

SÉRIE CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNO
DE CRITÉRIOS:
PESSOAS

4ª EDIÇÃO

avalia**coop**



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

**CADERNO
DE CRITÉRIOS:
PESSOAS**

**4ª EDIÇÃO
BRASÍLIA - DF
2025**

avalia **coop**



Sistema OCB

CNCOOP | OCB | SESCOOP

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

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

Bibliografia:
ISBN 978-85-93285-31-8

1. Administração de pessoal 2. Cooperativas -
Administração 3. Cooperativismo 4. Desenvolvimento
social 5. Responsabilidade ambiental I. Série.

25-260459

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

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] : PESSOAS.

-- 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 978-85-93285-31-8

1. Administração de pessoal 2. Cooperativas -
Administração 3. Cooperativismo 4. Desenvolvimento social
5. Responsabilidade ambiental I. Série 25-260459 CDD-334

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Cooperativismo : Economia 334
Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária CRB 8/8415

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.** Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança
- 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.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Apresentação | 6 |
| Introdução | 9 |
| O Critério Pessoas | 10 |
| Sistemas de trabalho | 12 |
| Definição de funções e responsabilidades | 13 |
| Identificação de competências | 18 |
| Recrutamento e Seleção de colaboradores | 23 |
| Integração de colaboradores recém-contratados | 25 |
| Avaliação de desempenho | 27 |
| Incentivos e reconhecimentos | 28 |
| Identificação e atendimento das necessidades de capacitação e desenvolvimento | 30 |
| Ações de capacitação e desenvolvimento | 32 |
| Análise da efetividade da capacitação e desenvolvimento | 36 |
| Educação cooperativista dos colaboradores | 37 |
| Desenvolvimento comportamental e da cidadania | 39 |
| Identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores | 41 |
| Requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho | 42 |
| Enfrentamento da discriminação e prevenção ao assédio | 45 |
| Promoção do bem-estar e da qualidade de vida | 47 |
| Avaliação do bem-estar e satisfação | 48 |
| Fixação do Conhecimento | 51 |
| Exercício 1 - Propósito e temas do critério Pessoas | 52 |
| Exercício 2 - Seleção de novos colaboradores | 53 |
| Exercício 3 – Sistemas de trabalho | 54 |
| Exercício 4 – Necessidades e expectativas de capacitação e desenvolvimento e ações para atendê-las | 55 |
| Exercício 5 – Educação cooperativista e desenvolvimento comportamental e da cidadania | 56 |
| Exercício 6 – Qualidade de vida | 57 |
| Referências Bibliográficas | 58 |

INTRODUÇÃO

O modelo de referência para governança e gestão do Sescoop inclui um critério voltado para as pessoas, alinhado à relevância que esse grupo de interesse possui na administração de qualquer organização. Isso se deve ao fato de que são essas pessoas que definem e realizam 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. Entretanto, devido às características da sociedade cooperativa e às alterações incorporadas à 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 tenham vínculo empregatício, é importante destacar que a Lei nº 5.674/1971, em seu art. 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 demandas específicas ou pontuais. Também ocorre a utilização de pessoal terceirizado, atuando sob a coordenação direta da cooperativa.

Para caracterizar todas essas situações, o diagnóstico Governança e Gestão 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 nº 12.690/2012, e cabe à cooperativa aplicar os processos gerenciais constantes neste 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 para o mercado.

O CRITÉRIO PESSOAS

A estruturação do critério Pessoas está baseada principalmente no Fundamento da Gestão para Excelência “Compromisso”, que preconiza a identificação e a implementação de requisitos para atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas, valorando e se comprometendo a atender tais requisitos assumidos, considerando os processos e os relacionamentos dentro da organização para geração de valores sustentáveis. Este critério está baseado também nos fundamentos “Cultura”, “Pensamento sistêmico” e “Inovação”.

Os processos do critério Pessoas estão relacionados à definição do sistema de trabalho, às práticas adotadas para a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e às ações realizadas para promover a sua qualidade de vida.

Os processos relacionados à definição do sistema de trabalho orientam a cooperativa para a importância das relações entre os colaboradores e da realização de maneira efetiva da seleção de novos colaboradores e sua integração à cultura organizacional. A aplicação dos Fundamentos “Cultura” e “Inovação” 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.

Os processos relacionados à capacitação e desenvolvimento objetivam maximizar os esforços da cooperativa, relativos à oferta de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional aos seus colaboradores e dirigentes. Esses processos também estabelecem que as ações de capacitação e desenvolvimento, incluindo as relativas à educação cooperativista e à promoção da cidadania, além de atenderem às necessidades operacionais, devem estar alinhadas às estratégias da cooperativa e às aspirações dos colaboradores e dirigentes.

Finalmente, os processos relacionados à promoção da qualidade de vida abordam a preservação da integridade física e mental dos colaboradores, representada pela saúde ocupacional, segurança e ergonomia, o cuidado com o seu bem-estar e a identificação de suas necessidades e expectativas quanto à cooperativa. Tratam também da promoção de um ambiente livre de discriminação e assédios de qualquer natureza, que proporcione segurança psicológica, e 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.

A maneira como a cooperativa aborda os processos gerenciais do critério Pessoas faz diferença na percepção dos colaboradores sobre ela. Cada vez mais se fala em employee experience, o que significa ter o colaborador como foco central das decisões tomadas pela gestão de pessoas. Seu objetivo é promover ações que propõe o crescimento e bem-estar das equipes na organização.

É importante ressaltar que o critério Pessoas está presente em todos os níveis de maturidade do instrumento de autoavaliação da gestão, por meio de processos gerenciais requeridos em cada nível. Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais estão sinalizados, utilizando as siglas a seguir:



No capítulo Fixação do conhecimento está disponível o Exercício 1, para verificar o conhecimento dos processos gerenciais abordados no critério Pessoas.



SISTEMAS DE TRABALHO

SISTEMAS DE TRABALHO

PP

Definição de funções e responsabilidades

CE

RE

E

O cenário de transformação vivido atualmente aponta para uma completa revolução organizacional, no sentido de que as organizações estão operando cada vez mais sob a forma de redes dinâmicas e abertas. A estrutura das organizações, que eram do tipo pirâmide, com todas as atividades integradas em suas instalações, está cada vez mais passando para uma estrutura em redes, com integração horizontal.

Para assegurar flexibilidade, resposta rápida e aprendizado organizacional, não basta ter colaboradores capacitados. São importantes também as maneiras como eles estão organizados, como interação 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 e salários;
- Tipo de estrutura, como matricial, por equipe de projeto, por processo;
- Número de níveis hierárquicos;
- Relação da quantidade de liderados para cada líder;
- 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 descrições sucintas das características esperadas de uma cooperativa que visa o alto desempenho e a inovação:

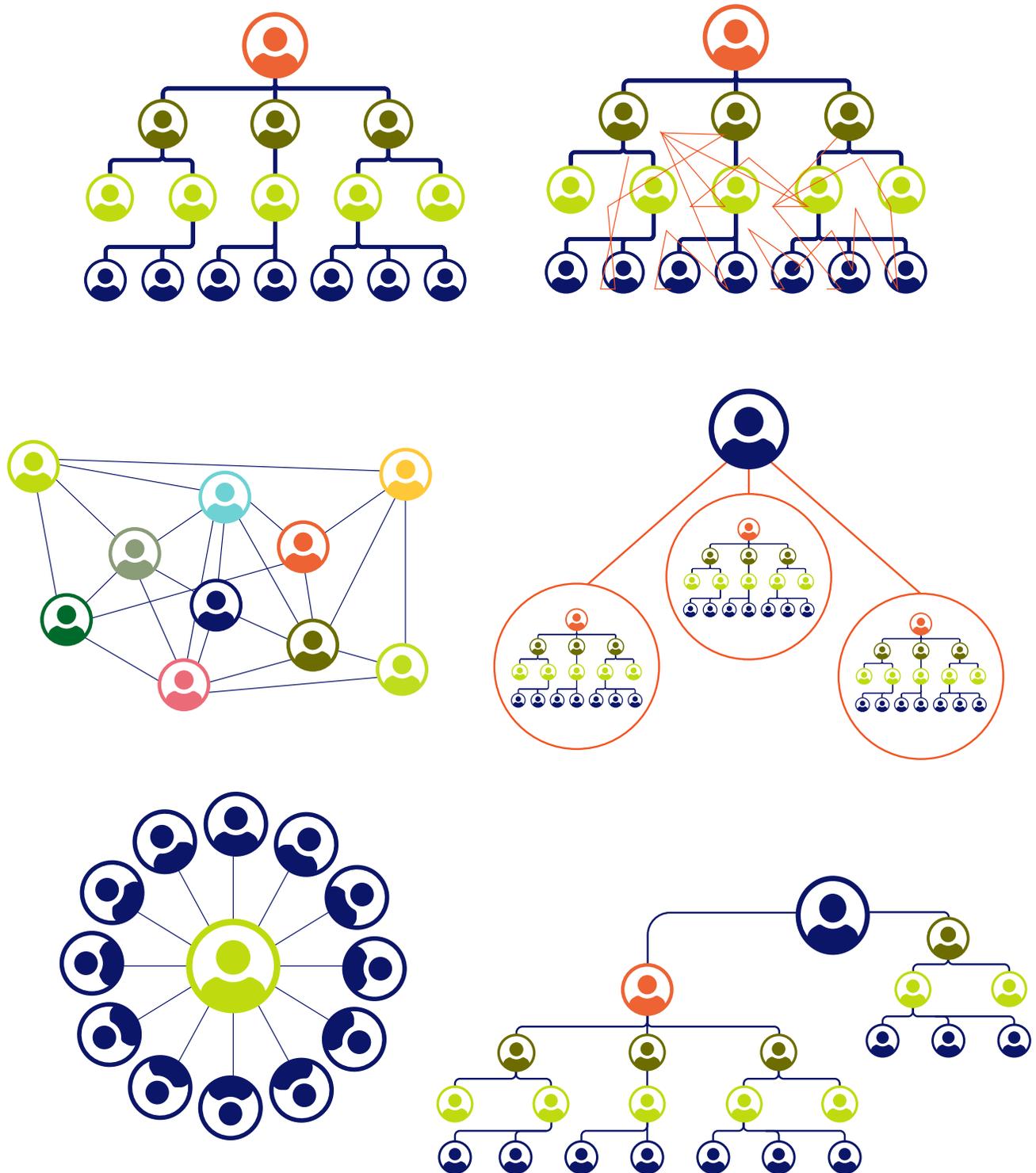
- Flexibilidade: capacidade da cooperativa de se adaptar às transformações nos ambientes externo (mercado, economia, regulamentações, fatores sociais) e interno (processos);
- Resposta rápida: capacidade da cooperativa de reagir rapidamente aos estímulos e às demandas decorrentes das transformações nos 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, como 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, produz, vende e desenvolve todos os seus produtos, além de 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:

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 definirem corretamente o grau de autonomia a ser dado aos diferentes níveis de colaboradores, proporcionando às pessoas o ambiente e o treinamento adequados que lhes permitam tomar decisões corretas. 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 pode 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 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 com objetivos comuns, como a realização de projetos específicos ou a gestão de algum processo que permeie diversas áreas. As funções e responsabilidades dos grupos ou comitês também devem estar definidas formalmente e documentadas.

