

COOPERATIVISMO





Cooperativas constroem um mundo melhor

O UNIVERSO PARTICULAR DAS COOPERATIVAS



VALOR PESSOAL



Clima organizacional em cooperativas

Quem são os
responsáveis pelo
clima?




Copacol

VALOR PESSOAL



Do que depende o sucesso
do dia de hoje?



Vídeo da
tourada

VALOR PESSOAL



Apresentação do grupo

Vídeo de

Quem sou eu?



Qual o DNA das Cooperativas?

Adesão voluntária; Gestão democrática;
Participação econômica dos membros;
Autonomia e independência; Educação;
Formação e Informação; Intercooperação;
Interesse pela comunidade.

Alia o economicamente viável,
ao Ecologicamente correto e
ao Socialmente justo

Ajuda mútua,
responsabilidade,
democracia, igualdade,
equidade e solidariedade.

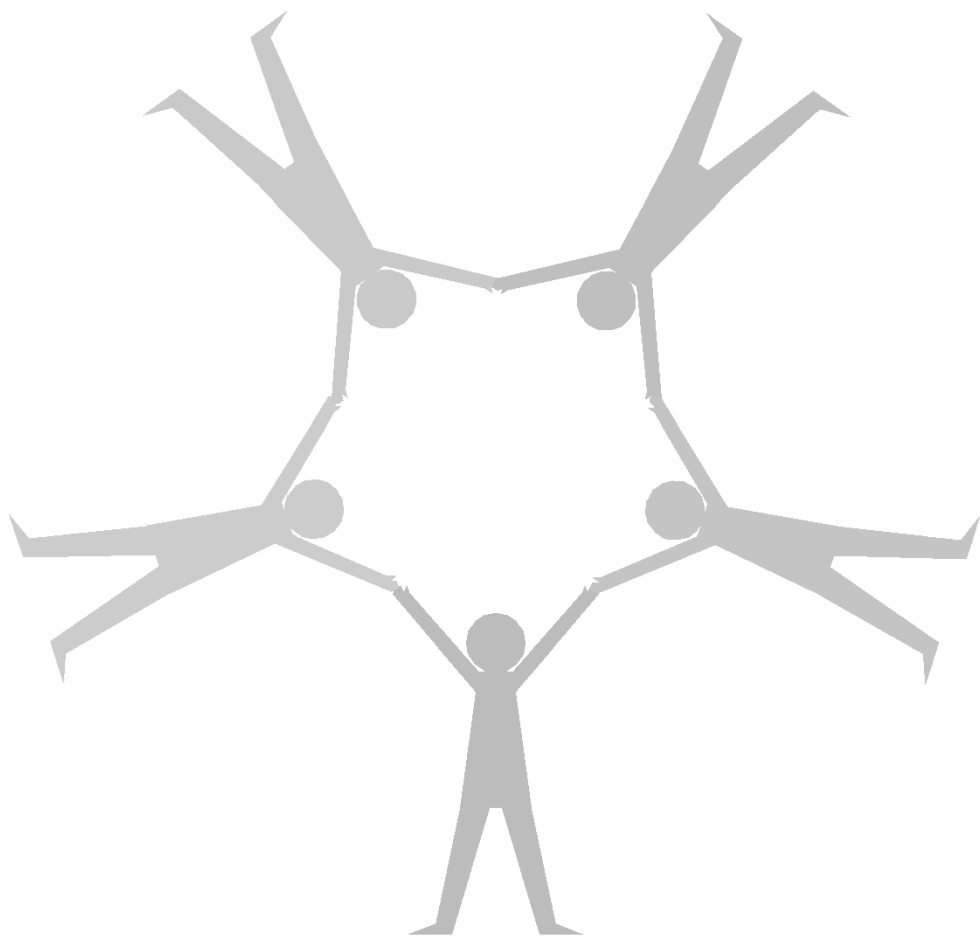
Modelo de Gestão baseado em valores
distintos das empresas capitalistas



Modelo Cooperativista

*Vídeo do Cooperativismo
(já tenho)*

*Vídeo que pedi para
vc abaixo ontem*





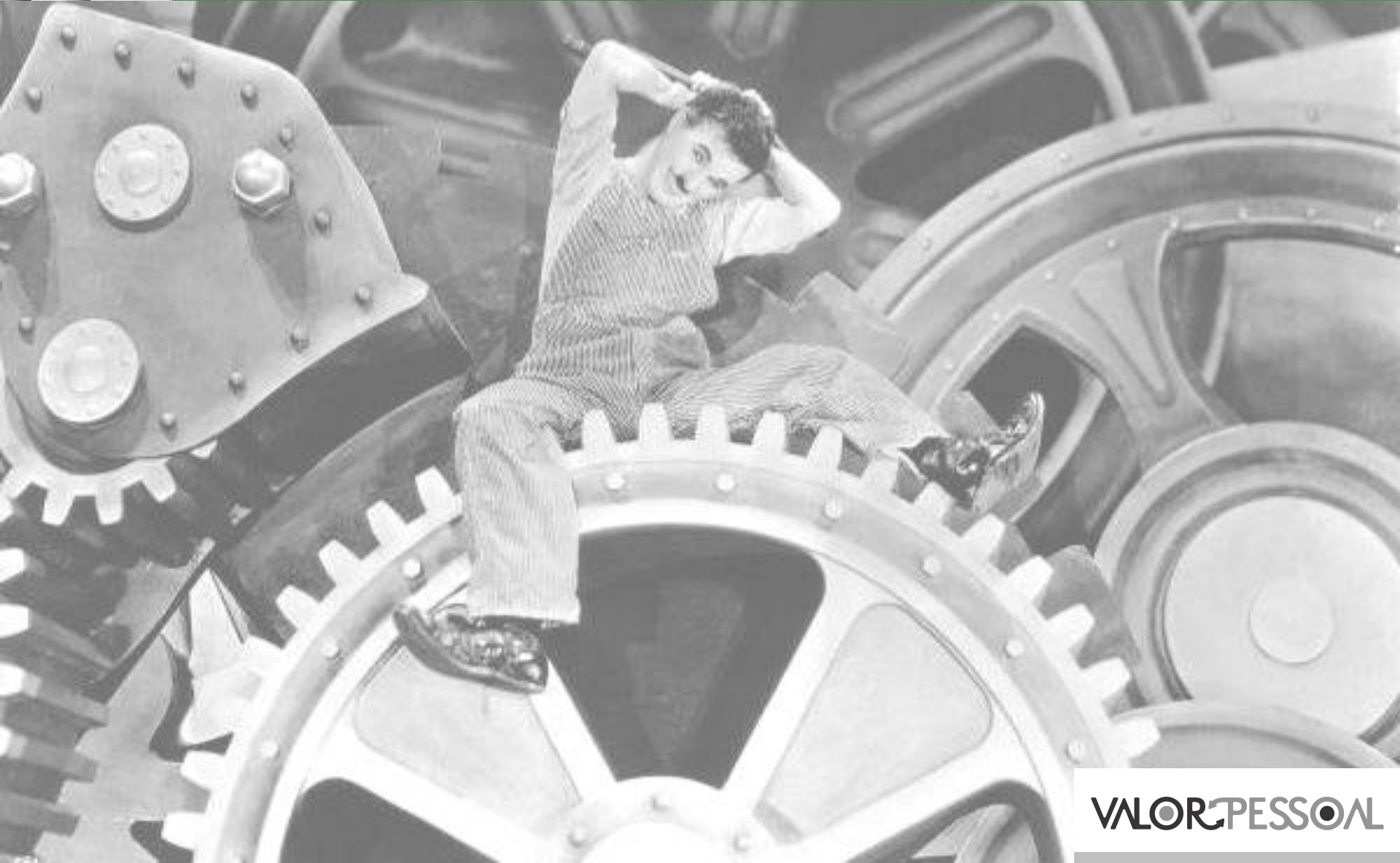
Como estão
as pessoas na



VALOR PESSOAL



Taylor: O homem trabalha por dinheiro?





