olham no espelho (ACI, 2012). O fortalecimento dessa identidade é fundamental para promover, junto ao mercado e à sociedade, o verdadeiro diferencial das cooperativas no cenário econômico e social. Esse fortalecimento só irá existir com a prática da educação cooperativista.

É senso comum que não é possível discutir ou defender assuntos que não são conhecidos, portanto, como contribuir para a melhoria da cooperativa, sem saber os fundamentos que dão sustentação ao cooperativismo? A educação é tão importante, que é o quinto princípio cooperativista, **Educação, formação e informação**, que estabelece que *“as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que esses possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas”*.

As cooperativas devem promover a educação cooperativista para os seus colaboradores, a fim de assegurar que todos conheçam a identidade cooperativa e possam atuar em sua preservação e divulgação. Para Burr (1964 *apud* SCHNEIDER, 2010), educação cooperativista é um conjunto de métodos que permitem adquirir o hábito de ver, pensar e julgar segundo os ideais, valores e princípios cooperativistas. Portanto, devem ser conteúdos dessa educação a filosofia, a doutrina, os valores, os princípios, os aspectos que diferenciam as cooperativas das sociedades mercantis com fins lucrativos e as vantagens da cooperação.

A educação cooperativista deve ser realizada regularmente pela cooperativa, para todos os seus colaboradores, não devendo ser tratada apenas nas ações de integração realizadas quando há novas contratações. A cooperativa deve planejar diversas ações e programas, alinhados às suas práticas de gestão de pessoas, visando a aprofundar e consolidar a identidade cooperativa em seus colaboradores. O quadro 3 apresenta alguns exemplos de ações de educação cooperativista.



Quadro 3 – Exemplos de ações de educação cooperativista realizadas por cooperativas

Ações de educação cooperativista

1. Cursos sobre cooperativismo, presenciais ou a distância, realizados com o apoio das entidades do Sistema OCB;
2. Inserção do tema cooperativismo nas ações de integração dos colaboradores;
3. Gincanas e jogos para estimular o conhecimento sobre o cooperativismo;
4. Mobilização e envolvimento dos colaboradores nas ações do Dia C;
5. Programas de estímulo à convivência entre colaboradores e cooperados;
6. Apoio à formação técnica e acadêmica dos seus colaboradores, vinculada ao cooperativismo.

Desenvolvimento comportamental e da cidadania RE

Geralmente, os programas de capacitação e desenvolvimento enfatizam o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades. Entretanto, é importante não esquecer o impacto das atitudes, ou seja, dos comportamentos e da conduta dos colaboradores, em seu desempenho profissional e nos seus relacionamentos com as partes interessadas. Portanto, a cooperativa deve estabelecer práticas voltadas para o desenvolvimento comportamental dos seus colaboradores, a fim de favorecer os comportamentos e atitudes psicossociais para o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal.

Além disso, para que seus colaboradores possam agir de acordo com os valores do cooperativismo: democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade, transparência, responsabilidade social pessoal/mútua e altruísmo, a cooperativa deve também instituir práticas voltadas para o desenvolvimento da cidadania de seus colaboradores, impulsionando o exercício da ética e da vida em comunidade.

O quadro 4 apresenta exemplos de práticas geralmente utilizadas pelas cooperativas, para o desenvolvimento comportamental e da cidadania de seus colaboradores. Ao investir nessas práticas e em ações de capacitação e desenvolvimento profissional e de educação cooperativista, está-se promovendo o desenvolvimento integral dos seus colaboradores e um ambiente favorável ao exercício pleno de suas competências, fatores fundamentais para o sucesso de qualquer pessoa.



Quadro 4 – Exemplos de práticas voltadas para o desenvolvimento comportamental e da cidadania

Tema	Práticas
Desenvolvimento comportamental	<ul style="list-style-type: none">▪ Treinamentos comportamentais▪ Vivências em grupo▪ Construção de times▪ Trabalho em equipe▪ Assistência psicológica e social
Desenvolvimento da cidadania	<ul style="list-style-type: none">▪ Orientação e assistência jurídica▪ Educação sobre direitos do cidadão, funcionamento dos canais da administração pública e da justiça e ética▪ Estímulo ou apoio ao voluntariado

Em 2013, a Unimed Circuito das Águas investiu na capacitação em *coaching* da Gestora de Pessoas que, posteriormente, passou a disponibilizar essa metodologia a todos os gestores e colaboradores interessados, com o objetivo de desenvolver habilidades de liderança, autoconhecimento, relações interpessoais e resolução de conflitos.