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 têm das relações de interdependência entre os seus diversos componentes e da forma como perseguem os mesmos objetivos. 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; 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.

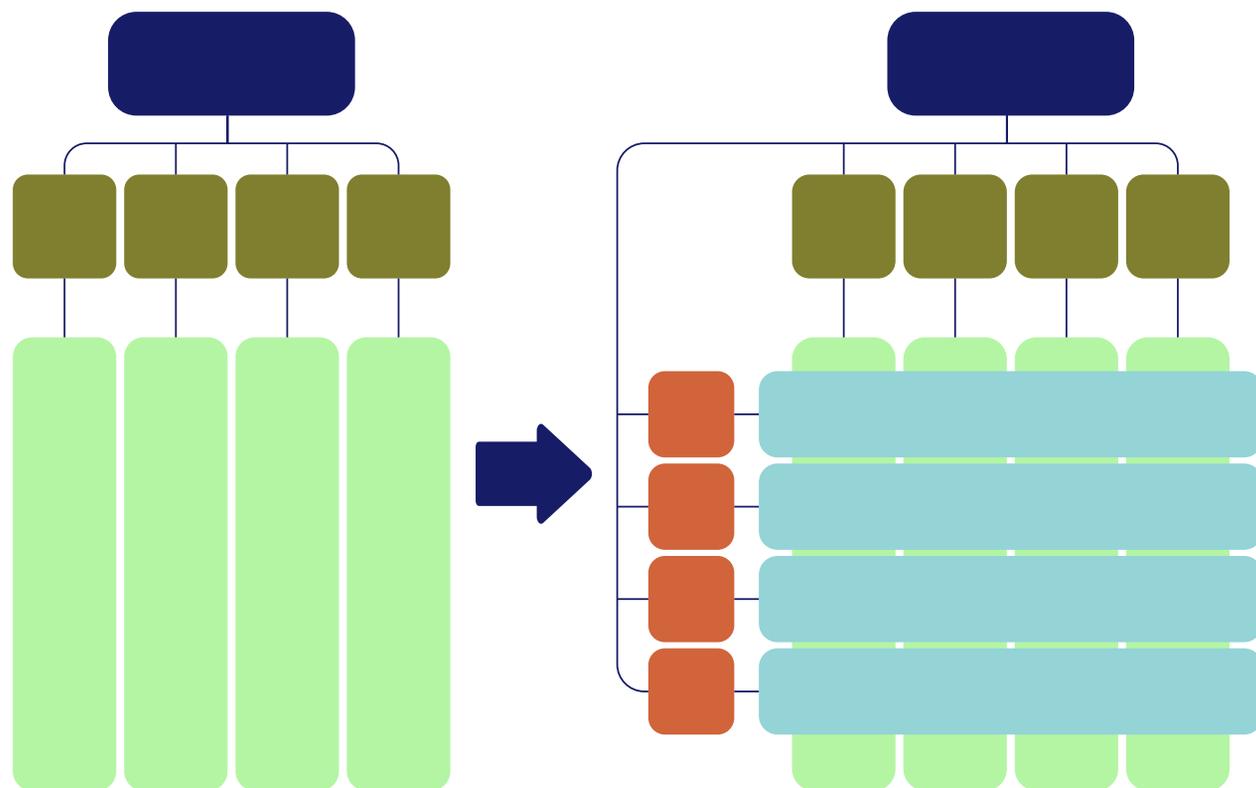
Ainda em relação à comunicação, as soluções tecnológicas têm viabilizado às cooperativas cada vez mais recursos necessários para que os colaboradores façam trabalhos em conjunto. Entre essas soluções, destacam-se: e-mail, intranet, videoconferências, softwares de comunicação de equipes, como MsTeams e Slack, softwares de gestão de fluxo de trabalho, como Pipefy, e softwares colaborativos como Miro, Trello, entre vários outros.

Para as cooperativas que buscam a excelência, o modelo de negócio e a suas estratégias exercem uma influência importante, visto que a organização do trabalho deve estar alinhada com a arquitetura de processos definida a partir da cadeia de valor.

A consideração das necessidades dos processos da cadeia de valor contribui para o desenvolvimento de uma estrutura de organização do trabalho que facilite a atuação dos responsáveis pelos processos. Também conhecida como “dona de processos”, essa função pode ser exercida por uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos interfuncionais. A propriedade dos processos pode ser uma responsabilidade em tempo integral ou parcial (ABPMP, 2013).

A Figura 2 demonstra a transição de uma estrutura organizacional que passa a considerar formalmente a atuação dos responsáveis pelo processo, destacados em vermelho e gerindo a interfuncionalidade característica dos processos:

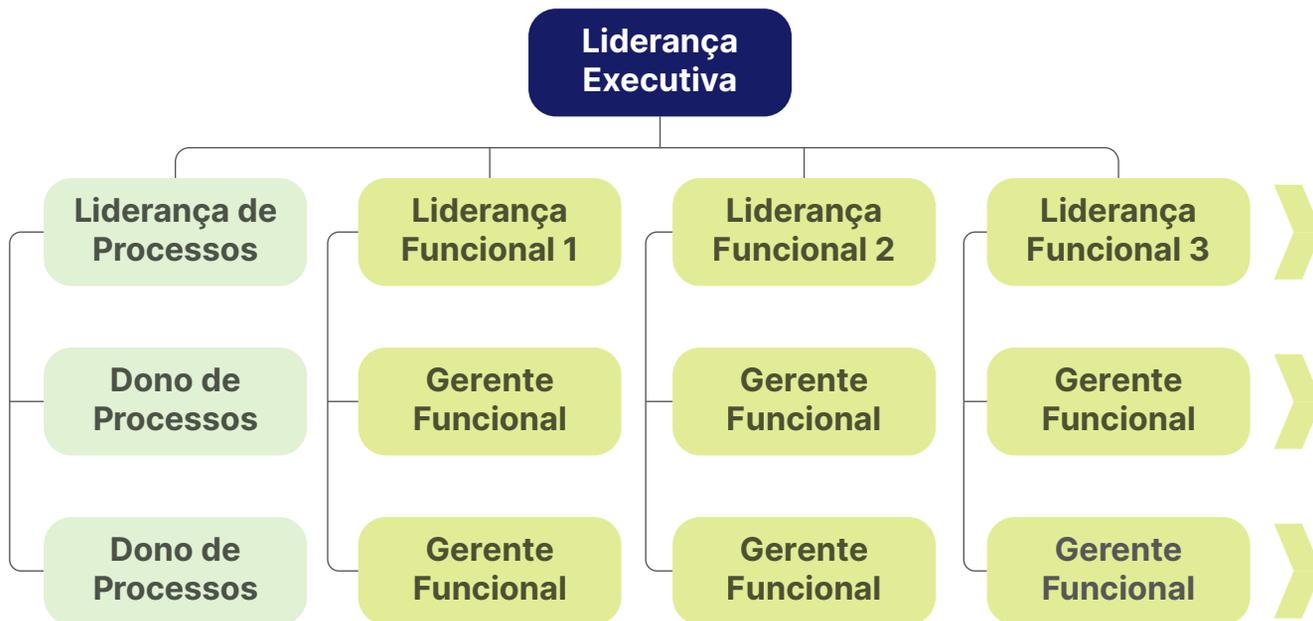
Figura 2 - Inclusão dos responsáveis pelo processo na estrutura organizacional



Fonte: ABMP, 2013

A Figura 3 exemplifica uma possível configuração de estrutura organizacional em que o responsável pelo processo está posicionado sem alinhamento funcional, responsabilizando-se pelo caráter interfuncional inerente aos processos. Neste exemplo, há uma distinção entre as responsabilidades do gerente funcional e do responsável pelos processos, o que pode caracterizar uma vantagem.

Figura 3 - Exemplo de posicionamento do dono do processo



Fonte: ABMP, 2013

RE Identificação de competências

E

Como mencionado anteriormente, a descrição de cargos pode ser uma prática utilizada 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 04/1999). Existem diversas definições de competências, porém todas estão relacionadas ao desempenho no trabalho.

Usualmente, as organizações, ao identificarem 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 de utilizar o conhecimento, a prática e a vivência. Já a atitude tem a ver com o julgamento da pertinência da ação, a ética do comportamento, a convivência participativa, a qualidade do trabalho e outros aspectos, 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 para alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da instituição:

- Mapeamento e descrição de competências;
- Avaliação de competências;
- Remuneração por competências;
- Recrutamento e seleção por competências;
- Desenvolvimento de competências;
- Avaliação de desempenho por competências;
- Plano de desenvolvimento por competências;
- Plano de cargos e salários 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 baseia-se 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 utiliza pautas ou referenciais de desempenho, em que o profissional demonstraria determinada 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 colaborador a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Além dos comportamentos observáveis, é necessário também descrever os conhecimentos e habilidades 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. O Quadro 1 apresenta um exemplo de descrição de competências:

Quadro 1 – Exemplos de descrição de competências

| | |
|---------------------|---|
| <p>Conhecimento</p> | <p>Produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.</p> <p>Mercado de atuação e os principais concorrentes da cooperativa.</p> <p>Modelo de negócio cooperativista.</p> <p>Estratégias da cooperativa.</p> |
| <p>Habilidades</p> | <p>Comunicar-se com facilidade e objetividade.</p> <p>Produzir soluções com agilidade.</p> <p>Argumentar com cortesia e educação sobre suas opiniões e contribuições.</p> <p>Negociar com foco na obtenção de resultados positivos.</p> |
| <p>Atitudes</p> | <p>Identificar problemas e oportunidades e propor soluções criativas.</p> <p>Buscar aprender continuamente.</p> <p>Assumir a responsabilidade por suas ações e decisões.</p> <p>Ser ético nas relações com outros colaboradores, cooperados, clientes e fornecedores.</p> |

Em cooperativas que buscam a excelência, é importante que as competências necessárias incluam habilidades focadas na inovação, no desenvolvimento pessoal e na promoção da cidadania.

Conforme abordado nos Cadernos de Critérios de Gestão Liderança e Processos, a inovação é fundamental para a competitividade das cooperativas. Colaboradores com competências voltadas à inovação são capazes de liderar e gerenciar os processos necessários à melhoria contínua, expansão do portfólio e mesmo à disrupção. O Quadro 2 apresenta a descrição da competência Inovação e Criatividade utilizada pelo SESCOOP.