Estímulo: financeiro e benefícios?





Peter Drucker

“O caráter perverso do foco no dinheiro é que os incentivos econômicos vão se tornando direitos em vez de recompensas”



Trabalhando por uma causa?

Motivação:
**salvar
vidas**





O que move os colaboradores da Copacol?

Latim



Movere



Mover



O que
move
VOCÊ



Afinal, o que é CLIMA INTERNO ?

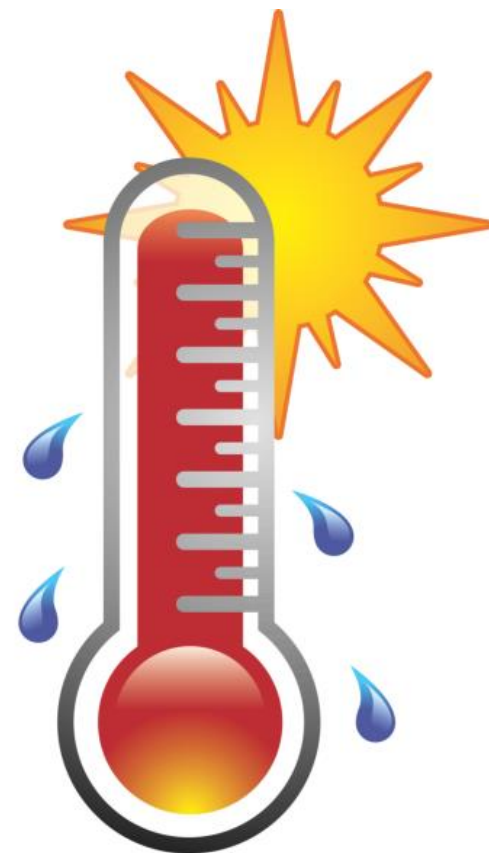
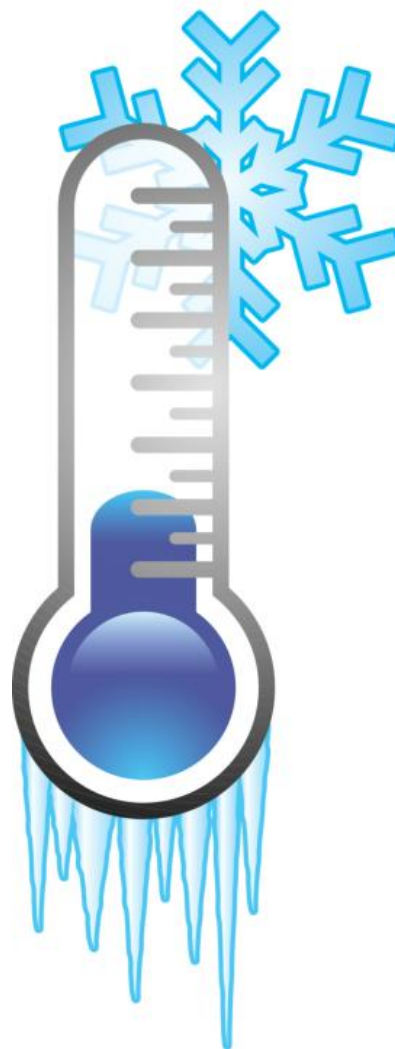
É como se chama o estado de ânimo coletivo vivido pelos funcionários da empresa em um dado momento

Resultado das ações do dia-a-dia: o que vivemos, observamos e sentimos

É a resposta à pergunta:

Como é trabalhar aqui na Copacol?

É o que caracteriza e diferencia um ambiente de trabalho de outro.





Fatores determinantes na formação do clima



- Características da empresa e/ou área que são percebidas e experimentadas direta ou indiretamente
- Que influenciam a motivação e o comportamento das pessoas
- Que influenciam os resultados da empresa
- E que podem ser modificadas através de gerenciamento direto.



As pesquisas do Mercado Brasileiro



- Metodologia FIA/USP
- 15 anos de mercado Público específico de alto interesse - 150 mil assinantes
- 10 melhores por setor e premiações por categoria
- Grande, média e pequenas



- Metodologia Hay
- 7 anos de mercado
- Baixa visibilidade
- 60 empresas
- 30 destaques
- 6 campeãs



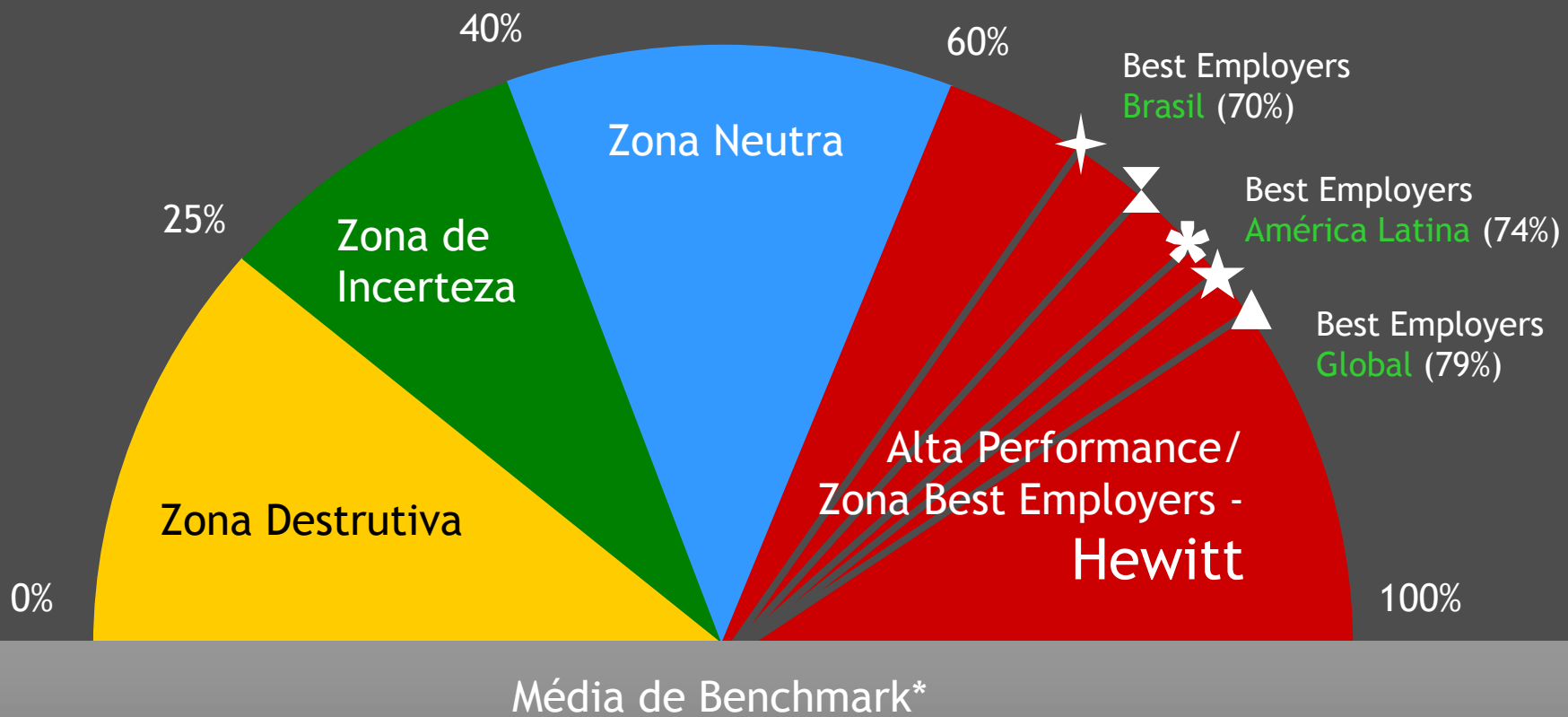
- Metodologia GPTW
- 15 anos de mercado
- Público em geral - 700 mil assinantes
- Presente 46 países
- Menor visibilidade interna
- 100 melhores



