

Nome simplificado da prática de gestão implantada:

GER+ Gestão proativa da satisfação de colaboradores

Resumo da prática de gestão e de seus resultados:

Os gestores com equipes atualizam continuamente o grau de satisfação que estimam de cada subordinado, com seis questões chave associadas à satisfação profissional, pelo menos a cada dois meses, na Ficha de estimativa de satisfação GER+. Na sequência, ao longo do mês, conversam com seus colaboradores, individual ou coletivamente, conforme o caso, abordando as pessoas e temas que foram estimados com graus mais baixos, visando a identificar e reverter possíveis insatisfações. Antes da implantação da prática o resultado de satisfação da Pesquisa de Clima da Divisão estava na faixa de 67%. Depois da implantação o resultado atingiu na Pesquisa seguinte 73% e 78% na posterior.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**Denominação da organização candidata:**

Banco ABC – Divisão de Seguros

Trata-se de: Organização completa ou Unidade autônoma ou Divisão de outra organização**Atividades principais da organização candidata:**

Comercialização e prestação de serviços ao cliente de seguros especiais..

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):

49

Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.

Ramo de atividade:

Seguros

Área resp. pela Prática de Gestão na organização candidata:

Comitê de RH

Endereço principal da organização candidata:

Praça Flamboyant, 55 – São Paulo - SP

Nome do resp. pela candidatura na organização candidata:

Flávio Marcondes Speranto

Email: flavioms@BABC.com.br**Fone:** 11 0000-0000**Cel:** 11 99999-0001**Nome do principal executivo da organização candidata:**

Júlio Toledo Marconi

Email: Juliotm@BABC.com.br**Fone:** 11 0000-0000**Cel:** 11 99999-0002**Razão social responsável pela organização candidata:**

Banco ABC

Endereço principal da organização responsável:

Praça Flamboyant, 55 – São Paulo - SP

CNPJ da organização responsável:

00.000.000-0001-00

Declaração de idoneidade:

O principal executivo pela organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que:

- 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;
- 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e
- 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases.
- 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de “Cota de Inscrição de Case” conforme o respectivo Regulamento.

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão

e

RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão

A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Apenas o conteúdo apresentado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora voluntária do IPEG no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Neste evento a Banca avaliará os Fatores desse Critério, que comporá a pontuação das finalistas, para seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) a maior faixa de pontuação do certame. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização especificado no final deste documento.

A. A OPORTUNIDADE

A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata?

Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada

A.1.2 Relevância do problema para a organização

A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, organizações do ramo ou organizações em geral

A.1.1

O Banco ABC promove anualmente uma Pesquisa de Clima com 67 questões distribuídas em seis temas chave – Empresa, Direção, Gestor, Trabalho, Oportunidade, Salário & Benefícios, cada tema encabeçado por questões chave. Os resultados são debatidos no Comitê de RH da Divisão de Seguros e por cada Gestor com sua equipe para buscar formas de melhorar a satisfação da equipe. A principal dificuldade observada na análise dos resultados da penúltima Pesquisa, pelo Comitê de RH, era que a preocupação com ações de melhoria do clima, tanto pelo Comitê como pelos cinco gestores da Divisão, se concentravam imediatamente do mês anterior à pesquisa (“BOCA DE URNA”) e no mês posterior (“APAGAR INCÊNDIO”), após conhecimento dos resultados. Nos demais meses, as insatisfações pontuais não eram tratadas e iam se represando aos poucos, dado o perfil dos gestores ser muito técnico e focado nos problemas do dia a dia, resultando em resultados abaixo da média do Banco.

A.1.2

Por ter um portfólio de produtos especiais de seguros para clientes classe A e B do Banco, o bom atendimento a esses clientes é vital a fim de contribuir para a sua retenção na instituição, tendo em vista que o restante dos serviços de banco são mais comoditizados. Para isso seria muito importante trabalhar com equipe altamente proativa e motivada em comercializar seguros e atender pronta e corretamente as demandas dos clientes. Uma meta estratégica foi estabelecida para satisfação das pessoas da Divisão de Seguros pela Diretoria corporativa.