Quadro 2 – Competência Inovação e criatividade

| Competência | Evidência |
|--|--|
| <p>Capacidade para gerar soluções criativas, viáveis e adequadas às diversas situações, assim como facilitar e apoiar iniciativas inovadoras de pessoas, grupos e equipes orientadas para os resultados organizacionais.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Aplica novas soluções e conceitos às suas atividades, como forma de aprimorar o trabalho; • Apresenta sugestões oportunas para melhorar o seu desempenho e o da equipe. • Integra facilmente novos métodos, práticas e técnicas ao seu trabalho; • Demonstra abertura a ideias, enfoques, perspectivas e métodos diferentes dos usuais e aplicáveis às situações de trabalho. |

Fonte: SESCOOP

No documento base sobre inovação do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo, é citada a mentalidade da inovação, composta por um grupo de características que fazem parte do universo do design e da transformação digital. A junção entre a lente criativa, colaborativa e centrada nas pessoas e a lente da exponencialidade e da abundância. O Quadro 3 apresenta competências do “pensar design” e do “pensar digital”:

Quadro 3 – Competências da mentalidade de inovação

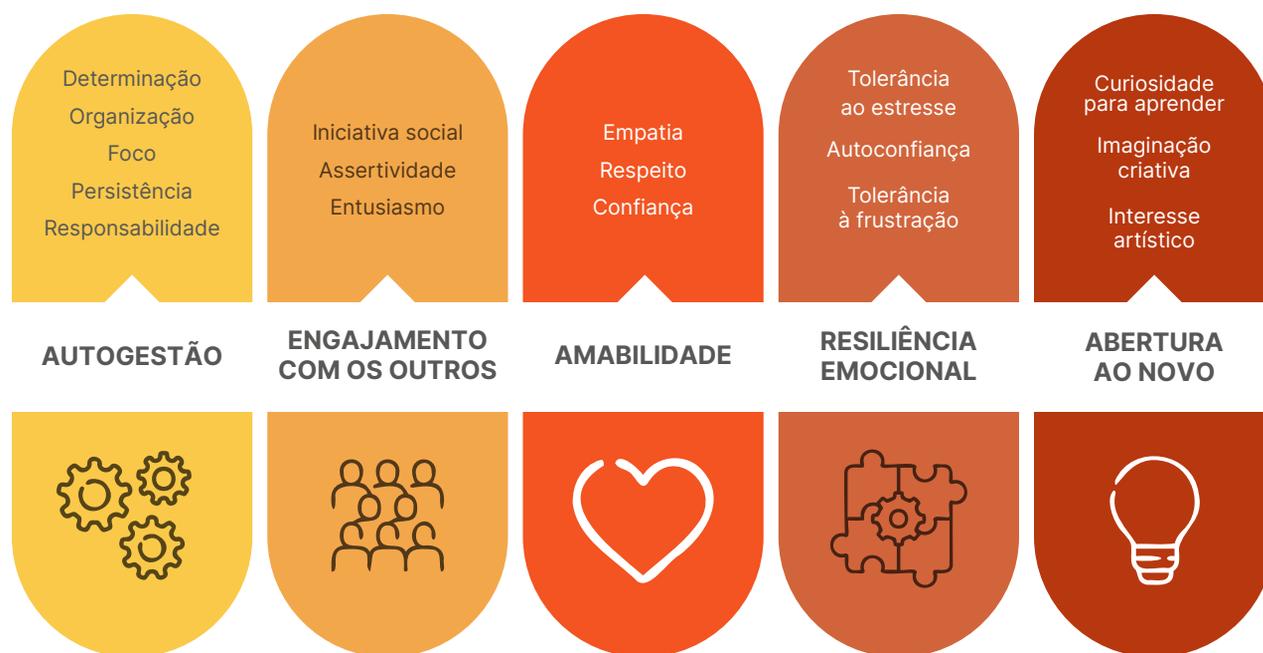
| | | |
|---|---|--|
| <p>Competências do “pensar design”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ser aberto a mudanças; • Ser curioso, analisar as questões; • Ser confiante e criativo; • Saber aprender e aprender constantemente; • Ser empático, saber se colocar no lugar do outro; • Ser colaborativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Ser experimentador; • Reconhecer o erro como parte do aprendizado; • Sempre criar valor; • Abraçar a diversidade; • Criar futuros desejáveis. |
| <p>Competências do “pensar digital”</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Desafiar a lógica do pensamento linear e estar o tempo todo fora da zona de conforto; • Pensar phygital, não ver barreiras ou limites entre o mundo físico e o mundo digital; • Pensar rápido para reagir às mudanças; • Ter visão para enfrentar o desconhecido; • Sempre criar mudança; • Pensar em escala, de forma global. | <ul style="list-style-type: none"> • Pensar pela lente da abundância e não da escassez; • Ter paciência e entender que o crescimento exponencial pode demorar um tempo para acontecer; • Empoderar decisões, pensar em rede • Saber fluir, ter familiaridade com a tecnologia; • Ter coragem, ser ousado. |

Fonte: Sistema OCB, 2019

Muitas das competências citadas anteriormente não são técnicas, elas são características intrínsecas aos indivíduos. Por isso, é importante identificar aquelas competências voltadas ao desenvolvimento pessoal e da cidadania como, por exemplo, as competências socioemocionais.

As competências socioemocionais são definidas como capacidades individuais que se manifestam de modo consistente em padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos. Ou seja, elas expressam-se no modo de sentir, pensar e agir de cada um ao se relacionar consigo mesmo e com os outros, estabelecer objetivos e persistir em alcançá-los, tomar decisões, abraçar novas ideias ou enfrentar situações adversas. (Instituto Ayrton Senna, 2020). A Figura 4 apresenta a matriz de competências socioemocionais do Instituto Ayrton Senna:

Figura 4 – Matriz de competências socioemocionais do Instituto Ayrton Senna



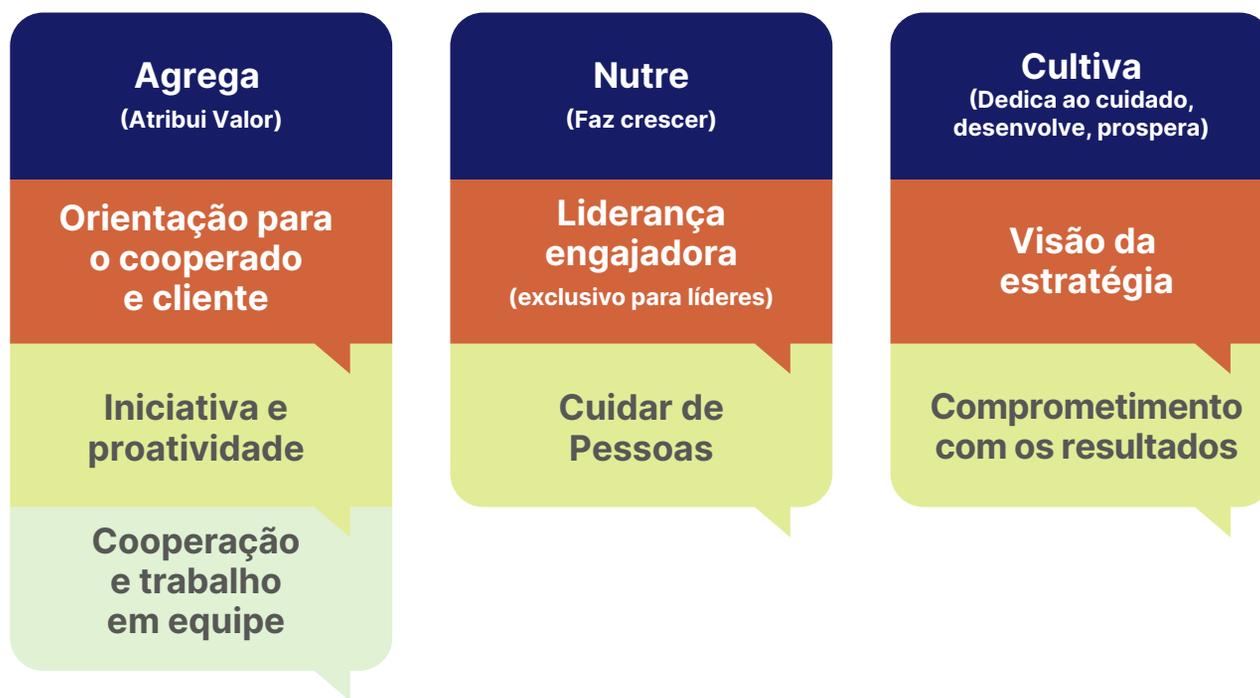
Fonte: Teixeira, Oliveira & Alves, 2020

A identificação formal dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o pleno exercício das funções pelos colaboradores não é suficiente para assegurar que existe competência, para isso é preciso que os colaboradores tenham a capacidade de mobilizar esses conhecimentos, habilidades e atitudes ao desenvolver suas atividades e tarefas, agregando valor à organização. Portanto, é importante que a cooperativa estabeleça práticas formais para o desenvolvimento das competências.

O desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização. Isto é, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas. (BITENCOURT, 2001).

Para esse desenvolvimento, a cooperativa pode utilizar suas práticas para capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, discutidas posteriormente neste caderno.

A Cocamar, cooperativa do Ramo Agropecuário reconhecida com a faixa Ouro no nível Excelência no ciclo 2023 do Prêmio SomosCoop Excelência em gestão, mapeou suas competências comportamentais para utilização no demais processos de gestão de pessoas. São sete competências, divididas em três pilares - agrega, nutre e cultiva, conforme apresentado na Figura 5:



Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023

PP Recrutamento e Seleção de colaboradores

CE

RE

E

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

As práticas de recrutamento, seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, de igualdade e justiça perante os colaboradores, bem como as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da cooperativa. Para tanto, é fundamental estabelecer as competências e responsabilidades definidas para a função ou cargo a ser preenchido, incluindo: perfil da vaga, formação mínima exigida 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 seleção das pessoas para ocupar os cargos disponíveis pode ser feita por meio de:

- **Recrutamento interno:** consiste na divulgação de vagas e busca por profissionais da própria cooperativa, contemplando apenas os colaboradores que nela trabalham e que podem vir a ser aproveitados em outros cargos;
- **Recrutamento externo:** consiste na divulgação de vagas abertas para o mercado de trabalho, buscando profissionais que atuam em outras organizações e procuram uma nova colocação ou mesmo pessoas que estão em busca de um emprego;
- **Recrutamento misto:** consiste em um combinado dos dois processos de recrutamento citados acima.

O recrutamento interno oferece uma vantagem importante em relação ao recrutamento externo, pois é uma prática frequentemente valorizada por proporcionar oportunidades de carreira aos colaboradores, além de priorizar candidatos que já estão adaptados à cultura da cooperativa. Entretanto, o recrutamento externo é necessário em casos de expansão e aberturas de novas vagas e útil para trazer profissionais com novas ideias e experiências diferentes, componente importante da inovação.

Na definição das práticas de recrutamento e seleção, é importante considerar o potencial de desmotivação que um processo de 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.

As práticas de recrutamento e seleção devem possuir mecanismos para evitar qualquer tipo de discriminação, devendo garantir a igualdade de oportunidade e de tratamento. Deve ser evitada a discriminação com base no sexo, idade, condições físicas ou mentais, raça, nacionalidade, crenças religiosas, orientação sexual ou identidade de gênero. Alguns mecanismos que podem ser adotados são:

- Descrição adequada da vaga e de seus requisitos técnicos e, quando pertinente, requisitos de aptidão física. Evitar requisitos relacionados à idade, gênero, religião ou outro que possa ser considerado discriminatório;
- Qualificação adequada: evitar a “superqualificação”, a inserção de requisitos que não são essenciais para o desempenho da função, mas reduzem o acesso das pessoas às vagas;
- Elaboração da entrevista com perguntas aprovadas previamente, evitando questões discriminatórias ou que possam invadir a privacidade dos entrevistados;
- Treinamento dos responsáveis pelo processo seletivo para reconhecimento dos seus vieses inconscientes. Para saber mais sobre o assunto, acesse o curso Vieses Inconscientes na plataforma CapacitaCoop;
- Estabelecimento de códigos, regras e políticas que proíbem a discriminação no ambiente de trabalho.