- Metodologia TNS Interscience
- 14 anos de mercado
- Baixa Visibilidade
- Entrevistas com executivos

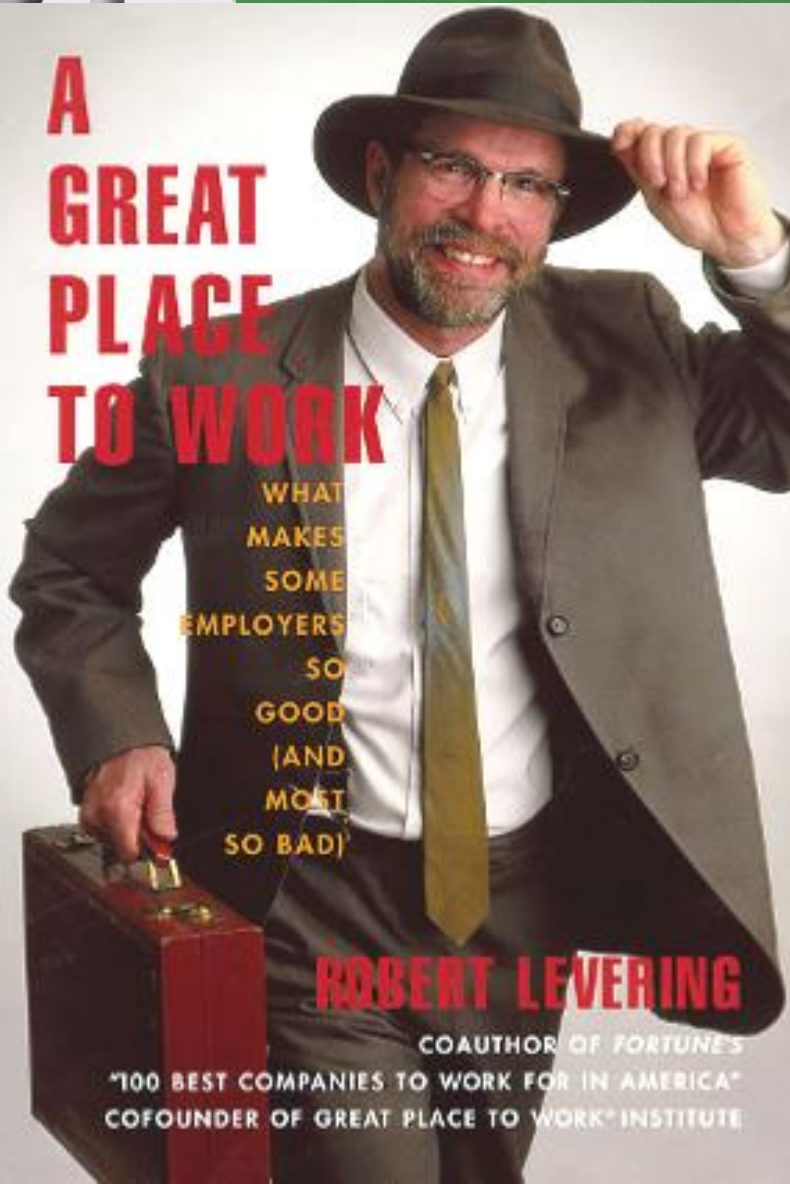


Metodologia HEWITT: Engajamento





Great place to work



|| Qualquer empresa,
de qualquer tamanho,
em qualquer lugar,
pode se tornar um
excelente
lugar para trabalhar ||

Robert Levering,
fundador do Great Place to Work®



A perspectiva dos funcionários

Dimensões

Como elas atuam no ambiente de trabalho



Credibilidade

- Comunicação informativa e acessível
- Competência na condução de pessoas e negócios
- Integridade e consistência na condução da visão



Respeito

- Apoio para desenvolvimento profissional
- Reconhecimento
- Envolvimento em decisões relevantes



Imparcialidade

- Equidade e equilíbrio no reconhecimento
- Ausência de favoritismo
- Justiça no tratamento



Orgulho

- Orgulho do trabalho realizado individualmente
- Orgulho do trabalho realizado coletivamente
- Orgulho da imagem e atuação da empresa na comunidade e mercado



Camaradagem

- Espaço para ser espontâneo
- Ambiente amigável e hospitaleiro
- Sentimento de “família” ou “equipe”

Confiança



Exemplos de resultados

peso 62%

Perspectiva funcionários

Trust Index[®]

10310 Total
1000 Seleccionados
371 Amostra Mínima
795 Respondentes



Resultados 2011 (*)

100 Melhores 2011 - Grandes e Multis

81

peso 5%

Comentários Escritos

Intensidade, Especificidade, Variedade, Calor Humano

84

peso 33%

Perspectiva liderança

Análise das Práticas Culture Audit[®]

Variedade, Originalidade, Abrangência, Calor Humano, Integração



69

MÉDIA FINAL

77



HAY GROUP: Direcionadores de Engajamento

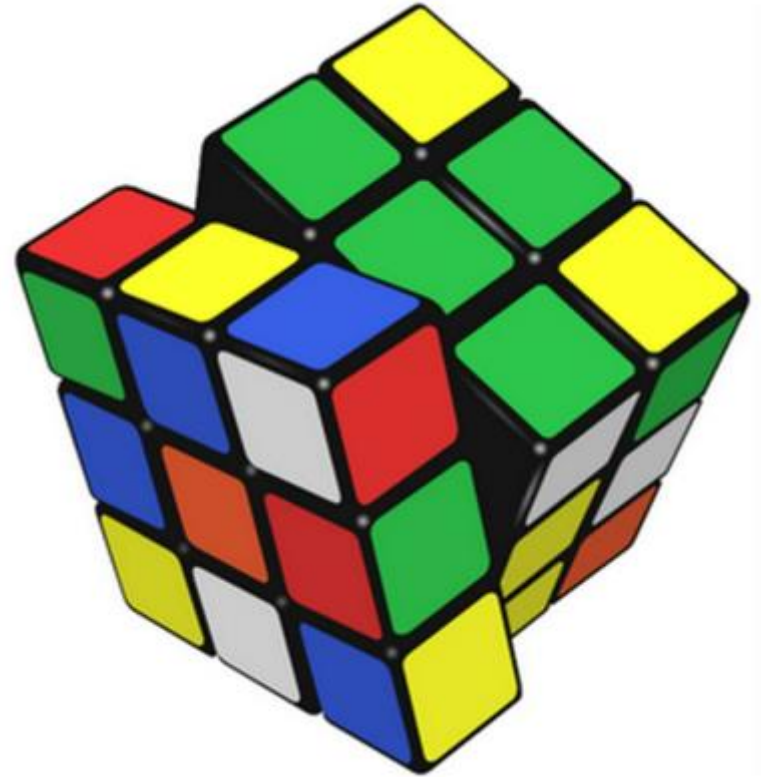
- Credibilidade
- Relacionamento Externo
- Sustentabilidade
- Clareza e Alinhamento da Estratégia
- Desenvolvimento de Carreira
- Liderança
- Remuneração e Benefícios





HAY GROUP: Direcionadores de Suporte Organizacional

- Condições de Trabalho
- Comunicação
- Gestão de Desempenho
- Carga Horária / Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional
- Cooperação





Gestão do clima organizacional

- Quem faz pesquisa,
gerencia o clima?
- Quem gerencia o clima,
faz pesquisa?





