

e-book

# Cooperativismo: valorizando os colaboradores

SEBRAE



## Sumário

Abertura .....	03
Governança cooperativa .....	07
Construindo um bom relacionamento com os cooperados .....	11
Boas práticas .....	13
O papel da liderança .....	18
Referências .....	21

As cooperativas possuem diversas particularidades que as diferenciam de uma empresa tradicional. Seja na forma que as decisões são tomadas, o objetivo final da produção, a maneira com que os lucros obtidos são divididos etc. Porém, existe um fator comum a ambos os modelos de negócio que pode definir o sucesso da organização: uma boa gestão.



O relacionamento entre os dirigentes e os colaboradores é um ponto-chave para o funcionamento da cooperativa. Por este ser um modelo onde todos os colaboradores são, também, donos do negócio e participam ativamente das tomadas de decisões, é indispensável que essa relação seja o mais transparente e horizontal possível.

Nunca é demais lembrar que uma cooperativa é a união de pessoas trabalhando coletivamente em prol de um objetivo comum e que essa associação é regida pelos seguintes princípios:

- Adesão livre e voluntária;
- Gestão democrática;
- Participação econômica;
- Autonomia e independência;
- Educação, formação e informação;
- Intercooperação;
- Interesse pela comunidade.

Como podemos ver, principalmente no segundo princípio, a gestão da cooperativa deve ser democrática. Isso significa que todos os cooperados têm direito ao voto nas Assembleias Gerais, onde são definidos os rumos da organização.

Agora, iremos além dessas diretrizes e observaremos as boas práticas que fazem com que os colaboradores se sintam cada vez mais como protagonistas desse cenário. Essas medidas, totalmente voltadas para os valores do cooperativismo, devem partir, principalmente, de uma governança cooperativa.



Entre as vantagens que podem ser alcançadas através dessa política interna, estão:

- Maior engajamento dos cooperados nas tomadas de decisões;
- Uma administração mais transparente;
- Maior competitividade para a cooperativa;
- Incentivo a um movimento cooperativista cada vez mais sustentável;
- Um ambiente mais aberto à inovação.



Resumindo, para que a produção continue de maneira eficaz, os cooperados devem estar satisfeitos com a cultura organizacional da cooperativa. Essa cultura diz respeito ao conjunto de hábitos, crenças, valores e comportamentos existentes na organização que formam uma identidade do time.

Aliás, tratando-se de cultura organizacional, o conceito que melhor pode ser aplicado nas cooperativas é a da “cultura de pessoas”. Isso significa que o foco se dá no trabalho em equipe e no desenvolvimento da cooperativa, fazendo com que os cooperados se desenvolvam dentro e fora do local de trabalho.



## Governança cooperativa

Para que seja adotada uma governança realmente compatível com o ideal cooperativista em uma organização, é necessário que os seguintes princípios sejam aplicados:

- **Autogestão:** como dito anteriormente, os cooperados são donos do próprio negócio e, assim, devem contar com todas as ferramentas de representatividade possíveis para participar da direção da cooperativa;
- **Transparência:** o acesso às informações da cooperativa deve ser garantido aos cooperados, indo, inclusive, além do que é determinado por dispositivos legais;
- **Senso de justiça:** a igualdade e a equidade são fundamentais no tratamento dado aos cooperados;



- **Sustentabilidade:** a gestão da cooperativa em suas relações internas e externas deve levar em conta questões culturais, socioeconômicas e ambientais;
- **Educação:** visa o investimento na formação de lideranças dentro do quadro social da organização, desenvolvendo habilidades e conhecimento dos cooperados.

Nesse esforço para uma cultura de cooperação, todos os setores da cooperativa devem estar envolvidos, dos cooperados até os diretores, passando pelos comitês e conselhos. Os cargos de liderança possuem uma grande responsabilidade em fomentar o desenvolvimento desse ambiente.



As ações realizadas devem ser integradas, reafirmando os princípios do cooperativismo e da própria governança. É necessário que tudo seja avaliado detalhadamente, a fim de que a cooperativa esteja em constante processo de aprendizagem e análise do ambiente interno e externo.

Um dos instrumentos que podem atuar lado a lado com a administração da organização em prol de uma comunicação mais transparente e cooperativa é a ouvidoria. Os objetivos dessa unidade são acolher manifestações dos cooperados e subsidiar o aprimoramento dos processos de trabalho.