Os processos de seleção devem observar a inclusão de pessoas com deficiência e a promoção da diversidade, buscando uma sociedade mais justa e a competitividade da cooperativa. Em 2015, a pesquisa Diversity Matters, da McKinsey & Company, trouxe indicadores de que as empresas com diversidade racial, étnica e de gênero tinham maior propensão de alcançar retornos financeiros acima da média em seus respectivos setores.

Outra estratégia importante para o recrutamento e seleção de talentos é o employer branding, ou marca empregadora, estratégia de marketing usada para gerar uma percepção positiva sobre a empresa como local de trabalho. Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas estão adotando o employer branding como forma de manter os melhores colaboradores, crescer e se tornar destaque entre os concorrentes.

Por sua importância para a manutenção de uma cultura de alto desempenho, as práticas e padrões utilizados nos processos de seleção de novos colaboradores devem ser regularmente avaliados quanto à sua efetividade e contribuição para a cooperativa. Essa avaliação pode ser feita com o auxílio de resultados quantitativos como a taxa de satisfação dos gerentes com o novo colaborador ou taxa de sucesso do processo seletivo, que verifica a quantidade de novos contratados que continuam na cooperativa depois do período de experiência ou outro período determinado pela gestão.

Ao identificar as necessidades de contratação, Unimed Central de Serviços-RS realiza a abertura do recrutamento e seleção. Até dezembro de 2020, o processo era realizado de maneira manual e o setor de gestão de pessoas organizava as informações necessárias e fazia a divulgação da vaga nas redes sociais. Para facilitar esse processo e torná-lo mais efetivo, em 2021, foi implementada uma ferramenta 100% online, que trouxe inovações em vários aspectos durante as etapas de seleção, como as aplicações de testes específicos incorporadas aos critérios da cooperativa, visando à uma escolha mais assertiva do profissional. São realizados testes de perfil comportamental e de fit cultural, que fazem o alinhamento entre os valores, comportamentos, crenças e estilo de trabalho do profissional com a cultura organizacional da cooperativa, aumentando as chances de encontrar um candidato mais aderente para a contratação.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023)

RE

Integração de colaboradores recém-contratados

E

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 necessárias para iniciar suas atividades. Normalmente, são realizados programas de integração que incluem, por exemplo, apresentação dos valores e princípios do cooperativismo, comunicação da identidade organizacional, 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 de conhecimento obrigatório por todos que trabalham sob a coordenação direta da cooperativa, 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 e aos princípios cooperativistas, que inclui a comunicação da identidade organizacional da cooperativa, valores e princípios do cooperativismo, códigos de conduta ética, programas de integridade ou compliance, 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 práticos durante a execução dos trabalhos (ou também chamados 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, devendo ser considerado tanto para novos colaboradores quanto para colaboradores que assumem novos cargos ou funções a partir do aproveitamento interno.

É importante destacar que a integração deve ocorrer, inclusive, com novos colaboradores que trabalharão remotamente e sem previsão de presença física nas instalações da cooperativa. Algumas práticas que podem ser adotadas para a integração online são:

- Envio de kit boas-vindas e equipamentos para a residência do novo colaborador;
- Reunião de boas-vindas no primeiro dia de trabalho;
- Pesquisas de avaliação junto aos funcionários que participaram da integração online para identificação de melhorias;
- Acompanhamento por um mentor, ou tutor, da participação do colaborador nas reuniões, treinamentos e projetos ao longo do primeiro mês.

A presença de práticas padronizadas e documentadas, realizadas regularmente, para a integração dos colaboradores recém-contratados traz inúmeros benefícios:

- Aumento do engajamento dos profissionais;
- Alinhamento à cultura organizacional e às estratégias;
- Redução da rotatividade.

A Sicredi Celeiro, do Mato Grosso, realiza a integração dos novos colaboradores desde 2005 por meio do programa Seja Bem-Vindo e de encontro de integração. Essas práticas visam integrar o colaborador recém-contratado por meio de quatro pilares: cultura, modelo de relacionamento, modelo de negócio e estrutura. Seu período de duração é de seis meses, tempo necessário para que o profissional compreenda e incorpore esses pilares. O programa Seja Bem-Vindo facilita a adaptação do colaborador, orienta e direciona para o que ele está fazendo ali, com um fluxo estruturado coordenado pelo gestor imediato. A integração vem sendo constantemente melhorada para preparar os novos colaboradores para os desafios em constante mutação da cooperativa.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2017/2018, 2018)

CE

Avaliação de desempenho

RE

A avaliação de 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.

E

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 em programas de participação nos resultados.

A avaliação de desempenho deve 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 de desempenho, além de impulsionar a obtenção de metas de alto desempenho, estimule 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 considerem também aspectos como comportamento e competências.

Existem muitos métodos diferentes para realizar a avaliação de desempenho. Muitas cooperativas utilizam questionários próprios, com escalas de avaliação objetivas. Entre os métodos existentes, podem ser citados, segundo França (2007):

- Avaliação 180 graus: cada colaborador avalia seu gestor imediato e cada gestor avalia o seu time;
- Avaliação 360 graus: cada colaborador realiza uma autoavaliação; avalia e é avaliado por colegas de time; líderes; liderados; clientes internos e externos; gestor.
- Avaliação por competências: avaliação do nível de atendimento às competências exigidas para a função;
- Avaliação por competências e resultados: método de avaliação com foco tanto nas habilidades (competências), quanto nos resultados alcançados, para uma comparação entre o que foi pactuado e o que foi alcançado ao final do ciclo;
- Avaliação de potencial: ênfase no desempenho, identificando as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas.

As práticas de avaliação de desempenho são igualmente importantes para identificar oportunidades de promoção e/ou progressão salarial, para auxiliar o desenvolvimento dos colaboradores, gerando planos de desenvolvimento coletivo ou individuais e para outras decisões de gestões de pessoas. A avaliação de desempenho não deve acabar em si mesma: a cooperativa deve prever um mecanismo que permita que os seus resultados sejam utilizados de maneira efetiva para reduzir as eventuais lacunas apresentadas em relação ao desempenho esperado por meio de práticas de capacitação e desenvolvimento.

É importante destacar ainda que, além da avaliação das pessoas, requer-se, também, a avaliação do desempenho das equipes. As avaliações individuais têm como objetivo o desenvolvimento do potencial de cada profissional; a avaliação da equipe considera o esforço conjunto, a cooperação entre profissionais e o impacto do trabalho coletivo para os resultados da cooperativa. Para saber mais sobre avaliação de desempenho, acesse o curso Gestão de Pessoas na plataforma CapacitaCoop.

CE

Incentivos e reconhecimentos

RE

E

A cooperativa deve utilizar práticas de reconhecimento e incentivo para estimular o alcance de metas, o desenvolvimento da cultura da excelência e a sustentabilidade. Essas práticas mobilizam os colaboradores, razão pela qual se recomenda que as cooperativas façam uma vinculação adequada entre elas, 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, proposição de ideias, melhorias e inovações, alto desempenho ou outros fatores passíveis de reconhecimento;

Incentivo: reforço dos comportamentos de alto desempenho, condicionados a níveis predeterminados. Tem a finalidade de promover a mobilização pelo desafio, condicionando seu recebimento ao alcance de metas ou ao desenvolvimento de 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.

Os incentivos ou reconhecimentos devem ocorrer regularmente, por meio de iniciativas formais com critérios definidos e conhecidos pelos colaboradores. O Quadro 4 apresenta as práticas comuns de incentivo e reconhecimento utilizadas por organizações.

Quadro 4 – Exemplos de práticas de incentivo e reconhecimento

| Aspecto | Descrição |
|--|--|
| Feedbacks positivos | Reconhecimento público quanto à contribuição ou destaque de um colaborador, ou grupo de colaboradores, em reuniões ou momentos de interação. |
| Bonificações financeiras | Oferta de prêmios para colaboradores por meio de programas de sugestões ou ideias. |
| Premiações | Gamificação do alcance de conquistas do colaborador (finalização de um curso, implementação de melhorias para otimizar o trabalho etc.), onde cada um ganha um bônus como folga ou um voucher, ao atingir determinada pontuação. |
| Reconhecimentos por alto desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Placas ou menções públicas para funcionários que se destacaram no período; • Prêmios para equipes de colaboradores que se destacaram em algum desafio; • Presentes personalizados; • Eventos de premiação, com placas ou menções públicas, aos colaboradores que se destacaram durante o ano. |
| Programas de desenvolvimento de carreira | <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimentos por tempo de trabalho na organização; • Oferta de programas de treinamento como capacitações, cursos, benchmarking; • Ascensão na carreira por meritocracia. |

Para estabelecer e implantar um programa de reconhecimento ou incentivo, a cooperativa deve:

- Ouvir seus colaboradores sobre o que eles esperam de um programa de reconhecimento ou incentivo;
- Estabelecer critérios de concessão compreensíveis e transparentes;
- Comunicar as regras para todos os públicos;

- Realizar o programa na periodicidade definida;
- Revisar periodicamente o programa implantado.

Um cuidado importante que a cooperativa deve ter em seus programas de incentivos é a consideração de aspectos de sustentabilidade. De acordo com o diagnóstico ESGCoop do Sistema OCB, campanhas de incentivos baseadas apenas em critérios financeiros podem aumentar os riscos de desvios éticos e/ou gerar consequências negativas nas dimensões sociais, ambientais e econômicas da sustentabilidade, inclusive na governança. Por exemplo, podem induzir à omissão de informações relevantes ao cliente, ao cooperado, às lideranças e outras partes interessadas, comprometendo as suas decisões; pode pressionar fornecedores que, sob aumento de demanda, poderão incorrer em violação trabalhista e/ou de direitos humanos; pode gerar aumento de demanda por matéria-prima e outros recursos (água, energia etc.), aumentando o impacto ambiental negativo.

Também é possível recompensar e reconhecer os esforços dos funcionários em relação à sustentabilidade por meio de bônus ou benefícios adicionais, para aqueles que se destacam na adoção de práticas sustentáveis. Além disso, o reconhecimento público dos colaboradores engajados, por meio de premiações internas ou externas, pode incentivar outros funcionários a seguirem o exemplo.

No capítulo Fixação do conhecimento, está disponível o Exercício 3 para levantamento e análise de práticas para os processos gerenciais relacionados à definição do sistema de trabalho, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria.