Exercício em grupo

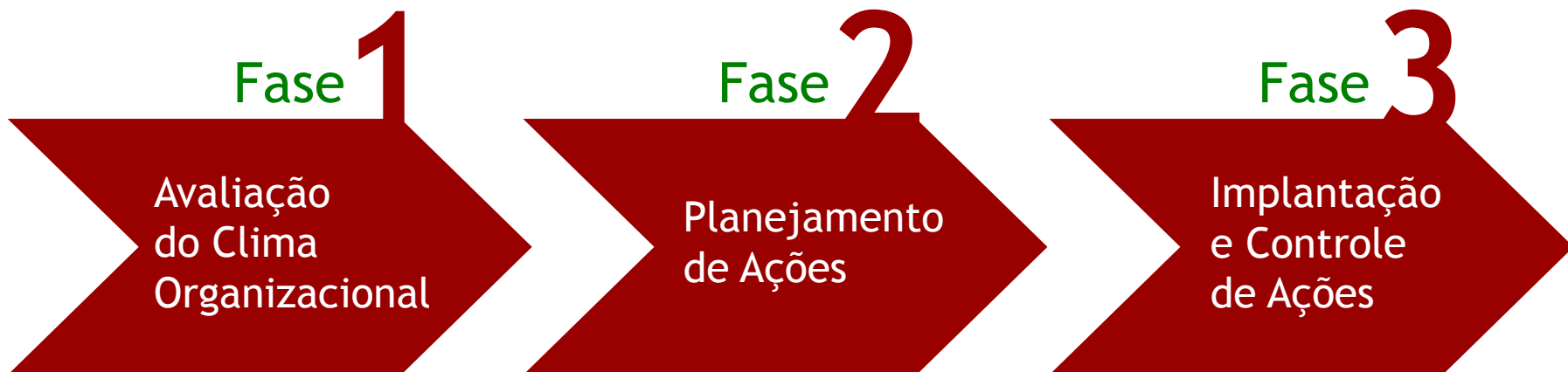
Na **Copacol** vocês fazem pesquisa e tratam o clima como um processo de gestão?

Por que?

Vídeo



O processo de gestão de clima



Aprimoramento das Relações Interpessoais

Comunicação

gestão de clima



A pesquisa de clima

O êxito na avaliação do ambiente de trabalho é resultante da combinação adequada de metodologias:



Avaliação do
AMBIENTE DE TRABALHO



Guia Exame - Você S/A





Guia Exame - Você S/A

As melhores empresas para você trabalhar 2011

agenda



- Por que estar no guia?
- Premissas da Pesquisa
- Metodologia
- Visita dos jornalistas
- Cronograma





Guia Exame - Você S/A

As melhores empresas para você trabalhar 2011



Por que estar no guia?

- Valorização da marca, principalmente quando se trata de Cooperativa
- Atração e Retenção de Talentos
- Clima Organizacional cada vez mais positivo
- Um grande projeto da empresa: GP e gestores
- Comparação de âmbito nacional (resultados de GP)
- Valorização profissional da equipe em geral
- Aprendizagem com a pesquisa
- Impacto no resultado do negócio





Guia Exame - Você S/A

As melhores empresas para você trabalhar 2011



Formulário do empregado (IQAT)

Composição:

São 64 questões a serem respondidas pelos empregados.

As questões foram elaboradas de acordo com 4 categorias:



Categoria	N° de Questões	Porcentagem
Identidade	10	15,6%
Satisfação e Motivação	26	40,6%
Liderança	14	21,9%
Aprendizado e Desenvolvimento	14	21,9%



Guia Exame - Você S/A

As melhores empresas para você trabalhar 2011

Como é formada a nota final da pesquisa?

Composição do IFT:

70% IQAT:

Formulário do empregado - dados relativos à visão do empregado sobre a empresa

IQAT COPACOL = **76,75**

IQAT 150 = **81,84 (-5,09)**

30% IQGP:

15% - Visita do Jornalista à empresa

10% - Questionário da empresa respondido pelo RH

05% - Book de Evidências

IFT 150 Melhores = **78,56**

IFT Copacol = **71,20 (-7,36)**





Formulário do empregado (IQAT)

Média IQAT por categoria em 2011

	COPACOL	150 Melhores
Identidade	83,47	88,52
Satisfação e Motivação	73,04	80,68
Liderança	79,92	81,92
Aprendizado e Desenvolvimento	75,67	79,15
COPACOL	76,75 (-5,09)	81,84



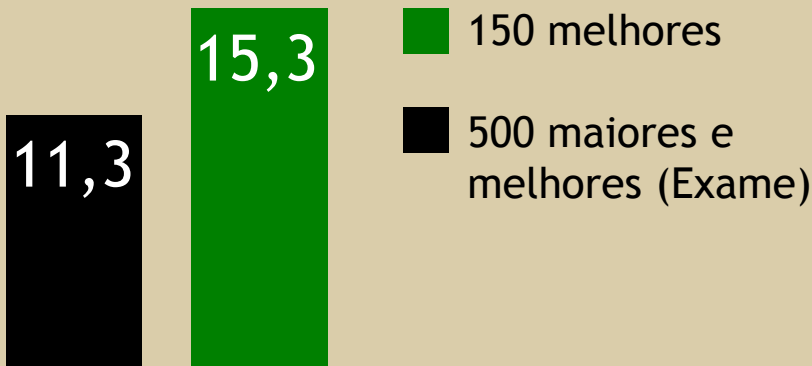
Guia Exame - Você S/A

As melhores empresas para você trabalhar 2011



Vale a pena estar no guia?

Por que vale a pena ter funcionários motivados, comprometidos com a empresa?



Rentabilidade sobre patrimônio líquido (2011)

Dados: MEPT 2010 M5M 2010

Porque felicidade traz dinheiro



Quais os resultados da Copacol no Guia?

QUESTÃO	NOTA COPACOL	NOTA 150	DIFERENÇA
Eu recomendaria a parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	75,28	86,52	
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	85,92	92,04	
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	55,70	73,01	
Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus empregados	74,72	83,41	
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	58,47	66,31	
O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal	45,01	69,04	



Quais os resultados da Copacol no Guia?

QUESTÃO	NOTA COPACOL	NOTA 150	DIFERENÇA
Sou recompensado de maneira justa pela qualidade do trabalho que apresento	65,19	71,79	
A quantia que recebo como participação nos lucros é justa	85,92	92,04	
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	55,70	73,01	
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	70,65	84,37	
A quantia que recebo como participação nos lucros na empresa é justa	55,15	64,37	
Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time	69,59	81,41	



Quais os resultados da Copacol no Guia?

QUESTÃO	NOTA COPACOL	NOTA 150	DIFERENÇA
Considero justo o salário pago a esta empresa a seus funcionários	33,64	66,31	
A quantia que recebo como participação nos lucros é justa	85,92	92,04	
As informações sobre esta empresa são transmitidas aos seus empregados com clareza, rapidez e agilidade	76,98	82,28	
Meus colegas estão sempre dispostos a trabalhar comigo o que sabem	72,36	83,42	
Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente colocados em discussão	76,47	80,97	
As pessoas que trabalham na empresa estão sempre dispostas a inovar naquilo que fazem	74,22	81,07	



Quais os resultados da Copacol no Guia?

QUESTÃO	NOTA COPACOL	NOTA 150	DIFERENÇA
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com o meu chefe	77,78	83,92	
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe	70,12	79,61	
Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios	76,05	82,35	
Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	72,36	83,42	
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	82,71	90,83	
A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios	71,31	89,17	



Quais os resultados da Copacol no Guia?

QUESTÃO	NOTA COPACOL	NOTA 150	DIFERENÇA
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos	78,65	86,61	
Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado por meus colegas	72,81	75,61	
Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho	72,90	75,76	
Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	72,31	75,47	
Meu chefe é coerente, usa “o mesmo peso e a mesma medida” nas suas decisões	74,59	76,23	
Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	70,88	78,46	



Quais os resultados da Copacol no Guia?

EMPRESA	QUANT. FUNCS.	NOTA FINAL
Unimed Sul Capixaba	184	89,2
Hospital Unimed Sul Capixaba	350	85,7
Unimed Missões	138	80,9
Central Nacional Unimed	752	79,9
Unimed Circuito das Águas	140	78,8
Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo	472	77,8
Unimed São José do Rio Preto	328	75,8
Unimed Volta Redonda	589	75,4
Sicoob Credip	155	75,4
Unimed Cuiabá	696	73,0
Sicredi	12095	76,3



Trabalho em Grupo

O que vocês priorizariam como ações corporativas a partir do resultado da Copacol?



