

COMPÊNDIO DE BOAS PRÁTICAS
**GOVERNANÇA
E GESTÃO**
CICLO 2020/2021



COMPÊNDIO DE BOAS PRÁTICAS

GOVERNANÇA E GESTÃO

CICLO 2020/2021



CONSELHO NACIONAL

Titulares

Márcio Lopes de Freitas
Ronaldo Ernesto Scucato
Luiz Vicente Suzin
Celso Ramos Régis
Ricardo Benedito Khouri
Alberto Alves Silva de Oliveira
Najara Flauzino Ferro
Thaisis Barboza de Souza
Dênio Aparecido Ramos
Natalino Oldakoski
João Edilson de Oliveira

Suplentes

Carlos André Santos de Oliveira
Leonardo Boesche
Márcia Ionne Ramos Behnke
Malaquias Ancelmo de Oliveira
Andréia Lúcia Araújo da Cruz de Carvalho
Roberta Carolina C.T. Rios Bosco Soares
Alex Pereira Freitas
Ricardo Costa Gonçalves
Luizita Fonseca Leite Pina

CONSELHO FISCAL

Titulares

José Arilo Carneiro Pereira
André Pacelli Bezerra Viana
Benedito Adalberto Brunca
Ricardo da Costa Nunes
Paula Lobo Ferreira de Souza
Evaristo Lunz Gomes

Suplentes

Ary Célio de Oliveira
Jeferson Adonias Smaniotto
Emanuel de Araújo Dantas
Luciana Maria Rocha Moreira
Thiago Vinicius Pinheiro da Silva

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Renato Nobile

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Esta é uma publicação do SESCOOP. Os textos descritivos das boas práticas são de autoria das próprias cooperativas. Vale ressaltar que os dados foram fornecidos no ano de 2019 e podem ter sofrido alterações.

COORDENAÇÃO

Gerência Geral de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP
Susan Miyashita Vilela

Equipe técnica do SESCOOP

Pamella Jeronimo de Lima
Susan Miyashita Vilela

Equipe técnica da FNQ

Douglas Henrique Santos Lima
Luciana Matos Santos Lima
Luiz Eduardo Teixeira Malta

Gerência de Comunicação

Daniela Lemke
Ana Suelen Troiano Vaz
Cristiano Hosannah de Carvalho
Iago Jorge de Carvalho

Projeto Gráfico

Tatiany Fonseca

Diagramação

Escudero.ag Comunicação Ltda

Endereço

Setor de Autarquias Sul - SAUS - Qd. 4, Bloco "I"
CEP: 70.070-936
Brasília-DF (Brasil)
Tel: +55 (61) 3217-2119

Sumário

GOVERNANÇA	7
Primeiros Passos	8
COOXUPÉ	8
SICOOB UNIÃO CENTRO OESTE	13
Compromisso com a Excelência	19
COOCAFÉ	19
SICOOB CREDIALTO	26
SICOOB CREDICOM	30
SICREDI NOROESTE MT E ACRE	35
SICREDI NOROESTE MT E ACRE	42
UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS	47
Rumo à Excelência	52
UNIMED-BH	52
UNIMED VITÓRIA	70
VIACREDI	78
LIDERANÇA	84
Primeiros Passos	84
COOPMETRO	84
SICOOB CREDIRIODOCE	94
Rumo à Excelência	105
SICREDI CELEIRO DO MT	105
UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS - RS	110
ESTRATÉGIAS E PLANOS	119
Primeiros Passos	120
UNIMED JUIZ DE FORA	120
Compromisso com a Excelência	125
UNIMED CASCAVEL	125
Rumo à Excelência	133
UNIMED VITÓRIA	133
CLIENTES	141
Primeiros Passos	142
UNICRED CENTRAL SC/PR	142
Compromisso com a Excelência	150
SICREDI PLANALTO CENTRAL	150