PP CE RE E Identificação e atendimento das necessidades de capacitação e desenvolvimento

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

- 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 de uma fase de identificação das necessidades, que pode ser realizada de diversas formas. Entre elas, destacam-se:

- Sistemáticas de avaliação de desempenho: a avaliação do desempenho dos dirigentes e 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 frequentemente 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, adoção de práticas sustentáveis, expansões e outros projetos que impactam a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e dirigentes;
- Diagnóstico cultural: a identificação de aspectos culturais favoráveis e adversos pode apresentar necessidades de capacitação e desenvolvimento específicas, de modo a favorecer mudanças culturais de longo prazo. Por exemplo, a formação de uma cultura de inovação ou de sustentabilidade passará, necessariamente, pela capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e dirigentes em conceitos, métodos e ferramentas relacionadas 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;
- Levantamento de necessidades de treinamento: entrevistas com dirigentes ou aplicação de formulários apropriados, de acordo com as áreas, para coletar as necessidades de capacitação e desenvolvimento;
- Atendimento a leis e regulamentos: a aprovação ou revisão de leis e regulamentos, bem como eventuais necessidades obrigatórias de reciclagem são úteis para a identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e dirigentes;
- Introdução de novos equipamentos ou novas tecnologias: a partir de seus processos de aprendizado e melhoria, a cooperativa pode inserir novos equipamentos ou adotar o uso de novas tecnologias que demandam novas competências dos colaboradores e dirigentes, tornando necessárias ações de capacitação e desenvolvimento.

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 uma maior profundidade na análise e o aumento do engajamento com as conclusões. Devem ser consideradas também na identificação das necessidades aquelas relacionadas à inovação e à sustentabilidade, temas fundamentais para o desenvolvimento e perenidade do modelo de negócio cooperativista.

As práticas utilizadas devem ser planejadas, padronizadas e realizadas regularmente para que as iniciativas utilizadas para atender as necessidades de capacitação e desenvolvimento sejam efetivas e contribuam para o alcance dos objetivos da cooperativa.

Na Unimed Sul Capixaba, o levantamento das necessidades de treinamento é realizado com o auxílio dos gestores e colaboradores das áreas, utilizando uma metodologia voltada para treinamentos comportamentais e técnicos, com o objetivo de realizar o que foi programado para, posteriormente, avaliar e verificar se os objetivos foram alcançados e quais são as ações a serem implementadas ao próximo processo de levantamento. O setor de RH acrescenta a esse processo as competências recomendadas na descrição de cargos: requisitos legais, autodesenvolvimento, comprometimento, compromisso com valores da organização e comunicação. São utilizadas, ainda, diretrizes da Unimed do Brasil voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores, como cooperativismo, foco em resultados e foco no cliente. Após a realização do levantamento das necessidades de treinamento, é elaborado o plano anual de capacitação

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2015/2016, 2017).

Ações de capacitação e desenvolvimento

Finalizada a identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e dirigentes, a cooperativa deve planejar as ações pertinentes para atender as necessidades identificadas. Para o planejamento é importante:

- Definir os objetivos de cada ação, ou seja, quais lacunas se busca resolver;
- Escolher o tipo de ação e a metodologia;
- Definir os destinatários;
- Estabelecer o conteúdo mínimo, o período e o responsável pela execução da ação.

As ações planejadas devem ser compatibilizadas com o tipo de necessidade:

- **Necessidades operacionais:** São aquelas voltadas a 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 quanto na performance dos processos;
- **Necessidades estratégicas:** São aquelas voltadas a assegurar a preparação dos colaboradores e dirigentes para as necessidades futuras da cooperativa, identificadas com base nos planos estratégicos e diagnóstico cultural;

- **Necessidades dos colaboradores e dirigentes:** São aquelas voltadas a desenvolver os colaboradores e dirigentes e capacitá-los para seus novos passos na carreira, normalmente identificadas com base no seu perfil e nas suas aspirações pessoais.

O modelo mais tradicional de capacitação envolve a participação dos profissionais em sala de aula ou laboratório, presencial ou online, para serem orientados por profissionais com conhecimento e experiência nas áreas abordadas pela capacitação. Essas ações podem ocorrer tanto externamente, em cursos abertos, quanto internamente, dentro da própria cooperativa, em cursos fechados ou “in company”. Além disso, é comum a participação em eventos, próprios ou de terceiros, que podem gerar não apenas aprendizado, como oportunidades de networking e interação.

A cooperativa pode também utilizar a aprendizagem social, que é o ensino por meio do convívio entre profissionais. Em programas de capacitação, isso pode ser estimulado se os colaboradores mais experientes e qualificados forem os multiplicadores de conhecimento ou instrutores dos cursos, por exemplo. Outro método que pode ser combinado com modelos tradicionais é a sala de aula invertida, em que os colaboradores estudam os conteúdos à distância e os encontros presenciais servem para debates, dinâmicas e esclarecimento de dúvidas.

Com a evolução da tecnologia e os novos modelos de trabalho adotados, outros modelos que podem ser utilizados são:

- **E-learning** - Corresponde ao aprendizado em plataformas online ou softwares de ensino. O conteúdo pode ser apresentado em diferentes formatos, como textos, vídeos, áudio. Além disso, os ambientes virtuais utilizam atividades interativas, como responder a fóruns, resolver questões e participar de jogos para promover a aprendizagem.
- **Microlearning** - O ensino, nesse caso, é feito por meio de pequenos conteúdos para melhorar competências específicas. É bastante comum o uso de vídeos de 3 a 10 minutos com o conteúdo e propostas de exercícios;
- **Gamificação** - Apesar de existir há muitos anos, a gamificação vem ganhando força nos últimos tempos. Esse método tem o objetivo de tornar o aprendizado mais divertido, dinâmico, estimulando uma competição de forma saudável e o engajamento dos funcionários;
- **Mobile learning** - A aprendizagem por meio de dispositivos móveis é uma tendência que cresce cada vez mais, por permitir a flexibilidade de poder se capacitar a qualquer hora e em qualquer lugar.

Outros métodos voltados para o desenvolvimento dos colaboradores e dirigentes são:

- **Rotação organizacional ou job rotation** - Permite que o colaborador exerça diferentes funções na organização, departamentos ou setores, com o intuito de que o colaborador desenvolva um conhecimento mais amplo dos processos, adquira novas habilidades e conhecimentos e desenvolva competências;

- **Qualificação externa** - Dá acesso a programas oferecidos por instituições de ensino, como cursos profissionalizantes, escolas técnicas, graduações e pós-graduações;
- **Feedback** - Concede retornos sobre o trabalho e competência do colaborador após certos períodos ou tarefas, visando à melhoria contínua;
- **Mentoring** – Escolha de profissionais bem-sucedidos para orientar dirigentes e colaboradores identificados com o perfil desejado para os cargos mais elevados da cooperativa.

Diversas escolhas podem ser feitas na fase de concepção dos programas. O resultado obtido (efetividade) vai depender da correta compatibilização dos programas com as necessidades dos colaboradores e dirigentes envolvidos. Muitas cooperativas têm implantado plataformas, universidades corporativas e academias próprias, que são um conjunto de ferramentas, metodologias e ações com a finalidade de capacitar e desenvolver os colaboradores e dirigentes. A Figura 6 apresenta a estrutura da Universidade Coopama.

Figura 6 – Universidade Coopama



Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2020/2021, 2021).

Além disso, há o impacto da inteligência artificial generativa na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. Segundo o relatório Generative AI and the future of work, da Deloitte, estima-se que 40% dos aplicativos corporativos terão incorporado a inteligência artificial nos próximos anos o que demanda a capacitação e desenvolvimento para interação adequada. Nas empresas que já adotam a inteligência artificial generativa em suas práticas de capacitação e desenvolvimento, ela é utilizada para:

- Geração de conteúdo;
- Aprendizagem personalizada;
- Identificação e desenvolvimento de habilidades;
- Substituição de treinamentos por ferramentas de conhecimento.

Mesmo em um mundo com tanta tecnologia e com inteligência artificial, as cooperativas não devem esquecer as competências humanas: inteligência emocional, pensamento crítico, relacionamento interpessoal, criatividade, empatia, liderança, dentre outras, que são competências difíceis de serem desenvolvidas por máquinas e continuarão por muito tempo sendo importantes diferenciais para o sucesso das organizações.

Desde 2013, a Viacredi realiza o programa Certificação em Negócios Cooperativos, que objetiva capacitar de forma técnica e estratégica os colaboradores, preparando-os para realizar com maior êxito as atividades da instituição, o atendimento aos cooperados, a melhoria de todos os processos e a formação de sucessores. O programa é estruturado em formato blended learning, que mescla módulos a distância com encontros presenciais. O modelo oportuniza ao participante o repasse de conceitos com pré-testes, pós-testes, atividades de interação e desafios utilizando uma plataforma de ensino on-line e os conteúdos são discutidos depois em sala de aula, de forma presencial, destacando situações que geram dúvida ou necessidade de alinhamento entre as equipes representadas.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2017/2018, 2018).

Em março de 2019, a cooperativa Veiling Holambra implantou sua estratégia de educação corporativa denominada Univeiling. Atualmente, a Univeiling atua com diversos formatos para desenvolvimento, seja por meio de ações presenciais, conteúdos na plataforma, desenvolvimento de conteúdo interno, webinars com temas estratégicos e workshops sobre digital. Sua plataforma pode ser acessada facilmente, em qualquer hora e lugar, via smartphone ou computador, com conteúdo que vai desde um curso mais elaborado até pequenos conteúdos para aprendizados rápidos (microlearning). Além de desenvolver competências organizacionais e individuais, a Univeiling apoia os projetos de plano estratégico, de modo que, para cada projeto a ser implementado, é realizado um alinhamento dos impactos da mudanças em relação às pessoas e às trilhas de aprendizagem necessárias para sustentação da mudança.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023).

Análise da efetividade da capacitação e desenvolvimento.

A análise da efetividade da capacitação e desenvolvimento 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 e dirigentes. Para analisar a efetividade é preciso verificar a eficiência, a eficácia e o impacto gerado nos colaboradores, sendo necessários vários métodos e acompanhamento de indicadores de capacitação e desenvolvimento.

Para a análise da eficiência, a cooperativa pode monitorar o investimento por pessoa realizado e as taxas de adesão e de abandono. Um abandono muito alto pode indicar baixa qualidade do curso ou treinamento ou falta de engajamento dos colaboradores. Outro resultado importante a ser monitorado é a quantidade de horas de treinamento proporcionada pela cooperativa aos seus colaboradores.

Outro método comum, importante para a análise da eficácia, é a realização de “avaliações de reação”, aplicadas ao final das ações, em que os participantes opinam sobre aspectos como conteúdo, 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 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 de uma lacuna identificada na avaliação de desempenho, entre outros. Seja qual for o objetivo daquela capacitação específica, em período posterior ao evento (em prazo predeterminado), 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.

O impacto é a mudança concreta gerada pelo processo de capacitação e desenvolvimento. Ele pode ser positivo, negativo ou neutro conforme a capacidade de melhorar os pontos indicados como necessidades e cumprimento dos objetivos de capacitação e desenvolvimento. A avaliação de impacto depende da realização de novos diagnósticos ao longo do tempo.

Segundo a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD, 2015), a teoria mais consagrada para avaliar as ações de capacitação e desenvolvimento 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, precisa-se da mudança de comportamento por parte dos alunos (aplicação do conhecimento). Entretanto, para haver aplicação, é necessário antes haver aprendizado, que só ocorre se o curso é bem conduzido, com conteúdos e metodologias corretos. 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 de suas ações de capacitação e desenvolvimento, mas que não utilizam de forma sistemática os resultados dela, nem ampliam o escopo de sua análise para outros aspectos como eficácia ou efetividade. É importante manter a disciplina no uso da informação, para realimentar o processo de concepção dos programas de capacitação.