Vídeo: crianças

VALOR PESSOAL



Planejando para o Sucesso





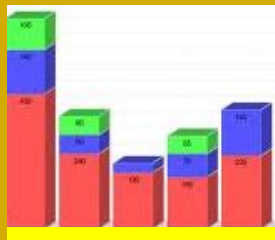
Gestão de Clima das 150 Melhores: a Pesquisa

Abril



Aplicação
da Pesquisa

Setembro



Divulgação
dos resultados
gestores e
funcionários
em até 15 dias

Outubro



Geração
de ações
corporativas
e ampla
divulgação
das mesmas



Criação com
Comitê de
Clima e
divulgação dos
critérios dos
escolhidos

Janeiro
em diante



Monitoramento
das ações e
Divulgação das
melhorias



Gestão de Clima das 150 Melhores: aspectos melhoria

Junho



Análise dos pontos críticos da pesquisa do ano anterior

Julho



Priorizar pontos de melhoria: Liderança, comunicação, equipes, etc.

Agosto a Novembro



Iniciar os treinamentos focados nos resultados críticos da pesquisa

Janeiro



Realizar grupos focais e já comunicar da pesquisa em abril

Fevereiro



Sensibilização da Liderança



Os 4 fatores principais na gestão do Clima Interno



1. Direção
2. Órgão gestor de pessoas (RH)
3. Líderes
4. Colaboradores

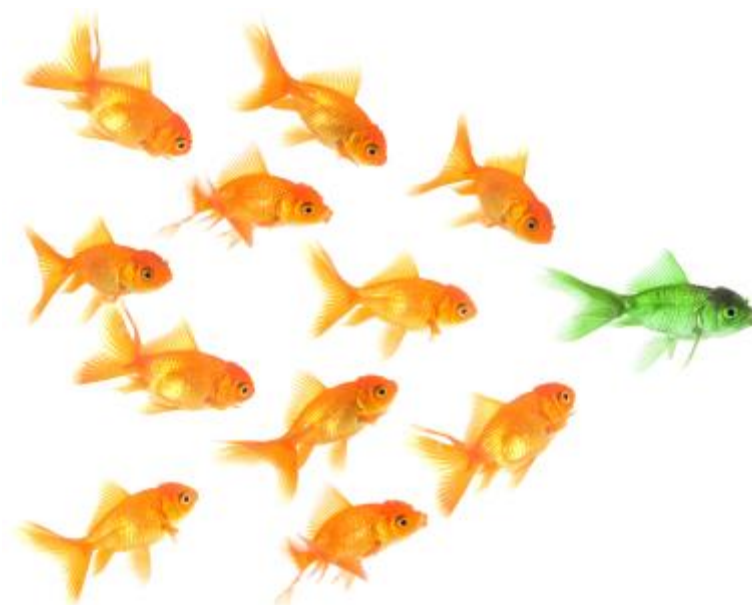
Não há atores coadjuvantes.
TODOS são atores principais!

O que varia é o **IMPACTO**
das ações de cada ator.



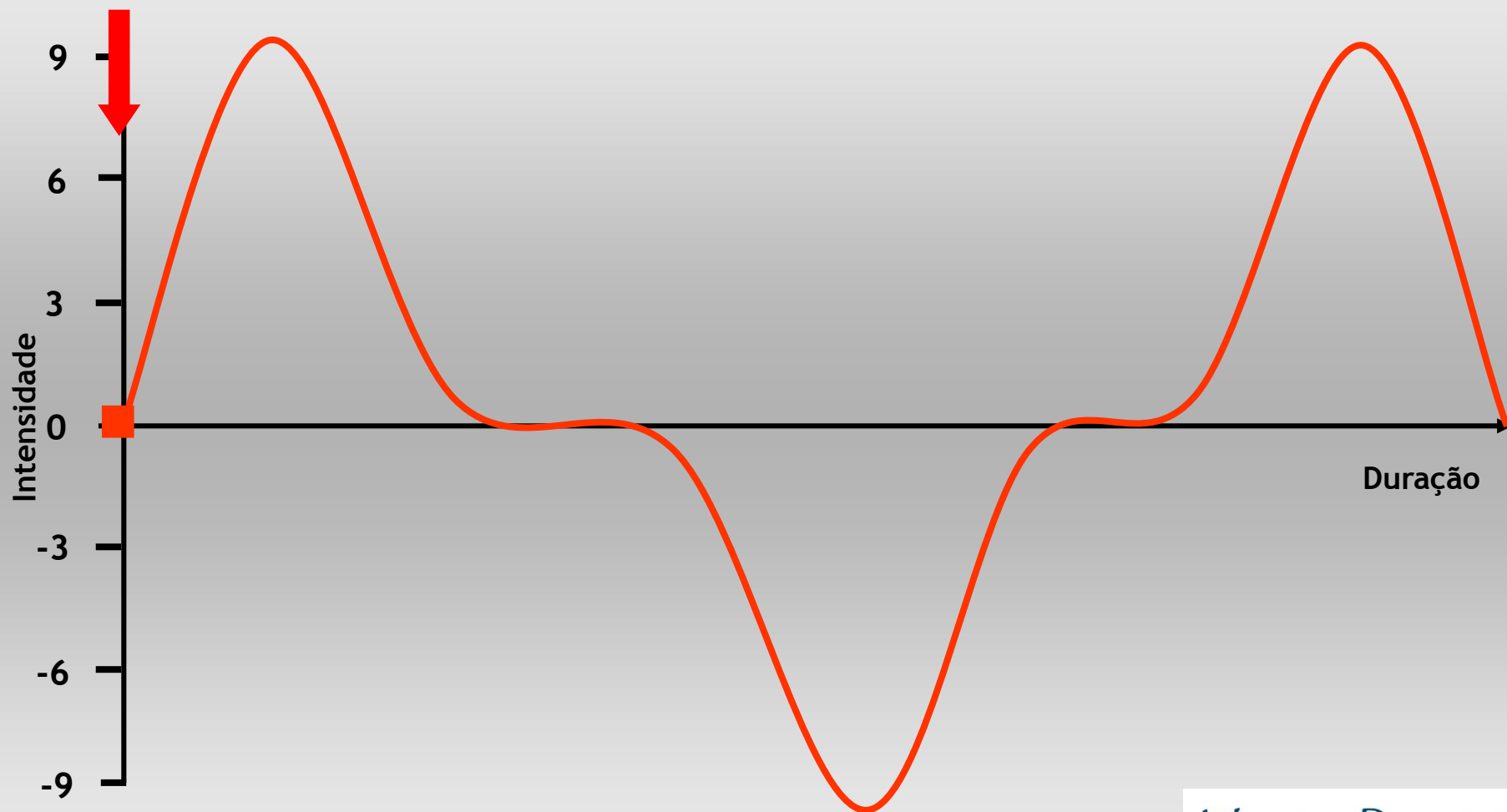
O Papel da Direção

- Saúde financeira da cooperativa
- Conciliar modelo de gestão da cooperativa X concorrência
- Cuidar da qualidade da liderança
- Pró-ativo em situações de mudanças, considerando o tempo de tomada de decisão do modelo cooperativo
- Agilidade diante de problemas expressivos (capacidade de argumentação junto aos sócios)