Toda a cooperativa deve estar ciente da atuação da ouvidoria, estando a par das atribuições, prazos, canais de acesso e forma de utilização da mesma. A unidade será responsável por:

- Informar os cooperados acerca do andamento de suas demandas e das providências tomadas;
- Receber, registrar, instituir, analisar e formalizar as manifestações dos cooperados como elogios, reclamações, sugestões e consultas;
- Ao final de cada ano de exercício, apresentar ao conselho de administração ou diretoria relatório estatístico e analítico das ações desenvolvidas pela ouvidoria e dados recebidos no período;
- Receber demandas dos órgãos e associações de defesa do consumidor;
- Informar em até sete dias úteis o prazo previsto para resposta às demandas apresentadas pelos cooperados, podendo chegar a trinta dias em casos de maior complexidade.

## Construindo um bom relacionamento com os cooperados

A sensação de pertencimento dos colaboradores é um fator motivador para qualquer organização. Quando não há esse sentimento, a produtividade, rotatividade de pessoal e até a saúde mental de toda equipe podem ser afetadas negativamente.

É importante que cada cooperado se sinta parte da organização e se veja incluído na missão e nos valores da cooperativa. Se o foco do cooperativismo são as pessoas que fazem parte do movimento, a cultura organizacional das cooperativas devem refletir isso.



## As ações de relacionamento a serem realizadas têm como objetivo:

- Engajar os cooperados nas tomadas de decisões dentro da cooperativa;
- Estabelecer uma comunicação interna clara e transparente;
- Promover uma educação cooperativa continuada;
- Aproximar os cooperados das entidades que representam a classe.

## Essas ações podem ser divididas em três tipos:

- **Mecanismos de integração:** ações voltadas para a sensibilização, admissão de novos cooperados e disseminação dos ideais do cooperativismo;
- **Mecanismos de manutenção:** ações que aproximam cooperado e cooperativa a partir da participação em fóruns de discussão e transparência na prestação de contas;
- **Mecanismos de desligamento:** ações que visam minimizar o desgaste em processos de desligamento de cooperados, como ações judiciais, manifestações em Assembleias etc.

## Boas práticas

Enfim, de que maneiras a gestão da cooperativa pode estreitar laços com os cooperados, criando um ambiente mais integrado e acolhedor? O manual do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) nos dá algumas dicas:



- **Educação:** ações e programas voltados para uma educação cooperativista, como cursos e treinamentos, podem aproximar o cooperado da organização através do conhecimento. O Sistema OCB apoia diversas iniciativas de cooperativas voltadas para a educação por meio do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). Saiba mais como isso funciona no nosso artigo;

- **Responsabilidades bem definidas:** cada cooperado tem uma habilidade que se encaixa melhor em determinadas funções. É essencial identificar essas capacidades para direcionar a força de trabalho;
- **Grau de satisfação:** a ouvidoria da cooperativa é a responsável por essa ação. Em qualquer diálogo respeitoso, é necessário saber ouvir o outro. Então, é importante conhecer a opinião dos colaboradores a respeito do clima organizacional da cooperativa. As pesquisas de satisfação podem ser bastante úteis nessa etapa;
- **Boas vindas:** programas de integração para colaboradores recém contratados são uma ótima forma de começar a relação criando um senso de pertencimento e apresentando os pilares do cooperativismo. Essa prática também beneficia a integração entre os diferentes setores da cooperativa, além de preparar o recém contratado para exercer sua função;
- **Reconhecimento:** o feedback é um importante instrumento para acompanhar a trajetória do colaborador enquanto parte da cooperativa. A partir disso será possível avaliar as atividades exercidas, detectar potenciais, corrigir eventuais falhas e reconhecer o bom desempenho;



- **Desenvolvimento comportamental e cidadania:** os princípios do cooperativismo devem ser aplicados no dia a dia de todos os colaboradores. Treinamentos, trabalhos em equipe e assistência social podem ajudar a construir uma consciência cooperativa. A assistência jurídica, educação sobre direitos do cidadão e demais ações voltadas para a cidadania também estimulam esse cenário;
- **Saúde e segurança:** normas de saúde e segurança são vitais no local de trabalho. É recomendável que a cooperativa realize inspeções mensais a fim de identificar e minimizar riscos à saúde dos colaboradores.