(Fonte: Unimed Circuito das Águas. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 5, para associação dos conteúdos relativos à educação cooperativista e ao desenvolvimento comportamental e da cidadania, com práticas e exemplos da cooperativa.



Qualidade de vida

O tema **Qualidade de vida** considera que a cooperativa precisa, de um lado, ser capaz de atrair e reter os colaboradores que necessita para suas operações e para suas estratégias e, de outro, manter um clima organizacional que faça com que eles explorem ao máximo seu potencial, de forma a assegurar o alto desempenho. Além disso, contempla a necessidade de manter práticas para zelar pela segurança e integridade física dos colaboradores.

Saúde ocupacional e segurança



Em coerência com o Fundamento *Valorização das pessoas e da cultura*, é esperado que cooperativas que buscam a excelência priorizem a preservação da integridade física de seus colaboradores, razão pela qual as práticas voltadas para a saúde ocupacional, incluindo ergonomia, e para segurança devem ser tratadas com atenção. Para isso, as cooperativas devem estabelecer métodos para identificação dos perigos e tratamento dos riscos envolvidos em suas atividades, bem como definir ações para eliminar as condições perigosas ou reduzir a gravidade dos riscos.

A legislação brasileira contém exigências relativas à saúde ocupacional, segurança e ergonomia, que devem ser obedecidas por qualquer cooperativa que tenha pelo menos um empregado, o que já assegura a existência de algumas práticas mínimas, tais como o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (Pcms) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

É importante destacar que as cooperativas de trabalho devem observar as normas de saúde e segurança do trabalho, previstas na legislação em vigor e em atos normativos expedidos pela autoridade competente, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). A identificação das obrigações a serem seguidas pela cooperativa, nesse tocante, depende da análise da legislação específica sobre segurança e saúde no trabalho (Normas Regulamentadoras – NR e portarias, dentre outras), combinada com as peculiaridades das atividades que cada sócio desempenha (Sistema OCB, 2012).

Dependendo do porte e das características da cooperativa, a gestão da saúde e segurança pode requerer a contribuição de especialistas nesses temas. As atividades de tratamento dos riscos incluem a identificação de perigos e seu posterior mapeamento, que consiste na realização de análises de probabilidade de ocorrência e impacto. Em função da gravidade dos riscos mapeados, devem se estabelecer ações preventivas. Como a segurança das pessoas é bastante dependente de aspectos comportamentais, ações de conscientização quanto



aos riscos envolvidos devem também ser consideradas na realização de ações preventivas. Cooperativas com grande número de colaboradores e aquelas que, pelas suas atividades, apresentam maiores riscos podem encontrar benefícios na adoção de sistemas de gestão estruturados, como os sistemas com base na norma OHSAS 18001.

Com foco na saúde e na segurança do trabalhador, a Unimed Vitória conta com comissões e comitês para assegurar a redução e a eliminação de riscos e zelar pela integridade física do colaborador. Esses grupos têm a participação de colaboradores de todos os níveis, desde Operacional até a Direção, representando, portanto, as diferentes categorias funcionais. Alguns dos grupos existentes são: CIPA, CCIH, Comissão de Radioproteção, Comissão de Resíduos, Comissão de Prevenção a Riscos de Acidentes com Perfurocortantes. Além disso, mensalmente a cooperativa realiza inspeções de segurança para avaliar e gerenciar os riscos.

(Fonte: Unimed Vitória. *Relatório de Sustentabilidade*, 2014.)

Além dos métodos estabelecidos para a eliminação ou minimização dos riscos, a cooperativa deve definir metas em relação a esses parâmetros. Normalmente, elas estão relacionadas aos indicadores de desempenho e representam os níveis que se pretende alcançar em um determinado intervalo de tempo. Os indicadores tradicionalmente utilizados são: número de acidentes com colaboradores, taxa de frequência de acidentes, taxa de gravidade de acidentes e absenteísmo por doença ocupacional.

Identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores



Para ser eficaz na melhoria de suas políticas e programas de gestão de pessoas, a cooperativa deve identificar as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, visando a determinar o que é importante para eles, com relação ao seu bem-estar e satisfação. Portanto, deve-se descobrir os fatores que afetam esse bem-estar e essa satisfação.

Apesar de alguns fatores estarem presentes em qualquer cooperativa, como os ligados à remuneração e aos benefícios, a sua identificação é necessária, pois eles não são os mesmos em todos os casos. Eles variam em função da cultura organizacional, da localização geográfica, do ramo, do tipo de atividade, dos diferentes grupos de pessoas presentes na cooperativa e de diversos outros aspectos. A partir desses fatores, a cooperativa pode identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores.



É importante distinguir entre “identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação” e a “avaliação do bem-estar e da satisfação”. A atividade de identificação visa a determinar o que é importante para as pessoas com relação ao seu bem-estar, a sua satisfação e ao seu comprometimento. A atividade de avaliação procura constatar se as pessoas estão satisfeitas com o grau de atendimento dos fatores identificados.

As pesquisas de satisfação ou de clima organizacional, normalmente, são instrumentos direcionados para a avaliação, visto que elas solicitam o julgamento dos colaboradores sobre diversos fatores predeterminados. Para que também atendam à identificação, essas pesquisas devem permitir que o participante identifique ou opine sobre fatores que afetam o seu bem-estar e a sua satisfação e que não estão incluídos nos métodos utilizados.

Outras práticas utilizadas para identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores são pesquisas específicas sobre o tema, reuniões com grupos de colaboradores ou qualquer outra atividade sistemática, em que os colaboradores sejam estimulados a falar sobre os assuntos que consideram importantes para seu bem-estar e sua satisfação.

Após a identificação das necessidades e expectativas, a cooperativa precisa analisá-las e tratá-las, para, considerando seu perfil e suas estratégias, decidir como utilizá-las na concepção e no desenvolvimento de suas políticas e programas de gestão de pessoas.

Para a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas das diferentes categorias de pessoas, a AES Sul realiza anualmente grupos focais, denominados: 1) *Round Table* – ciclo de reuniões anuais em mesas redondas conduzidas pela área de RH, compostas por amostras de colaboradores, estimulados a falar sobre o que está, ou não, funcionando na empresa; 2) Encontros do Diretor Geral, conduzidos pelo Diretor Geral e RH, com grupos de colaboradores em todas as bases da empresa, levantando as principais oportunidades para melhorias; e 3) RH na Área – encontros trimestrais do RH com grupos de colaboradores em todas as unidades da AES Sul.

(Fonte: FNQ. *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da AES Sul*, 2014.)



Avaliação do bem-estar e satisfação



A cooperativa deve estabelecer formas de avaliar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, a fim de orientar a melhoria contínua das suas políticas e programas de gestão de pessoas. Diversos métodos podem ser utilizados para essa avaliação, os quais devem ser selecionados em função das características da cooperativa.

Uma das soluções normalmente adotadas pelas cooperativas são as pesquisas de clima organizacional, em que os colaboradores são solicitados a emitir sua opinião a respeito dos fatores que afetam o seu bem-estar e a sua satisfação em relação à cooperativa. Outra prática que pode ser adotada pelas cooperativas é o instrumento do programa Felicidade Interna do Cooperativismo (FIC).

O FIC foi moldado para o sistema cooperativista pelos integrantes do Comitê Nacional de Promoção Social, composto por representantes das unidades estaduais do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). A intenção do grupo é promover o FIC como ferramenta de bem-estar e qualidade de vida aos funcionários e cooperados das cooperativas e seus respectivos familiares. A ferramenta aborda nove dimensões: bem-estar psicológico, padrão de vida, educação, saúde, meio ambiente, cultura, governança, uso do tempo e vitalidade (Sescoop, 2013).

Qualquer que seja o método utilizado, é imprescindível que seja assegurado às pessoas o direito de opinar de maneira independente, sem receios ou constrangimentos. Caso contrário, há o risco de que a informação obtida não corresponda à realidade. Para tanto, a manutenção do sigilo de identidade dos respondentes é um fator crítico a ser considerado.