Diretoria





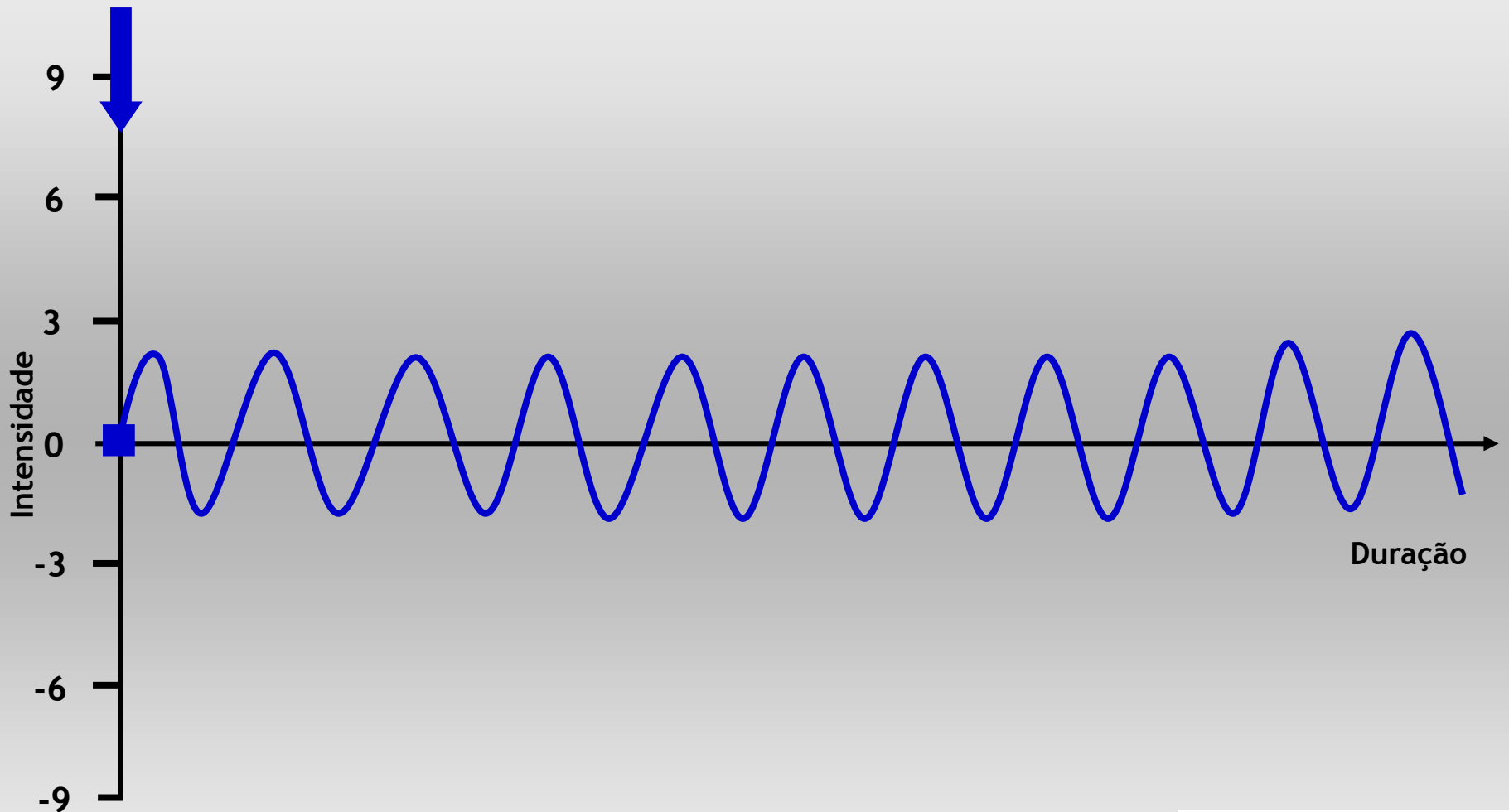
Papel de Recursos Humanos

- Entendimento profundo do resultado da pesquisa de clima;
- Crença genuína de que os resultados podem ser mudados através de um trabalho eficaz e de muito monitoramento;
- Confidencialidade e ética para lidar com os resultados e com as dificuldades de cada área;
- Ser pró-ativo e oferecer suporte para as áreas e gestores;
- Ser referência em ambiente de trabalho (forte espírito de trabalho em equipe);
- Atuar com transparência;
- Ser parceiro da liderança e criar vínculo de confiança com os colaboradores;
- Contratar pessoas que tenham aderência ao modelo cooperativista
- Todas as ações acima citadas terão baixo resultado se a LIDERANÇA não se comprometer efetivamente com o clima e com o cuidado de seus subordinados.





Recursos Humanos





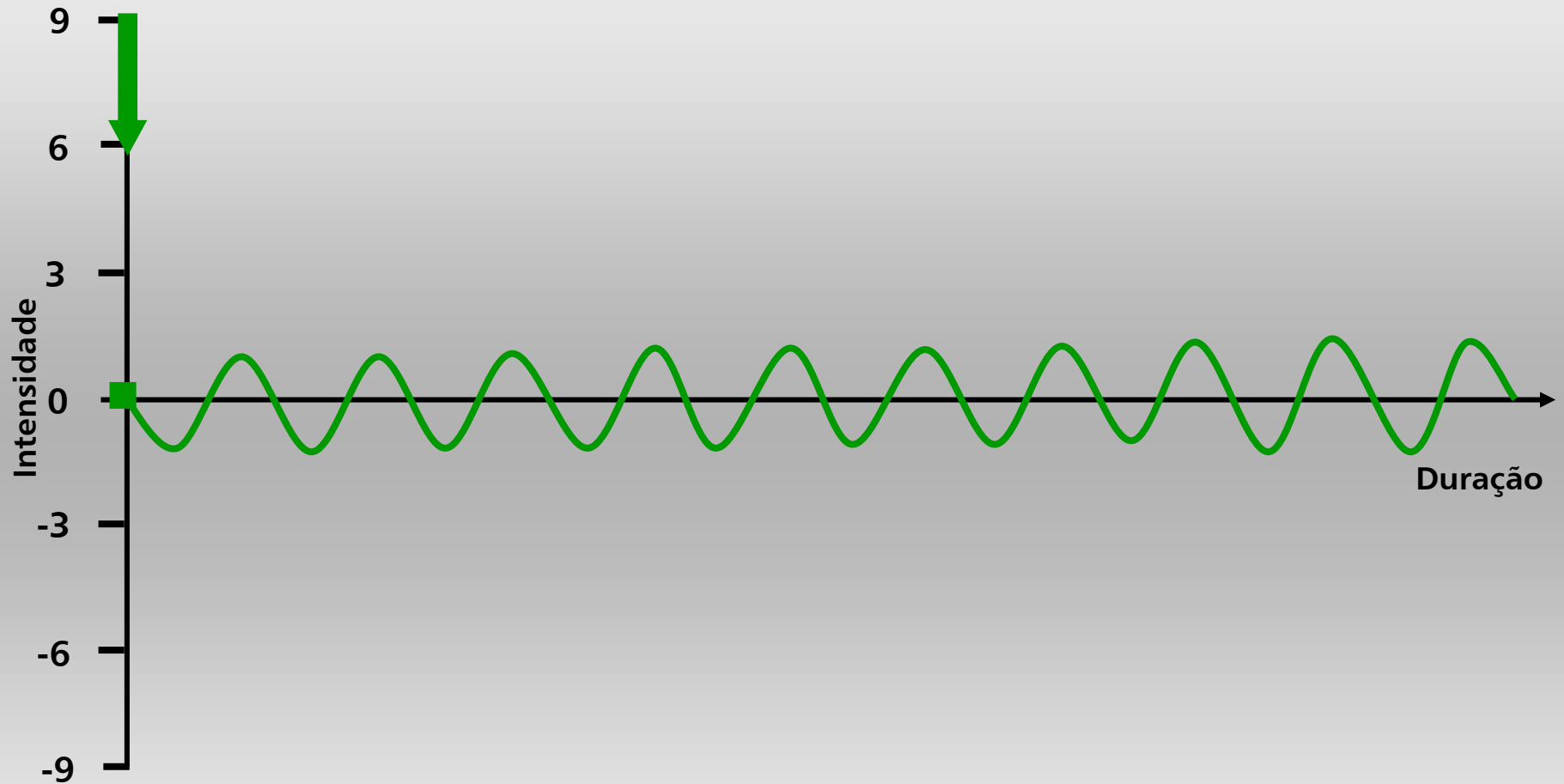
Papel dos colaboradores

- Gerenciar bem seu trabalho, entendendo que a tomada de decisões é mais morosa do que empresas que não adotam o modelo cooperativista
- Colaboradores mais antigos apoiar novos colegas (aspectos específicos do modelo de gestão do cooperativismo)
 - Não rechaçar o que vem de novo
 - Não rechaçar o que já existe
 - Cuidar da qualidade de sua performance
 - Estimular o bom relacionamento entre os pares e a liderança