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.

PP

Educação cooperativista dos colaboradores

CE

A identidade cooperativa 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. 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.

RE

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 o quinto princípio cooperativista – educação, formação e informação – 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”.

E

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 é de fundamental importância para a perenidade das cooperativas, pois, “além de capacitar as pessoas a adquirirem um melhor conhecimento sobre o que é e exige a cooperação, sobre o que é a identidade específica das organizações cooperativas, ela também prepara os colaboradores para que eles possam ter um bom relacionamento com os coproprietários do empreendimento e, também, para conhecer melhor a organização na qual trabalham” (SCHNEIDER, 2011).

A educação cooperativista deve ser promovida na admissão de novos colaboradores e realizada regularmente para todos os colaboradores. A cooperativa deve planejar ações e programas, alinhados às suas práticas de capacitação e desenvolvimento e às suas estratégias, para aprofundar e consolidar a

identidade cooperativa em seus colaboradores a fim de capacitá-los para a ação cooperativa e torná-los aptos a difundir os princípios e valores do cooperativismo, tanto interna quanto externamente.

Como discutido anteriormente, não é suficiente apenas a realização regular de ações: é igualmente importante monitorar os seus resultados e avaliar a efetividade das ações realizadas, com o intuito de subsidiar o processo de melhoria contínua, bem como assegurar que a promoção da educação cooperativista esteja alinhada aos objetivos e estratégias da cooperativa. O Quadro 5 apresenta alguns exemplos de ações de educação cooperativista:

Quadro 5 – Exemplos de ações de educação cooperativista realizadas por cooperativas

| Ações de educação cooperativista |
|--|
| • Cursos sobre cooperativismo, presenciais ou a distância, realizados com o apoio das entidades do Sistema OCB ou por meio de plataformas disponíveis como a CapacitaCoop; |
| • Utilização de pílulas de conhecimento sobre o cooperativismo para os colaboradores; |
| • Inserção do tema cooperativismo nas ações de integração dos colaboradores; |
| • Gincanas e jogos para estimular o conhecimento sobre cooperativismo; |
| • Mobilização e envolvimento dos colaboradores nas ações do Dia C; |
| • Programas de estímulo à convivência entre colaboradores e cooperados; |
| • Apoio à formação técnica e acadêmica dos seus colaboradores vinculada ao cooperativismo; |
| • Incentivo à participação de colaboradores em assembleias gerais, reuniões de comitês ou núcleos, para vivência do cooperativismo na prática; |
| • Atuação de colaboradores em cursos e palestras sobre cooperativismo para a sociedade, visto que o aprendizado é maior quando se ensina algo. |

Desde 2011, a Unimed Circuito das Águas realiza o Projeto Conviva, que consiste em um conjunto de atividades programadas para promover encontros que possibilitem a interação dos cooperados com os colaboradores da cooperativa. As atividades têm como objetivo promover a socialização e, para isso, os encontros incluem atividades sociais, culturais e esportivas. Além da integração, a programação conta com atividades e palestras que promovem a educação cooperativista.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão - Ciclo 2015/2016, 2017)

A Unimed Vale do São Francisco realiza o Colabore, gincana entre seus colaboradores, para disseminar informações a respeito do cooperativismo e de seus princípios, fortalecer o trabalho em equipe e reforçar a identidade organizacional. Com objetivo de oferecer um material de estudo para os colaboradores, a equipe de gestão de pessoas desenvolveu uma cartilha informativa sobre o cooperativismo, seus princípios e a história da Unimed no Brasil e no Vale do São Francisco. A participação é por equipes e todas as equipes recebem um prêmio pela participação e a equipe vencedora, que se destacou na gincana, obteve uma premiação mais alta.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2022/2023, 2023)

RE

Desenvolvimento comportamental e da cidadania

E

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 realizar regularmente e de forma planejada ações 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.

Como citado anteriormente, o desenvolvimento de competências socioemocionais é uma necessidade em crescimento, visto que a ausência dessas competências é uma das principais causas de demissões de profissionais, em virtude de falta de comprometimento, dificuldades de trabalhar em equipe, incapacidade de gerenciar as próprias emoções, baixa capacidade de comunicação, entre outras.

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

São temas muito atuais os cuidados com a disseminação de fake news e a habilidade de discernir pós-verdades, que são “informações ou asserções que distorcem deliberadamente a verdade, ou algo real, caracterizadas pelo forte apelo à emoção, e que, tomando como base crenças difundidas, em detrimento de fatos apurados, tendem a serem aceitas como verdadeiras, influenciando a opinião pública e comportamentos sociais” (definição da Academia Brasileira de Letras).

O Quadro 6 apresenta exemplos de práticas, geralmente utilizadas pelas cooperativas, para o desenvolvimento comportamental e da cidadania de seus colaboradores. Como discutido anteriormente, não é suficiente apenas a realização regular e planejada de ações, é igualmente importante avaliar a efetividade das ações realizadas, visando subsidiar o processo de melhoria contínua, bem como assegurar que a promoção do desenvolvimento comportamental e da cidadania esteja alinhada aos objetivos e estratégias da cooperativa.

Ao investir em ações de capacitação e desenvolvimento profissional, de educação cooperativista e de promoção do desenvolvimento comportamental e da cidadania de seus colaboradores, a cooperativa está promovendo o desenvolvimento integral dos seus colaboradores e um ambiente favorável ao exercício pleno de suas competências, fatores fundamentais para o sucesso de qualquer organização.

Quadro 6 – Exemplos de práticas voltadas para o desenvolvimento comportamental e da cidadania

| Aspecto | Descrição |
|--------------------------------|--|
| Desenvolvimento Comportamental | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação e desenvolvimento em competências socioemocionais; • Vivências em grupo; • Construção de times; • Trabalho em equipe; • Assistência psicológica e social. |
| Desenvolvimento Comportamental | <ul style="list-style-type: none"> • Orientação e assistência jurídica; • Educação sobre direitos humanos, direitos do cidadão, funcionamento dos canais da administração pública e da justiça e ética; • Educação sobre política, eleições e temas como fake news e pós-verdade; • Educação sobre sustentabilidade; • Estímulo ou apoio ao voluntariado. |

O coaching é utilizado como ferramenta de gestão no Sicoob São Miguel desde 2012. O profissional que realiza as sessões é terceirizado, e a seleção dos funcionários é feita por meio de um cronograma das agências e setores que passarão pelo processo. Cada funcionário recebe dez sessões individuais, que convergem com objetivos identificados por ele mesmo, que podem ter foco no âmbito pessoal ou profissional. Cada processo tem duração média de cinco meses. Depois de findos os processos, ocorrem, anualmente, sessões de manutenção para continuidade do aprendizado. A cooperativa faz o acompanhamento da evolução das competências, segundo a própria autoavaliação do funcionário, antes e após o processo de coaching.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2015/2016, 2017)

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.

CE Identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores

RE**E**

Para aprimorar suas políticas e programas de gestão de pessoas, a cooperativa deve identificar as necessidades e expectativas de seus colaboradores, focando no que é importante para o bem-estar, qualidade de vida e satisfação deles. Assim, é fundamental investigar os fatores que influenciam esses aspectos.

Apesar de alguns fatores estarem presentes em qualquer cooperativa, como os ligados à remuneração e aos benefícios, a sua identificação é necessária, pois 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. Esse processo deve ocorrer regularmente, visto que as necessidades e expectativas podem mudar de acordo com novas composições do quadro de funcionários ou mesmo de mudanças sociais e/ou demográficas.

É importante distinguir entre identificar os fatores que afetam o bem-estar, qualidade de vida e a satisfação e avaliar o bem-estar e a satisfação. A atividade de identificação visa determinar o que é importante para as pessoas com relação a esses temas. A atividade de avaliação procura constatar se as pessoas estão satisfeitas com o grau de atendimento dos fatores identificados.

As pesquisas de satisfação e as de clima organizacional, normalmente, são instrumentos direcionados para a avaliação, visto que solicitam o julgamento dos colaboradores sobre diversos fatores predeterminados que afetam o seu bem-estar, qualidade de vida e a sua satisfação, pontos determinantes para o engajamento e motivação dos colaboradores.

Outras práticas empregadas para identificar as necessidades e expectativas dos colaboradores são pesquisas específicas sobre o tema, reuniões com grupos de colaboradores, entrevistas de avaliação de desempenho ou de desligamento, reuniões para discussão de acordos salariais e de oferta de benefícios ou qualquer outra atividade sistemática, em que os colaboradores sejam estimulados a falar sobre os assuntos que consideram importantes para seu bem-estar, qualidade de vida e sua satisfação.

Muitas vezes, as necessidades e expectativas são abstratas, não permitindo a criação de sistemáticas de controle que verifiquem objetivamente o seu cumprimento por parte da cooperativa. Por exemplo: uma necessidade identificada pode ser “boa remuneração”. Cabe à cooperativa manter sistemáticas de análise que permitam traduzir essa expectativa em requisitos de desempenho para os processos de gestão de pessoas. Nesse exemplo, a análise da cooperativa poderia compreender que a remuneração requerida

poderia ser expressa pelo indicador “taxa de compatibilidade salarial com o mercado”, cujo requisito da parte interessada, já traduzido, poderia ser de no mínimo 90% da média de mercado.

Após a identificação, a cooperativa precisa tratar esses fatores, analisando-os e avaliando a sua relevância. Com base em seu perfil e estratégias, a cooperativa poderá decidir como incorporá-los no desenvolvimento de suas políticas e programas de gestão de pessoas. Além disso, a cooperativa deve avaliar regularmente suas políticas e programas de gestão de pessoas com base nos direitos humanos em todas as suas operações considerando aspectos como condições seguras e saudáveis de trabalho, duração da jornada, remuneração justa, descanso semanal e outros direitos trabalhistas, liberdade sindical, entre outros.

Desde 2013, o Sicredi Sudoeste MT aplica anualmente uma pesquisa sobre as aspirações profissionais, denominada Pesquisa de Carreira. Após a consolidação dos dados, a área de Gestão de Pessoas envia as informações detalhadas por unidade para os gestores, para que realizem uma conversa com seus colaboradores para levantar como a cooperativa pode desenvolver e apoiar o colaborador em seus objetivos de carreira. Além disso, essa “fotografia” das aspirações dos colaboradores é uma forma de a cooperativa conhecê-los melhor; assim, são realizadas apresentações para os gestores e diretores sobre os resultados obtidos.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2015/2016, 2017)

PP Requisitos legais relativos à saúde e à segurança no trabalho

CE

RE

E

Cooperativas que buscam a excelência priorizam 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 práticas para identificação e atendimento dos requisitos legais à saúde e à segurança no trabalho aplicáveis às suas atividades econômicas.

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. Em 2020, foi atualizada a redação da Norma Regulamentadora nº 01 - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, que ocasionou impacto regulatório nas atividades de todas as organizações com pelo menos um empregado contratado de acordo com a CLT. A partir de janeiro de 2022, o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) passou a ser exigido.