A.1.3

No setor de seguros está basicamente organizado em instituições seguradoras e agentes comerciais - Corretoras independentes e Bancos, trabalhando com equipes enxutas e margens apertadas devido a grande concorrência. No segmento de seguros especiais, o excelente atendimento por equipes motivadas faz a diferença, sendo determinante na busca pela fidelização do cliente.

A.2. De que maneira as causas do problema foram identificadas?

Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas

A.2.2 Trabalho em equipe na solução de problemas

A.2.1

Há dois anos, no debate sobre resultados da Pesquisa de Clima daquele ano, o Comitê de RH desenvolveu um gráfico de Ishikawa buscando mapear as principais causas da baixa satisfação dos colaboradores da Divisão. Cada uma das causas ganhou uma estimativa consensual de percentual de impacto no resultado de satisfação. Ficaram evidentes duas maiores causas: “Falta de interação focada dos gestores com suas equipes nos temas relevantes para satisfação” e “Atuação boca-de-urna antes da Pesquisa de Clima”.

A.2.2

O comitê se dividiu em dois subgrupos para propor alternativas de soluções. O primeiro grupo se concentrou em analisar todos os comentários da Pesquisa, sintetizá-los num “word cloud” e conversar com os gestores e profissionais separadamente buscando alternativas e o segundo se concentrou em conversar com consultores do mercado e especialistas renomados, bem como realizar pesquisas na web para sondar ferramentas de fácil implantação e disseminação. Reuniram-se depois para trocar percepções e debater alternativas.

B. A IDEIA

B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projeto/planejamento

B.1.2 Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática

B.1.1

O Comitê de RH montou um grupo de trabalho e preparou e estabeleceu consenso numa reunião, sobre um cronograma de atividades para resolução do problema, definindo o escopo de um projeto denominado GER+ com etapas de Ante-Projeto, Benchmarking Brainstorming, Prototipagem, Pré-teste, Ajuste, Teste, Avaliação, Fechamento, Lançamento, Acompanhamento e Suporte ao Gestor”. Foram convidados para participar, além da equipe de RH, um supervisor de vendas, um supervisor administrativo, um gerente administrativo e um gerente regional de venda, tendo como “sponsor” do projeto o Diretor Comercial. Foram planejados e aprovados 80 homens-hora e R\$5000,00 para executar o projeto até o Lançamento.

B.1.2

O Grupo GER+ se reuniu dia sim dia não, na primeira hora da manhã, em reuniões de 2h no máximo, durante 4 semanas até a etapa de Fechamento, à medida que as informações iam sendo geradas por duplas responsáveis por tarefas distribuídas nas reuniões, reproduzindo o conceito de “dupla de criação” de agências de publicidade, e em seguida compartilhadas no grupo.

B.1.3

A ideia da prototipagem foi preparar um instrumento preliminar de fácil testagem por um pequeno grupo de lideranças, que permitisse avaliar o resultado em uma semana de uso.

B.1.4

A etapa de benchmarking a dupla responsável, composta por um assistente de RH e um supervisor de vendas, pesquisou e interagiu com pares em empresas de referência para entender como a interação gestor colaborador era incentivada no dia a dia. O resultado mais promissor encontrado foram orientações do tipo “day by day coaching” reforçadas em cursos de liderança ou distribuídos em cartilhas, o que inspirou a incluir o preparo de um guia prático simples na forma de “cartão” para orientar o uso, pelos gestores, da ferramenta que seria desenvolvida.

<p>B.2. Como funciona a prática de gestão? Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.</p>
<p>Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta</p> <p>B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros</p> <p>B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios</p> <p>B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção</p> <p>B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida</p> <p>B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo</p> <p>B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização</p> <p>B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada</p>

B.2.1

O Projeto Ger+ resultou na criação da ferramenta com o mesmo nome. Todos os gestores mantém uma Ficha GER+ atualizada na intranet com uma Matriz com as seis questões chave da pesquisa de clima e, na coluna, os nomes dos subordinados. Na intersecção o gestor informa o que acha que o colaborador responderia se a pesquisa fosse nesse dia – Muito Sat, Sat, Nem Sat-Nem Insat, Insat, Muito Insat. A cada dois meses, NO MÍNIMO, uma atualização é automaticamente cobrada dos gestores, apesar de o Guia incentivar uso mais freqüente. Para as questões e pessoas com menor pontuação média o gestor registra que tipo de tema irá abordar com a equipe ou com a pessoa e quando ocorrerá a abordagem, visando a melhorar o resultado estimado.