SOCIEDADE	157
Primeiros Passos	158
COOPATOS	158
SICOOB CENTRO-OESTE	162
SICOOB COFAL	166
SICOOB COPEMATA	172
UNIMED VALE DO SÃO FRANCISCO	181
Compromisso com a Excelência	187
COCAMAR	187
SICREDI CAMPO GRANDE	194
SICREDI SUDOESTE MT/PA	203
SICREDI SUDOESTE MT/PA	209
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	215
Rumo à Excelência	216
SICREDI PIONEIRA RS	216
PESSOAS	221
Primeiros Passos	222
COOPAMA	222
SICOOB COPERMEC	228
Compromisso com a Excelência	234
COCAMAR	234
PROCESSOS	249
Primeiros Passos	249
COOCIRURGE	249
SICOOB DIVICRED	257
Compromisso com a Excelência	25
SICOOB SÃO MIGUEL SC	264
SICREDI UNIESTADOS	269
SICREDI UNIESTADOS	275
Rumo à Excelência	282
UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS - RS	282



GOVERNANÇA



PRIMEIROS PASSOS

COOXUPÉ



Título da prática: Programa de Desenvolvimento de Gestão e Educação Cooperativista



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Conselho de Administração
- **Processo gerencial:** Identificação e desenvolvimento de novas lideranças
- **Palavras-chave:** Educação cooperativista, sucessão, formação, capacitação, melhoria de processos, governança



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda.

Sigla

Cooxupé

Data da Constituição

14 de Setembro de 1966

Ramo de Cooperativismo

Agropecuário

CNPJ

20.770.566/0001-00

Número de Cooperados:

14.971

Número de Colaboradores:

2.396

Cidade/Estado

Guaxupé/MG

Site

www.cooxupe.com.br

Contato

Queila Panhotta da Silva (coordenadora de Comunicação e Marketing)

E-mail:

queila@cooxupe.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Cooxupé, embasada no quinto princípio cooperativista, “Educação, formação e informação”, tinha o objetivo de desenvolver uma maior aproximação do cooperado com sua cooperativa, considerando que quanto mais o associado conhece a gestão e os processos da cooperativa, mais fiel ele se torna ao movimento cooperativista.

Outro ponto de melhoria visado pela cooperativa diz respeito ao processo de sucessão. A Cooxupé acredita que o curso intensifica e desperta nos cooperados o engajamento e participação nos conselhos da cooperativa e desenvolve novas lideranças.

Descrição da Prática

O Programa de Desenvolvimento de Gestão e Educação Cooperativista é um programa educacional e de formação de novas lideranças cooperativistas. Por meio da educação cooperativista, o programa tem o objetivo de proporcionar o conhecimento do funcionamento da Cooxupé e do cooperativismo aos produtores rurais e, assim, identificar, formar e desenvolver novas lideranças.

Foi proposto um programa de identificação de potenciais produtores com perfil de liderança. Posteriormente, eles participaram do curso promovido pela Cooxupé para a formação de líderes cooperativos.

O programa foi desenvolvido em etapas modulares e flexíveis ajustadas periodicamente por uma equipe de coordenação, formada por especialistas da FUNDACE e da Cooxupé e acompanhada por um grupo de especialistas da OCEMG.

ENFOQUE

Metodologia:

O Programa de Desenvolvimento de Gestão e Educação Cooperativista contou com as fases:

Fase 1 - Identificação de Líderes.

Nessa fase, a Cooxupé identifica o perfil de líder dos cooperados, contemplando toda a sua área de atuação.

Fase 2 – Realização do curso com os produtores rurais selecionados na fase 1, em turmas com um máximo de 40 alunos. Nesse estágio, foram desenvolvidas atividades específicas em três subáreas do conhecimento:

- **Formação em cooperativismo e gestão de cooperativas:** incluindo além da parte doutrinária, as principais questões relevantes de gestão de organizações cooperativas;
- **Formação em negócios e agronegócios:** contendo as especificações e debates de problemas de gestão em negócios e em empresas agroindustriais;
- **Formação em desenvolvimento pessoal:** gestão, liderança e relacionamento social, com ênfase nas questões de gestão do capital social de organizações cooperativas.



O curso teve a duração de 128 horas, compostas por módulos, aulas, palestras, visitas e estudos de caso. É um curso prático, dinâmico e ajustado aos cooperados, de frequência mensal e de médio prazo, fazendo com que ocorra a integração desses produtores com a estrutura administrativa e de gestão da cooperativa, criando-se laços de discussão e trabalho.