O Gerenciamento de Riscos Ocupacionais prevê a avaliação de todos os riscos ocupacionais (não apenas os ambientais), a indicação do nível de risco e sua classificação para determinação das medidas de prevenção e o acompanhamento do controle dos riscos ocupacionais. Com a introdução desse novo conteúdo na NR-

01, que dialoga com todas as demais normas regulamentadoras, os requisitos referentes ao gerenciamento de riscos até então existentes na NR-09 foram transpostos para a NR-01.

A nova estruturação da NR-09 prevê a sistemática de avaliação e controle dos agentes ambientais e, nos seus anexos, as medidas para cada agente específico, a exemplo das atualmente estabelecidas para vibrações e calor. Ainda estão vigentes, com atualizações, a NR-05 – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA) e a NR-07 que trata do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

Desde 2015, a Castrolanda possui o programa CIPATIVA. A prática tem como objetivo estabelecer um plano de trabalho detalhado, destacando o papel da Cipa e a importância do envolvimento de cada cipeiro. Nesse mesmo plano de trabalho, são elencados indicadores com metas, individuais e coletivas, para o ano corrente. Os indicadores são: atualização de mapas de risco, inspeção de área, diálogo de segurança, número de alertas preventivos, presença em reuniões e investigação de acidentes. Como forma de reconhecimento, foi criado um programa chamado Cipeiro Destaque, que nasceu da ideia de identificar o cipeiro-referência em comportamento para todo o time Cipa. O programa reconhece mensalmente o cipeiro que melhor se destaca nos indicadores de desempenho propostos com um brinde da Grife Castrolanda e, no fim da gestão, aquele que manteve um desempenho constante e alcançou os melhores resultados no acumulado do ano é premiado com um jantar com acompanhante

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2015/2016, 2017)

É importante destacar que as cooperativas de trabalho devem observar as normas de saúde e segurança no trabalho, previstas na legislação em vigor e em atos normativos expedidos pela autoridade competente. A identificação das obrigações a serem seguidas por cada cooperativa, depende da análise da legislação específica sobre segurança e saúde no trabalho (Normas Regulamentadoras, portarias, entre outras), combinada com as peculiaridades das atividades que cada sócio desempenha (SISTEMA OCB, 2012).

É importante destacar que os requisitos legais aplicáveis à saúde e segurança no trabalho dependem do porte e das atividades realizadas pela cooperativa, portanto a gestão da saúde e segurança pode requerer a contribuição de especialistas nesses temas. A cooperativa deve estabelecer formalmente políticas e diretrizes, determinando as principais atividades realizadas visando à promoção da segurança dos colaboradores e ao cumprimento dos requisitos legais aplicáveis e, quando pertinente, à realização de ações complementares às obrigatórias por lei, como ginástica laboral, oferta de benefícios, palestras sobre temas relacionados à saúde, entre outras.

As atividades para o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis incluem a identificação de perigos e o posterior mapeamento dos riscos, que consiste na realização de análises de probabilidade de ocorrência e impacto. Em função da gravidade dos riscos mapeados, devem ser estabelecidas 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 um grande número de colaboradores ou que, devido à natureza de suas atividades, enfrentam maiores riscos podem se beneficiar da implementação de sistemas de gestão estruturados, como aqueles baseados na norma ISO 45001.

Além dos métodos estabelecidos para a identificação e cumprimento dos requisitos legais relativos à saúde e segurança, 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 determinado intervalo de tempo. Os indicadores tradicionalmente utilizados são: número de acidentes com colaboradores, taxa de frequência de acidentes, taxa de gravidade de acidentes, número de afastamentos por acidente de trabalho e absenteísmo. O monitoramento dos indicadores e a realização de outras práticas de controle como auditorias de segurança, investigação de acidentes e incidentes geram importantes informações para a análise da efetividade das práticas adotadas, visando à atualização e melhoria das iniciativas realizadas para garantir a saúde e segurança dos colaboradores.

No atual contexto da agenda ambiental, social e de governança, é requerido que a cooperativa envolva os seus colaboradores no desenvolvimento, implementação e avaliação das políticas, programas e metas específicas relacionadas à saúde e segurança do trabalho. Os colaboradores devem participar dos processos necessários para planejar, apoiar, operar e avaliar a efetividade das políticas e programas de saúde e segurança do trabalho. Isso pode ser feito por meio de consultas formais, realização de fóruns de discussão e/ou pela atuação de comitês ou comissões formadas pelos colaboradores.

A Cocamar assegura como um valor a segurança de seus colaboradores, parceiros e cooperados. A partir de um diagnóstico realizado em 2017, identificou-se a necessidade de aperfeiçoar as ferramentas e controles existentes e promover a participação de todos os colaboradores e parceiros para assegurar a cultura de segurança na Cocamar. Tais ações têm como objetivo garantir a sustentabilidade da segurança, de modo que o conceito de governança esteja estabelecido em todos os níveis e segmentos da cooperativa. A fim de direcionar e padronizar as ações de segurança por toda a cooperativa, nasceu o Projeto Vida Segura Cocamar, fundamentado em quatro principais diretrizes: regras, consequências, valores e ambiente. Cada uma das linhas de trabalho do projeto é coordenada por um grupo de trabalho (GT) multidisciplinar, composto por pessoas de departamentos distintos, objetivando abranger toda a cooperativa.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2020/2021, 2021)

E Enfrentamento da discriminação e prevenção ao assédio

A violência no ambiente de trabalho é um problema sério que afeta diversas pessoas, de diferentes classes sociais, e que traz inúmeras perdas para as organizações em virtude de afastamentos por questões de saúde, demissões voluntárias de funcionários, questões judiciais e danos à imagem e reputação.

As cooperativas têm a responsabilidade de promover um ambiente de trabalho seguro e saudável para seus colaboradores, não só para evitar perdas, mas sobretudo porque a violência no trabalho é incompatível com os valores e princípios do cooperativismo. Portanto, devem ser adotadas práticas para combater a discriminação e prevenir o assédio e importunação sexual e o assédio moral no ambiente de trabalho.

A discriminação é definida como a conduta que dispensa tratamento constrangedor ou humilhante a pessoa ou grupo de pessoas, em razão de deficiência, raça/etnia, gênero, orientação sexual, faixa etária, religião ou outro fator.

O assédio moral é a exposição de pessoas a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho capazes de lhes causar ofensa à personalidade, à dignidade e à integridade psíquica ou física. Pode ser praticado por dirigentes, cooperados, funcionários e até mesmo clientes ou fornecedores. Esse tipo de conduta pode se manifestar de diversas formas, como críticas constantes, insultos, isolamento, sobrecarga de trabalho ou qualquer outra ação que cause sofrimento emocional. O assédio moral também pode ser organizacional, quando a organização incentiva e/ou tolera o assédio.

O assédio moral organizacional se caracteriza pelo processo contínuo de hostilidades, estruturado por meio da política organizacional ou gerencial, que tem como objetivo imediato aumentar a produtividade, diminuir custos, reforçar o controle ou excluir trabalhadores que a organização não deseja manter em seu quadro. Pode ser direcionado a todo o grupo ou a integrantes de determinado perfil.

O assédio e a importunação sexual são crimes contra a liberdade sexual das pessoas. O assédio sexual é definido pelo Código Penal, art. 216-A, como o ato de constranger alguém, com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. A importunação sexual é um crime mais grave definido pelo artigo 215-A do Código Penal e se refere à prática de um ato libidinoso (que tem como objetivo a satisfação sexual) na presença de alguém, sem sua autorização.

Discriminação e assédio causam diversos danos às pessoas:

- Psicológicos: culpa, vergonha, rejeição, tristeza, inferioridade e baixa autoestima, irritação, pessimismo, depressão, ansiedade, diminuição da concentração e da capacidade de recordar acontecimentos, cogitação de suicídio;
- Físicos: distúrbios digestivos, hipertensão, palpitações, tremores, dores generalizadas, alterações da libido, agravamento de doenças preexistentes, alterações no sono, dores de cabeça, estresse;
- Sociais: falta de vontade de fazer amizades, isolamento social, degradação do relacionamento familiar;

- Profissionais: redução da capacidade de concentração e da produtividade, erros no cumprimento das tarefas, intolerância ao ambiente de trabalho e reações inadequadas.

Para garantir a segurança física e psicológica dos colaboradores, bem como reduzir eventuais riscos legais, a cooperativa deve atuar no enfrentamento e na prevenção dessas violências em seu ambiente de trabalho por meio de práticas padronizadas, com padrões documentados. Essas práticas devem incluir:

- A definição de uma política específica de combate à discriminação e ao assédio ou inclusão de regras sobre os temas em suas normas internas;
- O estabelecimento de mecanismos de conscientização dos colaboradores e dirigentes sobre os temas e ampla divulgação das normas internas e das consequências no caso de atos de discriminação e assédio;
- A existência de canais para recebimento de queixas e denúncias, com garantia de anonimato da pessoa queixosa ou denunciante, e de procedimentos para a apuração dos fatos e acompanhamento do tratamento dado;
- Determinação das penalidades, sanções e medidas corretivas a serem tomadas quando da confirmação de atos de discriminação e assédio.

É importante ressaltar que a existência de canais para recebimento de queixas e denúncias e de procedimentos para o seu tratamento não substitui o procedimento penal correspondente, caso a conduta denunciada se encaixe em crimes de violência tipificados na legislação brasileira.

A lei 14.457 de 21 de setembro de 2022 ampliou o papel da Cipa ao modificar o art. 163 da CLT, que agora estabelece que “será obrigatória a constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (Cipa), em conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho e Previdência, nos estabelecimentos ou nos locais de obra nelas especificadas”.

A mesma lei determina em seu art.23, inciso III, a inclusão de temas referentes à prevenção e ao combate ao assédio sexual e a outras formas de violência nas atividades e nas práticas da Cipa. Embora a lei 14.457/2022 seja referente ao programa Emprega + Mulheres, as determinações relativas à Cipa valem para todas as organizações, conforme a alteração feita no texto da Norma Regulamentadora 05 pela Portaria MTP no 4.219, de 20 de dezembro de 2022.

Finalmente, no contexto de adequação a boas práticas sociais, ambientais e de governança, a cooperativa deve promover capacitações para todos os seus colaboradores em políticas e/ou procedimentos de direitos humanos. Essas capacitações devem ocorrer no mínimo a cada doze meses e incluir temas relacionados à violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho. Elas devem ter formatos acessíveis, apropriados e, como em todas as ações de capacitação, a cooperativa deve avaliar regularmente sua efetividade.

Um ambiente livre de discriminação e assédio favorece um clima organizacional positivo, estimula a colaboração, melhora a satisfação da equipe e reduz a ocorrência de doenças ocupacionais do trabalho.

Para saber mais sobre o tema, a plataforma CapacitaCoop oferece dois cursos: Ambientes Saudáveis: Prevenção ao Assédio e Outras Formas de Violência no Trabalho e Assédio e Violência no Trabalho: Como Identificar e Romper o Silêncio.

CE

Promoção do bem-estar e da qualidade de vida

RE

A saúde física, mental e social dos colaboradores é fundamental para seu bem-estar, produtividade e felicidade no trabalho, afetando diretamente a qualidade de vida das pessoas. A cooperativa deve promover regularmente, e de forma planejada, ações direcionadas ao bem-estar ou à qualidade de vida dos seus colaboradores.