A prática deve abranger todos os colaboradores e permitir a apresentação e a análise do resultado geral e dos resultados estratificados por dimensões, funções ou cargos e, quando aplicável, por instalações. Esses resultados devem ser analisados e tratados com a participação dos dirigentes, a fim de identificar a necessidade de ações de melhoria.

O clima satisfatório na cooperativa é alcançado e mantido por meio de um tratamento adequado dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação de seus colaboradores.



Desde 2008, o setor de RH da Unimed Circuito das Águas realiza a pesquisa de clima organizacional com os colaboradores. Atualmente, são avaliadas as seguintes dimensões: identidade, satisfação e motivação, aprendizagem, e desenvolvimento e liderança. Os resultados da pesquisa são apresentados aos colaboradores e, após análises, são realizados planos de melhorias pelos gestores. Além disso, a cooperativa possui a Comissão de RH, formada por gestores e colaboradores (uma pessoa de cada equipe), que se reúne bimestralmente, levando os assuntos mais importantes (debatidos anteriormente) para a Diretoria. Em 2014, a cooperativa implantou o “*feedback* reverso”, que tem como principal objetivo melhorar o clima organizacional e o relacionamento entre os gestores e suas equipes. Os gestores são avaliados pelos colaboradores de sua equipe, em reunião específica com a gestora de pessoas e a psicóloga, que, posteriormente, apresentam um relatório dessa avaliação ao gestor, do qual resulta o Plano de Desenvolvimento de Líderes.

(Fonte: Unimed Circuito das Águas. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 6, para verificar o conhecimento dos processos gerenciais abordados no tema Qualidade de vida.



Fixação do conhecimento

Exercício 1 – Temas do Critério Pessoas

Relacionar a coluna da direita com a coluna da esquerda, identificando o tema do Critério Pessoas, ao qual se refere o processo gerencial.

Temas	Processos gerenciais
(1) Sistemas de trabalho	<input type="checkbox"/> Identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores
	<input type="checkbox"/> Reconhecimento e incentivo
	<input type="checkbox"/> Educação cooperativista
(2) Capacitação e desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Seleção de novos colaboradores
	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento comportamental dos colaboradores
	<input type="checkbox"/> Saúde ocupacional, segurança e ergonomia
(3) Qualidade de vida	<input type="checkbox"/> Integração à cultura organizacional
	<input type="checkbox"/> Ações de capacitação e desenvolvimento
	<input type="checkbox"/> Avaliação do bem-estar e da satisfação
	<input type="checkbox"/> Avaliação do desempenho



Exercício 2 – Seleção de novos colaboradores

Com base no texto deste Caderno e em sua experiência profissional, crie um fluxo para propor um processo de seleção de novos colaboradores para sua cooperativa ou padronizar o processo existente. Para elaborar o fluxo, utilize os símbolos apresentados ao final da página.

Fluxo do processo de seleção de colaboradores	
Atividades	Responsável
	Indica o início e o fim do processo.
	Indica cada atividade que precisa ser executada.
	Indica um ponto de tomada de decisão.
	Indica a direção do fluxo.
	Indica os documentos utilizados no processo.



Exercício 3 – Sistemas de trabalho

Utilizando o quadro abaixo, destaque uma prática relativa a cada processo gerencial requerido no tema Sistemas de trabalho. Para cada prática, verifique se existem oportunidades para melhorá-la, considerando as perguntas apresentadas no final da página.

Informações	Prática	Oportunidades para melhoria
Definição de função e responsabilidades		
Identificação de competências		
Seleção de colaboradores		
Integração de colaboradores recém-contratados		
Avaliação do desempenho		
Reconhecimento		
Incentivo		

>>



Perguntas para avaliar uma prática

1. A prática está padronizada? Ela possui um padrão que rege o seu funcionamento?
2. O padrão que rege seu funcionamento está documentado?
3. A prática é aplicada periodicamente?
4. A prática abrange todos os colaboradores?
5. A prática já foi melhorada?
6. A prática está inter-relacionada com outra prática da cooperativa?
7. A prática é coerente com as estratégias e objetivos da cooperativa?