Fase 3 - Realização de um workshop de 8 horas entre dirigentes da cooperativa, conselhos, gestores e participantes.

Responsabilidades:

Os responsáveis pelo planejamento, execução e controle da prática são os departamentos de Recursos Humanos e de Comunicação e Marketing, dentro do setor de Organização do Quadro Social (OQS).

Controle:

A cada aula e módulo os participantes assinam a lista de presença e ao final é feita uma avaliação geral do módulo, em que o participante emite sua opinião sobre os recursos, professores, suporte e outros aspectos.

Proatividade:

A cada módulo concluído os responsáveis puderam perceber o aumento do engajamento do cooperado – notou-se um cooperado mais participativo, mais questionador e mais engajado na missão do cooperativismo.

Os resultados desse engajamento refletem diretamente na participação do cooperado na cooperativa, na entrega do seu café e no despertar do líder. Além disso, futuramente, esses cooperados estarão mais aptos a assumir cargos nos órgãos de administração e fiscalização da cooperativa.

Aplicação

▶ Abrangência:

O curso abrange toda a área de ação da cooperativa, contemplando cerca de 200 municípios – cada unidade tem um cooperado participante no Programa de Desenvolvimento de Gestão e Educação Cooperativista.

Continuidade:

O programa contou com dez módulos mensais de 12 horas e um ciclo de aproximadamente um ano de duração. A prática foi implementada no ano de 2018, com continuidade em 2019 para um novo grupo de cooperados.

Aprendizado

Melhoria:

Após a conclusão da primeira edição do Programa de Desenvolvimento de Gestão e Educação Cooperativista, foi elaborado, como melhoria, um programa de continuidade composto por duas etapas:

- **Programa de Difusão da Educação Cooperativa – “Cooperativa pelo Cooperado”** - O curso será desenvolvido nos núcleos, apresentado por um cooperado que participou do programa, juntamente com o gerente da unidade, e terá como tema a difusão da educação cooperativista.
- **Programa de Incentivo à Participação e Pertencimento dos Participantes do Projeto de Formação em Educação Cooperativista** - Os participantes da primeira turma do programa também terão um encontro anual na matriz da cooperativa com os diretores e superintendentes e uma palestra com tema relevante para o momento.



Integração com outras práticas

A prática se relaciona com a missão, a visão e os valores da cooperativa, e os resultados refletem diretamente na governança da cooperativa, na participação dos seus cooperados e na difusão da educação cooperativista.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o quinto princípio cooperativista, “Educação, formação e informação”: As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que eles possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

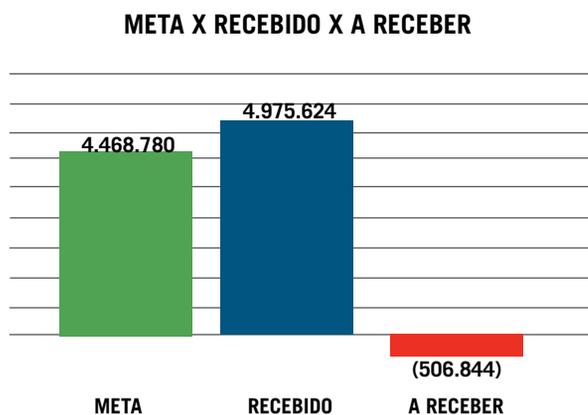
Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

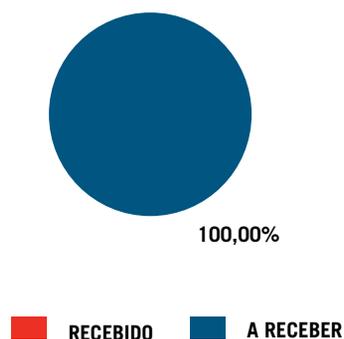
Após a implementação dessa prática de governança, a participação do cooperado aumentou. Conforme gráfico abaixo, os cooperados já se destacavam como líderes em suas regiões.