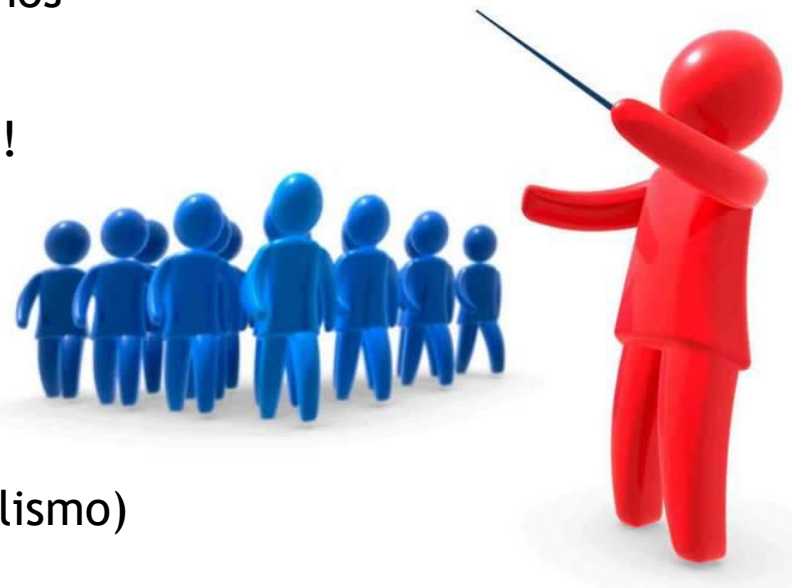
Colaboradores





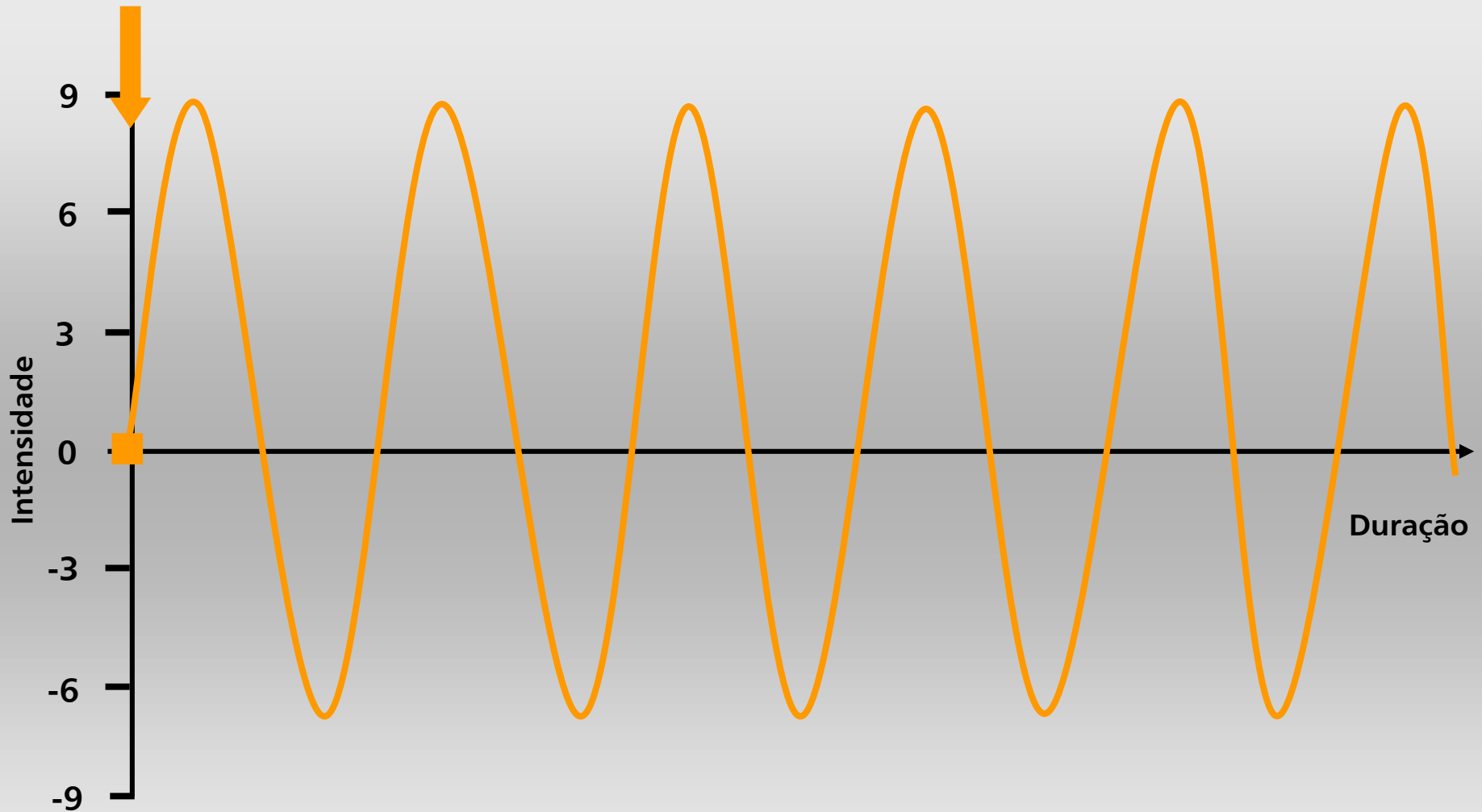
O papel da liderança

- Selecionar bem as pessoas com auxílio de RH: fundamental!!
- Treinar, avaliar e dar feedback
- Avaliação de desempenho não é pró forma e nem uma “coisa a mais que o RH inventou” para nos dar mais trabalho
- Comunicar em tempo real e em português!!!!
- Comunicação “olho no olho”
- Email não é comunicação , é informação
- Praticar meritocracia e não “ amigocracia”
- Cuidar dos seus subordinados (não é paternalismo)





Liderança





Fatores Críticos de Sucesso

- Patrocínio da Alta Direção (Crença/Credibilidade na gestão)
- Envolvimento e preparação da Liderança - mais crítico
- Clareza de papéis no gerenciamento do processo (Recursos Humanos versus Liderança)
- Comunicação transparente e sistematizada
- Foco nas prioridades
- Monitoramento do Plano de Ação