E

A promoção do bem-estar e da qualidade de vida consiste em políticas, planos ou programas com ações voltadas a evitar que as pessoas se exponham a fatores condicionantes e determinantes de doenças, a exemplo dos programas de educação que se propõem a ensinar os colaboradores a cuidar de sua saúde de maneira integral, ou seja a saúde física, mental e social. Além disso, inclui o incentivo a condutas adequadas para a melhoria da qualidade de vida, que consiste no conjunto de condições que contribuem para o bem-estar físico, mental e espiritual dos indivíduos em sociedade.

A melhoria da qualidade de vida das pessoas e seu correspondente impacto favorável no desempenho da organização deve ser meta permanente das organizações que buscam a excelência. Práticas nesse sentido podem estar ligadas à oferta de benefícios aos colaboradores e seus familiares, atividades fora do ambiente de trabalho relacionadas ao esporte, cultura ou lazer, podendo incluir campanhas educativas. Entre os temas que podem fazer parte de tais práticas, são exemplos:

- Flexibilização do horário de trabalho;
- Ginástica laboral e massoterapia;
- Oferta de benefícios como plano de saúde e odontológico;
- Convênios com academias, laboratórios e outros provedores de serviços de saúde para desconto aos colaboradores e familiares;
- Atividades e projetos culturais;
- Programas de incentivo à adoção de hábitos alimentares saudáveis;
- Campanhas internas de vacinação;
- Serviços de orientação desportiva, como grupos de corrida;
- Programas antitabagismo;
- Campanhas de conscientização em temas como prevenção do suicídio (setembro amarelo), câncer de mama (outubro rosa) e câncer de próstata (novembro azul);
- Programas para redução de peso;

- Apoio psicológico e incentivo à meditação;
- Associação de funcionários;
- Confraternizações, encontros e celebrações;
- Preparação para a aposentadoria;
- Prevenção à discriminação, ao assédio e campanhas de respeito à diversidade.

É fundamental assegurar o alinhamento das ações para promoção do bem-estar e da qualidade de vida com as necessidades e expectativas dos colaboradores e com as estratégias da cooperativa. Uma boa prática é tratar sistemicamente a promoção da saúde por meio de programas de qualidade de vida, que estabeleçam os objetivos a serem alcançados, as ações a serem realizadas ao longo de determinado período e as informações necessárias e os indicadores pertinentes para monitorar a sua implementação e seus resultados, visando a posterior análise de efetividade para definir o que deve ser melhorado ou descontinuado, assim como novas iniciativas necessárias.

Desde o ano de 2017, o Sicoob Copermec realiza anualmente a dinâmica do Anjo Secreto, cujo objetivo principal é a integração entre colaboradores e principais dirigentes. Todos os participantes são denominados “anjos”, e cada um deve cuidar da pessoa que retirar no sorteio realizado no início da dinâmica. O anjo deve cuidar do seu protegido por um determinado período, sem que ele perceba ou descubra, garantindo que os dias de trabalho sejam leves e criando ações de motivação diárias.

(Fonte: SESCOOP, Compêndio de Boas Práticas de Governança e Gestão – Ciclo 2020/2021, 2021)

PP

Avaliação do bem-estar e satisfação

CE

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.

RE

E

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. Essas pesquisas podem ser feitas internamente, com o apoio de empresas externas ou a cooperativa pode participar de pesquisas existentes no mercado.

Outra prática que pode ser adotada é o 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 organizações estaduais do Sistema OCB. Baseado nos quatro pilares do FIB (Felicidade Interna Bruta), apresentados na Figura 7, essa ferramenta foi construída para mensurar o bem-estar e a qualidade de vida dos dirigentes e colaboradores das cooperativas, abordando nove dimensões:

- Padrão de vida;
- Governança;
- Educação;
- Saúde;
- Meio ambiente;
- Cultura;
- Vitalidade comunitária;
- Uso do tempo;
- Bem-estar psicológico.

O programa consolida ações em torno de um processo sistêmico que melhora os níveis de qualidade de vida das pessoas, tendo como premissa a felicidade individual e coletiva. Trata-se de uma iniciativa de desenvolvimento humano, cujos efeitos são percebidos no desempenho organizacional. Saiba mais sobre o FIC procurando a organização estadual do Sistema OCB ou por meio do curso o Jeito Coop de Ser Feliz, disponível na plataforma CapacitaCoop.

Figura 7 – Quatro pilares do FIB



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 embasar a implantação de ações de melhoria pertinentes.

Um método complementar às pesquisas tradicionais é a utilização de pesquisas pulso, medições rápidas e frequentes relacionadas a uma questão específica do ambiente da organização. As pesquisas pulso podem auxiliar os responsáveis pela gestão de pessoas a entender e mapear tendências, corrigir o andamento de projetos e compreender o ponto de vista dos colaboradores sobre diversos assuntos. A adoção dessas pesquisas é importante devido ao novo cenário de transformações constantes no mundo do trabalho, o que exige respostas e ações tempestivas para solucionar problemas.

No capítulo Fixação do conhecimento está disponível o Exercício 6 para verificar o conhecimento dos processos gerenciais relacionados à qualidade de vida dos colaboradores.



FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO

Exercício 1 - Propósito e temas do critério Pessoas

Relacione a coluna da direita com a coluna da esquerda, identificando o tema do critério pessoas ao qual se refere o processo gerencial.

1 Sistemas de trabalho

2 Capacitação e desenvolvimento

3 Qualidade de vida

Identificação das necessidades e expectativas dos colaboradores

Reconhecimento e incentivo

Educação cooperativista

Seleção de novos colaboradores

Desenvolvimento comportamental dos colaboradores

Requisitos legais relativos à saúde e segurança

Integração à cultura organizacional

Ações de capacitação e desenvolvimento

Avaliação do bem-estar e da satisfação

Avaliação de desempenho

Enfrentamento da discriminação e prevenção de assédios

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 tanto, utilize os símbolos apresentados no fim 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 a seguir, destaque uma prática relativa a cada processo gerencial relacionado à definição do sistema de trabalho. Para cada prática, verifique se existem oportunidades para melhorá-la, considerando as perguntas apresentadas no fim da página.

| Informação | Prática | Oportunidades de melhoria |
|---|---------|---------------------------|
| Definição de funções e responsabilidades | | |
| Identificação e desenvolvimento de competências | | |
| Seleção de colaboradores | | |
| Integração de colaboradores recém-contratados | | |
| Avaliação de desempenho | | |
| Reconhecimento | | |
| Incentivo | | |

Perguntas para avaliar uma boa prática

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

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

Utilizando o quadro a seguir, liste, 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 no fim da página para registrar ações para 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 às questões sobre os processos 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 a seguir sobre os processos relacionados à promoção da 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 Gerenciamento de Riscos (PGR). | <input type="checkbox"/> |
| 2 | As cooperativas de trabalho não são obrigadas a observar as normas de saúde e segurança no trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 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. | <input type="checkbox"/> |
| 4 | A cooperativa deve identificar as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, visando determinar o que é importante para eles com relação ao bem-estar, qualidade de vida e satisfação. | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Não há diferença entre identificar os fatores que afetam o bem-estar, a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores e avaliar o bem-estar, a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores. | <input type="checkbox"/> |
| 6 | As pesquisas de clima organizacional são instrumentos geralmente direcionados para a avaliação da satisfação. | <input type="checkbox"/> |
| 7 | O FIC pode ser utilizado como um programa que consolida as ações realizadas para melhorar os níveis de qualidade de vida das pessoas. | <input type="checkbox"/> |
| 8 | A cooperativa deve apenas realizar ações obrigatórias por lei para promover a saúde física, mental e social de seus colaboradores. | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Os dirigentes não precisam participar da análise dos resultados das pesquisas de satisfação ou de clima organizacional. | <input type="checkbox"/> |
| 10 | As atividades para o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis incluem a identificação de perigos e o posterior mapeamento dos riscos. | <input type="checkbox"/> |



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD). **O panorama do treinamento no Brasil: dados, informações, fatos e análise**. Pesquisa anual ABTD/Integração/Revista T&D. São Paulo, 2015.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Corpo comum de conhecimento. V. 3.0., 2013.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão das competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BRASIL. **Decreto-Lei n. 2.848 de 07 de dezembro de 1949**. Código Penal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 1940.
- BRASIL. **Lei n. 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971.
- BRASIL. Lei n. **14.457 de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 set. 2022.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Norma Regulamentadora n. 1. **Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais**. Última modificação: Portaria SEPRT nº 6.730, de 9 de março de 2020.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. Norma Regulamentadora n. 5. **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio**. Última modificação: Portaria MPT nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução n. 04, de 5 de outubro de 1999**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 nov. 1999.
- BRASIL. **Lei n. 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 2000.

BRASIL. **Lei n.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 - PRONACOOOP; 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 jul. 2012.

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

CARBONE, P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

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

DELOITTE AI INSTITUTE. **Generative AI and the future of work**. Deloitte, 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consulting/articles/generative-ai-and-the-future-of-work.html>. Acesso em 26 de outubro de 2024.

FRANÇA, A. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Indicadores de desempenho: estruturação do sistema de indicadores organizacionais**. 3. ed. São Paulo, 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Gestão de pessoas**. São Paulo, 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Guia de referência da gestão para a excelência**. São Paulo, 2024.

KANTER, R. M. **Frontiers of management**. Boston: Harvard Business Review Book, 1997.

HERBSTRIETHL, Eder Luiz. KIELING, Rejane Inês. **Gestão por competências: a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito**. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas* – RGC. Santa Maria, RS, Vol. 7, N° 13, Jan./Jun. 2020

HUNT, Vivian. LAYTON, Dennis. PRINCE, Sara. *Diversity Matters*. McKinsey & Company, 2015.

MANPOWER GROUP & O FUTURO DAS COISAS. **Futuro do Trabalho: 20 tendências para você e sua empresa navegarem**. Manpower Group, 2021.

SALIBA, T. M. **Manual prático de segurança e higiene ocupacional e PPRA**. São Paulo: LTR, 2004.

SCHNEIDER, J. O. **Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo: Unisinos, 2010.

SCHNEIDER, J. O. **Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo**. In: SCHNEIDER, J. O. *Educação cooperativa e suas práticas*. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 2003.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2015/2016**. Brasília, DF, 2017.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2017/2018**. Brasília, DF, 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2020/2021**. Brasília, DF, 2021.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Compêndio de boas práticas de governança e gestão: ciclo 2022/2023**. Brasília, DF, 2023.

SISTEMA OCB. **O que muda com a Lei nº 12.690/2012: cooperativismo de trabalho**. Brasília, DF, 2012.

SISTEMA OCB. **Documento Base. 14º Congresso Brasileiro de Cooperativismo**. Brasília, DF, 2019.

SISTEMA OCB. **Documento Base. 15º Congresso Brasileiro de Cooperativismo**. Brasília, DF, 2024.

TEIXEIRA, KarenCristina. OLIVEIRA, Cynthia Sanches de. ALVES, Gisele (org). **Competências socioemocionais de educadores: seu papel central para uma concepção de educação integral**. São Paulo: Instituto Ayrton Senna, 2020.

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