Exercício 4 – Necessidades e expectativas de capacitação e desenvolvimento e ações para atendê-las

Utilizando o quadro abaixo, listar, para cada grupo proposto, as suas principais necessidades e expectativas de capacitação, o método utilizado para sua identificação, as ações realizadas (cursos ou treinamentos) para atendê-las e os meios utilizados para avaliar sua eficácia. Caso identifique lacunas, utilize o quadro ao final da página para registrar ações a fim de saná-las.

Grupo	Necessidades e expectativas de capacitação e desenvolvimento	Método utilizado para identificação	Principais cursos e treinamentos realizados para atendê-las	Meios utilizados para avaliar a eficácia
Colaboradores				
Dirigentes (contratados ou eleitos)				

Ações para sanar as principais lacunas

--



Exercício 5 – Educação cooperativista e desenvolvimento comportamental e da cidadania

Responda as questões abaixo, sobre os temas educação cooperativista e desenvolvimento comportamental e da cidadania, associando-os com práticas e exemplos de sua cooperativa.

Questão	Resposta	Associação com a realidade da cooperativa
Cite dois conteúdos que devem ser trabalhados nas ações de educação cooperativista para os colaboradores		Descreva sucintamente como é feita a educação cooperativista dos colaboradores:
Cite dois valores do cooperativismo		Apresente exemplos de ações, projetos ou programas de sua cooperativa que estão relacionados aos valores citados:
Cite duas práticas que podem ser utilizadas para o desenvolvimento comportamental dos colaboradores		Apresente exemplos de ações ou práticas realizadas em sua cooperativa para desenvolvimento comportamental dos colaboradores:
Cite uma prática que pode ser utilizada para o desenvolvimento da cidadania dos colaboradores		Apresente exemplos de ações ou práticas realizadas em sua cooperativa para desenvolvimento da cidadania dos colaboradores:



Exercício 6 – Qualidade de vida

Leia as afirmativas abaixo, relativas ao tema Qualidade de vida, e assinale verdadeiro ou falso para cada uma delas.

Afirmativa	V ou F
1. Todas as cooperativas com pelo menos um empregado devem implantar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PcmsO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).	
2. As cooperativas de trabalho não são obrigadas a observar as normas de saúde e segurança do trabalho.	
3. O número de acidentes com colaboradores, a taxa de frequência de acidentes e a taxa de gravidade de acidentes são indicadores tradicionalmente utilizados para a gestão da segurança ocupacional.	
4. A cooperativa deve identificar as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, visando a determinar o que é importante para eles, com relação ao seu bem-estar e satisfação.	
5. Não há diferença entre “identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores” e a “avaliação do bem-estar e da satisfação dos colaboradores”.	
6. As pesquisas de clima organizacional são instrumentos geralmente direcionados para a avaliação da satisfação.	
7. O FIC (Felicidade Interna do Cooperativismo) pode ser utilizado como uma ferramenta de bem-estar e qualidade de vida aos funcionários das cooperativas e seus respectivos familiares.	
8. A identificação dos colaboradores deve ser obrigatória nas pesquisas de satisfação ou de clima.	
9. Os dirigentes não precisam participar da análise dos resultados das pesquisas de satisfação ou de clima organizacional.	
10. O clima satisfatório na cooperativa é alcançado e mantido por meio de um tratamento adequado dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação de seus colaboradores.	



Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.abtd.com.br/>>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O panorama do treinamento no Brasil: dados, informações, fatos e análise. Pesquisa anual ABTD/Integração/Revista T&D.** Inteligência Corporativa, 2015.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. **Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências, 1971.

BRASIL. **Lei 10.097 de 19 de dezembro de 2000.** Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm].

BRASIL. **Lei nº 12.690 de 19 de julho de 2012.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - Pronacoop; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CEB No 04/99.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora n. 7. Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional.** Disponível em: <<http://www.mtb.gov.br/Empregador/segsau/Legislacao/Normas/conteudo/nr07/despa-cho07.pdf>>.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora n. 9. Programa de Prevenção de Riscos Ambientais.** Disponível em: <<http://www.mtb.gov.br/Empregador/segsau/ComissoesTri/ctpp/oquee/conteudo/nr9/nr09.pdf>>.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. **OHSAS 18001: Occupational Health and Safety management systems: specification.** London: British Standards Institution, 2000.