O líder É a empresa

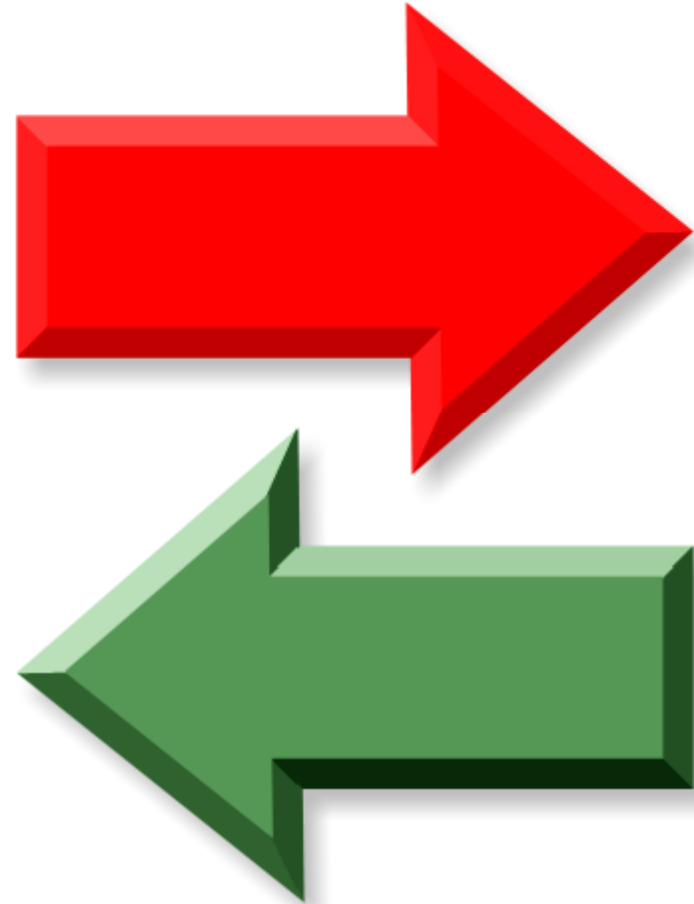


- Se não há confiança no que o líder diz
- Se ele usa dois pesos e duas medidas nas tomadas de decisão
- Se não há coerência entre discurso e prática
- Se não cumpre o que promete
- Se ele não se comunica com a equipe
- Se ele não desenvolve as pessoas
- Se ele não conhece e reconhece seus talentos
- Se ele não trata as pessoas com igualdade
- Se ele não respeita suas diferenças

Conclusão: A empresa é ruim!



- 90% dos funcionários que moviam processos trabalhistas disseram que voltariam a trabalhar na mesma empresa
- Condição: não ficar subordinado ao mesmo chefe





O que faz a grande diferença



- Comunicação ágil e transparente
- Líderes próximos de suas equipes
 - A empresa cria mecanismos para o funcionário recorrer caso se sinta injustiçado
 - Valoriza a diversidade
- Desenvolve trabalhos sociais e permite que os funcionários participem dos projetos



(cont.) O que faz a grande diferença



- Funcionários participam de decisões estratégicas
- Política de premiações que contemple todos os níveis hierárquicos
- Comemoram grandes e pequenas vitórias
- Demissão é a última opção em momentos de crise
 - Critérios justos de promoção e desenvolvimento



Monitoramento do Clima...



- Leva tempo
- Exige investimento financeiro
- Ações estruturadas e alinhadas
- Dedicação
- Perseverança



Comitê do Clima...

- Máximo de 12 pessoas
- Envolver todas as áreas da cooperativa: administrativa, produção etc.
- Ter a presença de dois líderes de áreas distintas no comitê
- Divulgar para a empresa os nomes dos participantes do comitê
- A adesão pode ser voluntária ou por convocação
- Os guardiões do clima devem ser diferenciados (bottom, camiseta etc.)
- RH apresenta resultados da pesquisa e principais pontos críticos - CORPORATIVOS- e sugestão de ações a serem tomadas
- Comitê valida ou não as propostas
- RH utiliza neste momento os 3 Ws: WHO, WHEN, WHY
- Reuniões quinzenais com RH e abertura do Sponsor no primeiro trimestre;
- Após 03 meses, reuniões mensais ou emergenciais
- Cada participante pode convocar uma reunião extra-ordinária





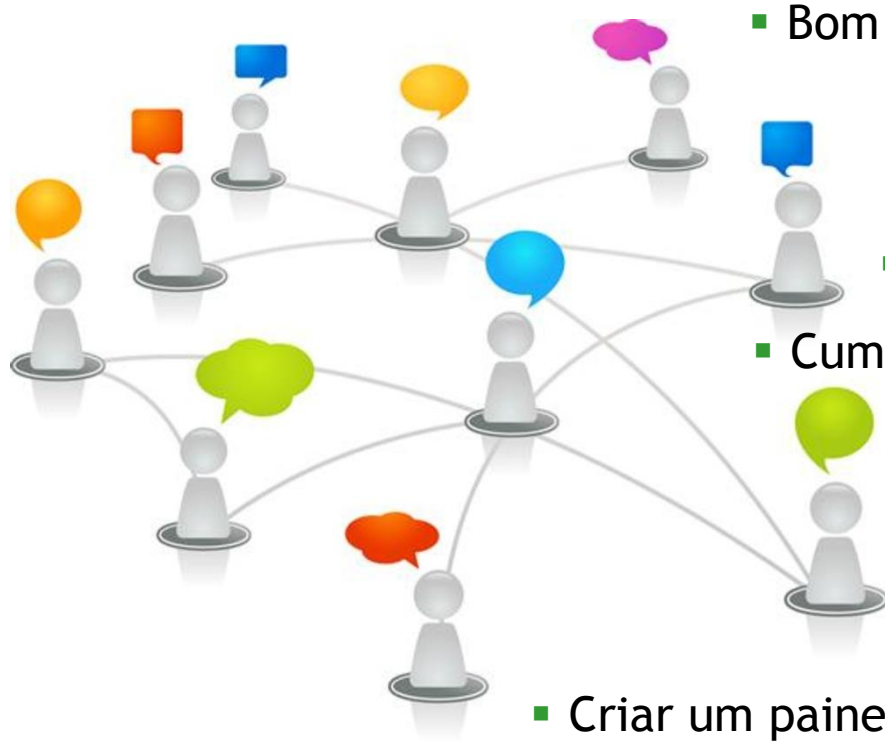
(cont.) Comitê do Clima...

- Reuniões quinzenais com RH e abertura do Sponsor no primeiro trimestre;
- Após 03 meses, reuniões mensais ou emergenciais
- Cada participante pode convocar uma reunião extraordinária frente a uma situação de alta relevância para uma área ou empresa
- Através da comunicação interna divulgar para todos os colaboradores que os participantes do comitê estão abertos para receber sugestões, citar situações de comprometimento de um bom ambiente de trabalho etc.
- É fundamental que os participantes do Comitê tenham imparcialidade, ética e tratem as questões confidencialmente
- O comitê deve se renovar a cada ano
- O comitê deve prestar contas do que realizou ao longo do ano e estas ações devem ser divulgadas
- Realizar trimestralmente em áreas distintas, grupos focais com agente externos, para avaliar na percepção dos colaboradores se as mudanças estão ocorrendo
- Dar feedback para os participantes do Comitê, RH e área de Comunicação





O que garante o Sucesso do Comitê?



- Bom senso: nunca propor situações extremistas (aumento para todos em um ano, 100% de aproveitamento no recrutamento interno por exemplo)
- Divulgar, comunicar, falar sobre as ações
- Cumprir rigorosamente os prazos estabelecidos
- Colocar a “mão na massa” literalmente
- Contar com o apoio do gestor junto ao colaborador que faz parte do Comitê (liberar, estimular)
- Criar um painel de monitoramento das ações em lugar de grande circulação (portaria, restaurante, vestiário etc.)
- A empresa realizar ao final do ano uma homenagem para os participantes do Comitê e um presente simbólico



O papel da Liderança

- Identificar os **talentos** que você não pode perder!
- Não esquecer nunca que as pessoas são únicas e gostam de serem tratadas como tal, ou seja: lembre-se da meritocracia e seja justo.





Comunicação transparente e em tempo real

Comunique-se

- Converse com as pessoas e, principalmente, saiba ouvir
- Elimine a “rádio peão”





A importância do dia-a-dia



As pessoas se lembram de você pelas pequenas coisas do **relacionamento.**

O cuidado com as pessoas começa nos detalhes!



Não subestime os colaboradores

Dê **desafios** que estimulem as pessoas a se superarem para alcançá-los.



Vídeo Itaú



É melhor conter uma pessoa motivada...



Do que puxar um
peso morto



O papel da área de Recursos Humanos



Vídeo da Brastemp

VALOR PESSOAL

COOPERATIVISMO



Muito obrigada
e Boa Sorte!

marcia@valorpessoal.com.br

 VALOR PESSOAL[®]
Consultoria em Desenvolvimento Organizacional