Ano: 2018		META X RECEBIMENTO DE CAFÉ			
GRUPO CLIENTE	META	RECEBIDO	A RECEBER	% RECEBIDO	% SACAS
COOPERADO	4.468.780	4.975.624	-506.844	111,34	100,0%
Total Geral	4.468.780	4.975.624	-506.844	111,34	100,0%

TIPO CLIENTE	RECEBIDO	% SACAS
COOPERADO	4.975.624	100,0%
Total Geral	4.975.624	100,0%



PERCENTUAL RECEBIDO



Resultados qualitativos

É notório que também ocorreu uma maior integração entre o cooperado e a cooperativa, novas lideranças foram formadas, houve facilidade no processo de renovação da gestão e capacitação da cooperativa em um programa de alto nível de preparo, gestão e relacionamento com os produtores rurais, de forma exemplar no meio cooperativo. Os novos Conselhos de Administração e Fiscal (gestão 2019/2022) contaram com cooperados que concluíram o Programa de Gestão e Desenvolvimento de Educação Cooperativista.

“O Programa de Desenvolvimento em Gestão e Educação Cooperativista me deu a possibilidade de conhecer melhor o cooperativismo e a Cooxupé, e com isso iniciamos o trabalho de difusão do tema para os cooperados e a comunidade. É uma maneira justa e sustentável de exercer o capitalismo. O foco não é somente econômico, é também ambiental e principalmente social. Os frutos desse curso já estão sendo colhidos pela cooperativa, passei a fazer a parte do Conselho Fiscal e estamos trabalhando juntamente com a Diretoria para a permanência e evolução do programa.”

Adelber Vilhena Braga, cooperado do Núcleo de Campestre.



SICOOB UNIÃO CENTRO OESTE



Título da prática: Sistema de Gestão de Relacionamento (SGR)



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Cooperados
- **Processo gerencial:** Mecanismos de governança para relacionamento com os associados, clientes e demais partes interessadas
- **Palavras-chave:** Relacionamento, gestão, governança, participação, comunicação



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Centro Oeste Mineiro Ltda.

Sigla

Sicoob União Centro Oeste

Data da Constituição

06 de Janeiro de 1989

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

26.072.728/0001-12

Número de Cooperados:

5.672 (dez/2017)

Número de Colaboradores:

43

Cidade/Estado

Arcos/MG

Site

www.sicoobuniaocentrooeste.com.br

Contato

Mardem Alves de Souza - (37) 3351-1931 (37) 99919-4470,
Franciele Aparecida Silva - (37) 99924-1185

E-mail:

sicoobunia@sicoobuniaocentrooeste.com.br, mardem.souza@sicoobuniaocentrooeste.com.br, francielle.silva@sicoobuniaocentrooeste.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Na gestão de relacionamento com os associados, clientes e demais partes interessadas, é preciso escutar as sugestões, reclamações e dúvidas de cada um, sendo possível formular estratégias, antecipando suas necessidades. A gestão de relacionamento com o cliente ou sócio engloba diversas áreas de uma organização, como Governança, Marketing, Atendimento, Vendas, entre outras.

Devido à grande diversidade de canais de comunicação que a cooperativa utiliza para se relacionar com seus associados – como pesquisas de satisfação dos associados/clientes, anuais e bimestrais, pesquisas de satisfação dos eventos e ações da cooperativa, assembleias e pré-assembleias, ouvidoria, Sistema de Registro de Denúncias, Reclamações e Pedidos de Informações do BACEN (RDR), caixa de sugestões, canal “fale conosco” no site, visitas gerenciais –, surgiu a necessidade de gerenciar em um só local as demandas originadas nesses canais, bem como as tratativas de cada uma delas e a subsequente resposta aos demandantes. Para gerir essas informações de forma padronizada, criou-se o Sistema de Gestão de Relacionamentos (SGR), que integra num só local todo o fluxo de comunicação entre os associados/clientes e a cooperativa.

Descrição da prática

A prática consiste em um sistema de informação desenvolvido para a aplicação de um planejamento interno de gestão de relacionamento, que permite a integração entre todas as unidades de atendimento e a sede da cooperativa, para mapear todas as formas de relacionamento com o associado/cliente, entendendo seus anseios, dúvidas e sugestões e estruturando essas informações para gerar uma resposta rápida e assertiva. O SGR também permite o controle do tratamento às demandas e geração de relatórios de reporte, com indicadores e estatísticas.

O SGR recebe dados, permitindo o seu gerenciamento, gerando relatórios e indicadores, dispensando o trabalho manual em planilhas e textos.