CAMPOS, A. **CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: uma nova abordagem.** São Paulo: Editora SENAC, 2004.

CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; et al., **Gestão por competências e Gestão do Conhecimento,** Rio de Janeiro, Ed. FGV, 3ª ed., 2009.

CASTROLANDA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC,** 2015.

COOPERA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC,** 2015.

COUTO, H. A. **Ergonomia aplicada ao trabalho.** Belo Horizonte: Ergo, 1995.



- FRANÇA, Ana. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência**. 20ª edição. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2013.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2015. E-book. Disponível em <http://www.fnq.org.br>.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais**. 3ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da AES Sul**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Coelce**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Eletrobrás – Eletronorte – Diretoria de Operação**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da PromonLogicalis**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.
- KANTER, R. M. **Frontiers of Management**. Boston: Harvard Business Review Book, 1997.
- SALIBA, T. M. **Manual prático de segurança e higiene ocupacional e PPRA**. São Paulo: Editora LTR, 2004.
- SCHNEIDER, José Odelso. **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014**. Brasília, 2015.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Programa Nacional de Felicidade Interna do Cooperativismo**. Brasília, 2013.
- SISTEMA OCB. **O que muda com a Lei Nº 12.690/2012. Cooperativismo de Trabalho**. Brasília, 2012.
- UNICRED BANDEIRANTE. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2013.
- UNIMED BH. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**, 2015.
- UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**, 2015.
- UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS. **Relatório de Avaliação do PDGC**, 2015.
- UNIMED MISSÕES. **Relatório da Gestão**, 2015.
- UNIMED VITÓRIA. **Relatório de Sustentabilidade**, 2014. Disponível em http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=56951&cd_secao=57169.

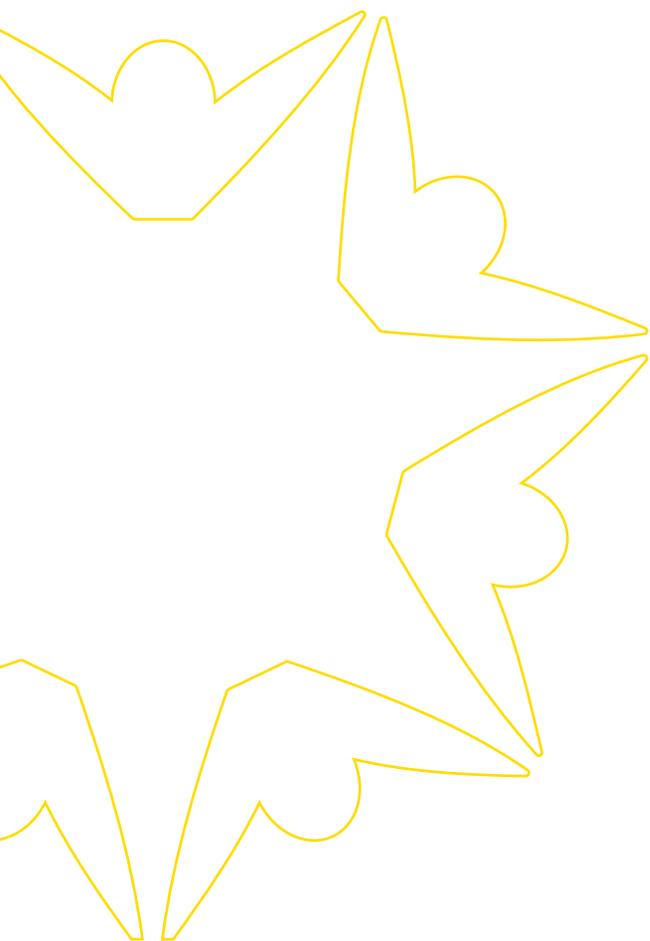


Série Caminho para a Excelência

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



COOP Cooperativas
constroem um
mundo melhor




SESCOOP
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I
CEP 70070-936, Brasília, DF
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121
www.brasilcooperativo.coop.br