B.2.2

O processo “força” que exista um padrão de comunicação mais frequente entre gestores e subordinados sobre os temas críticos para manutenção do moral, evitando o represamento de insatisfações até a Pesquisa Anual. Na tabulação da Pesquisa, o resultado dela é apresentado junto com o da estimativa, para cada gestor melhorar sua comunicação para perceber melhor como o clima está de fato. Os gestores com maiores gaps são elencados prioritariamente para cursos de liderança.

B.2.3

Para a questão relativa a salário, o guia orienta para que a conversa seja com cada pessoa em separado, prevenindo problemas de confidencialidade e outras manifestações.

B.2.4

Mantendo-se apenas seis questões chave e um sistema padronizado, o tempo médio reservado para avaliação e preenchimento da Ficha GER+ no sistema é de 15 minutos por gestor.

B.2.5

O tempo empregado no “coaching”, que antes não tinha foco, é enxugado pois somente as questões e pessoas prioritárias são envolvidas nos planos de ação da Ficha.

B.2.6

Os resultados integrados da Pesquisa de Clima existente com o GER+ tornam o conjunto sinérgico para gerenciar o moral.

B.2.7

Os gestores que não atualizarem a Ficha no prazo são avisados por email automático com cópia para seus superiores e impactam na sua avaliação de desempenho no objetivo ZERO ATRASO GER+. Os gestores com gaps entre satisfação estimada e real são priorizados em cursos de liderança.

<p>B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e melhoria da prática de gestão? Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.</p>
<p>Fatores de avaliação da resposta</p> <p>B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado</p> <p>B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática</p>

B.3.1

O Comitê de RH analisa os resultados globais das estimativas do GER+ para localizar ações globais de melhoria na gestão de pessoas e no próprio GER+.

B.3.2

O indicador de desempenho é o resultado médio de “Satisfação Geral Média” e “Coperação Inter-área” da Pesquisa de Clima” e a “Taxa de Interação gestor” medida pela taxa de atualização das Fichas de GER+

C. OS RESULTADOS

<p>C.1 Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática? Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.</p>
<p>Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta</p> <p>C.1.1 Relevância dos resultados obtidos</p> <p>C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria</p> <p>C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade</p>

Resultado da Pesquisa de Clima

	2011	2012	2013	2014	2015	2º colocado empresas setor
<i>Implantação do GER+</i>				X		
<i>Satisfação Geral média (%)</i>	67	68	67	73	78	74
<i>Cooperação inter-área (%)</i>	69	70	71	76	79	-
<i>Taxa Interação gestor (Interações gestor/mês)</i>				0,6	0,9	-

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

C.2.1

- *Acionistas: O aumento do engajamento da equipe pelo sistema de liderança assegurou manutenção do desempenho em período de crise.*
- *Colaboradores: A Melhoria da satisfação possibilitou um melhor resultado da cooperação entre áreas.*
- *Clientes: A melhoria da satisfação dos colaboradores promoveu melhores serviços e aumentou a satisfação dos clientes.*
- *Sociedade: O aumento da satisfação dos colaboradores possibilitou maior engajamento no programa de voluntariado.*

C.2.2

- *O melhor desempenho empresarial proporciona retorno ao acionista.*
- *O aumento da satisfação dos clientes promove a fidelização.*
- *O aumento da participação no voluntariado dá mais retorno para as instituições envolvidas e promovem a imagem de sustentabilidade da empresa.*

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

D.1.1 Objetividade e clareza

D.1.2 Pontualidade e método

D.1.3 Estímulo ao público

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Glossário

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

Brainstorming – técnica de estímulo à criatividade visando ao levantamento e agrupamento de ideias potencialmente inovadoras

Referencias Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

Este case tem a finalidade educacional e foi baseado em programas de estimativa de satisfação de colaboradores desenvolvido por Carlos Schauff, voluntário do IPEG, para algumas empresas

Os Critérios dessa Modalidade do PPQG estão baseados nos Critérios de Premiação da Inovação em Gestão®, copyright da Compumax Informática.

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte.
De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.