E caso você esteja se perguntando se essas ações realmente trazem resultados positivos, basta conferir a lista do Guia Você S/A das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2018. Do total de empresas presentes na lista, 22 são cooperativas e as que mais se destacaram foram aquelas que realizaram ações e programas voltados para a boa gestão cooperativa. Vejamos algumas delas:



- O Sicredi, posicionado em primeiro lugar no ranking, conta com uma plataforma com cursos e treinamentos disponíveis para os funcionários. Inclusive, os próprios funcionários podem alimentar a plataforma com mais conteúdos;





- A UniPrime Norte do Paraná preza pelo cuidado à vida financeira de seus funcionários e sua participação ativa nos resultados da cooperativa. A nota de satisfação de seus cooperados chega a 94%, segundo uma pesquisa realizada em 2018;



- No Sicoob Crediriodoce, o feedback dos funcionários desempenha um importante papel no dia a dia da cooperativa. Vistorias periódicas são realizadas em todas as agências do grupo. Além disso, cursos são disponibilizados aos funcionários pela Universidade Sicoob;



- Já a cooperativa Sicoob São Miguel SC realiza programas de educação interna direcionados aos funcionários novatos e veteranos. O objetivo é desenvolver competências comportamentais e habilidades técnicas;



- A educação dos colaboradores também é um dos focos dos Seguros Unimed. O Programa Aprender, incluso no pacote de benefícios aos funcionários, possibilita que os cooperados tenham acesso a cursos de graduação, pós-graduação ou MBA. Uma outra ação interessante da cooperativa é o projeto Ideias de Valor, onde funcionários podem sugerir inovações nos produtos, serviços e processos, passando por uma banca examinadora e concorrendo a prêmios.

Viu só como investir nos seus colaboradores traz vantagens para toda a cooperativa? Isso nos mostra que, nesse esforço coletivo que é o cooperativismo, cada trabalhador é um recurso valioso para que resultados positivos sejam alcançados.

## O papel da liderança

Se você está em uma posição de liderança e diretoria em uma cooperativa, deve saber que o exemplo é a melhor forma de incentivar a cultura de inovação, valorização e excelência no seu time.

Em um empreendimento coletivo, fazer as perguntas certas para extrair soluções da equipe é bem mais vantajoso do que criar soluções unilateralmente. Ou seja, como lí-



der, você também desempenhará o papel de facilitador e catalisador de inovações dentro da sua organização.

Abrir espaço e incentivar ações, como as citadas no tópico anterior, fazem parte desse papel. Possibilitar que seus colaboradores se desenvolvam profissionalmente é uma forma de construir uma cooperativa mais sólida e preparada para encarar o mercado com competitividade.

Uma pesquisa realizada com o apoio do Sescoop/RS nos mostra que a responsabilidade social é a principal motivação para os líderes em cooperativas. Assim, é de suma importância que, quem quer que ocupe essa posição, esteja totalmente alinhado com as diretrizes cooperativistas e ciente do papel que a organização possui na comunidade.

A pesquisa, que entrevistou mais de 200 trabalhadores de cooperativas, incluindo os cargos mais altos, também mostra que habilidades de negociação e resolução de conflitos são essenciais nesse modelo de negócio.

Para auxiliar na formação de líderes cada vez mais colaborativos, o Sebrae oferece gratuitamente o curso on-line “Liderança: como desenvolver times de alta performance”. São quatro módulos:

- Líder de si mesmo;
- Líder dos outros;
- Líder de execução da estratégia;
- As sete competências do líder da execução da estratégia.

O Sebrae oferece ainda os seguintes cursos gratuitos que podem auxiliar nas ações de gestão cooperativa:

- Como unir forças para crescer
- Associativismo e cooperativismo: a união faz a força
- Flow: Skills para liderar
- Flow: Jornada do colaborador
- A liderança na gestão de equipes

Para mais conteúdos como esse, acesse o Portal Sebrae e fique por dentro de todas as novidades do mundo dos negócios.



## Referências

Os 7 princípios do Cooperativismo

Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias

Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa

Conheça as 22 melhores cooperativas para se trabalhar

Vantagens da liderança participativa