O sistema é armazenado em nuvem, apresenta melhor layout, tendo sido criado em parceria com uma empresa de tecnologia, parceira no desenvolvimento da solução. Apresenta proposta de automação, reduzindo erros e facilitando a gestão.



ENFOQUE

Metodologia:

O SGR é alimentado por diversas áreas, começando pela área responsável pela Organização do Quadro Social da cooperativa (OQS), em seguida pelos gerentes e também pelos demais funcionários, em seus contatos diários com os associados/clientes. Essas áreas coletam as demandas do público nos diversos canais de comunicação, como pesquisas de satisfação, pesquisas nos eventos e ações, assembleias, ouvidoria, visitas gerenciais e atendimento, inserindo-as nos sistema e classificando-as quanto a:

- Canal (pesquisa, visita gerencial, ouvidoria, atendimento);
- Data ou período;
- Tipo da demanda (reclamação, sugestão, elogio, expectativa);
- Descrição;
- Associado/cliente;
- Responsável pelo retorno;
- Canal de retorno (e-mail, contato telefônico, visita);
- Resposta/tratativa;
- Data de início da tratativa e data de conclusão;
- Status (em andamento, não iniciada, concluída, vencida);
- Campo para observações.

O sistema também é alimentado com os números e resultados das ações e eventos da cooperativa, gerando indicadores criados para avaliação desses eventos e armazenando-os para análises de impacto e retorno. Foram criados indicadores de favorabilidade, que são avaliados a partir das pesquisas de satisfação internas e das pesquisas nos eventos e ações.

O sistema gera relatórios e estatísticas que são apresentados nas reuniões mensais dos gerentes, da Diretoria e, quando aplicável, nas reuniões dos conselhos, para que sejam analisadas as tratativas e sejam deliberadas ações ou respostas às expectativas e solicitações dos associados/clientes.

O sistema permite, ainda, por meio do acompanhamento dos status das demandas criadas, o controle sobre os retornos aos demandantes e o acompanhamento da evolução da satisfação dos cooperados e/ou clientes com a instituição e suas práticas.

Responsabilidades:

A criação e manutenção do SGR fica sob a responsabilidade da área de Tecnologia da Informação da cooperativa.

A coleta das demandas e tabulações fica a cargo da área responsável pela Organização do Quadro Social da cooperativa (OQS).

Os funcionários são responsáveis por coletar e registrar as demandas dos associados em seus atendimentos diários. Os gerentes têm a responsabilidade de tratar as questões, dar resposta aos demandantes e coletar demandas junto aos seus associados/clientes.



A partir dessas ações de cada setor, é responsabilidade da equipe gestora da plataforma (equipe OQS) gerar os indicadores e registros para serem apresentados nas reuniões gerenciais, de Diretoria e conselhos. Os registros em pautas e atas de reuniões ficam a cargo da Secretaria Executiva.

Controle:

A Diretoria Executiva acompanha o procedimento das coletas e tratativas das demandas por meio do retorno dos gerentes nas reuniões mensais.

O monitoramento e a avaliação do processo ficam a cargo da área de Controles Internos, Riscos e Conformidade da cooperativa.

Proatividade:

A prática permite o gerenciamento e o monitoramento da relação entre a cooperativa e seus associados e demais partes interessadas, por meio do tratamento das demandas, expectativas e necessidades das partes. Procura-se, com isso, promover ações para evitar conflitos e desgastes desnecessários, que podem afetar a relação entre a instituição e seu público.

Aplicação

▶ Abrangência:

A prática se estende a todos os associados, clientes e demais partes interessadas, utilizando os diversos tipos de canais que a cooperativa possui para colher as necessidades, expectativas e reclamações desse público.

Continuidade:

O SGR foi implantado na cooperativa no dia 29/03/2019, como forma de centralizar todas as informações em um único sistema que proporcionasse agilidade nas execuções e resoluções. A prática possui ciclo mensal, para os canais contínuos, como ouvidoria, pesquisas, caixa de sugestões; ciclo bimestral, com as pesquisas de satisfação aplicadas nesse período; e ciclo anual, com a pesquisa anual de satisfação nas pré-assembleias e assembleias.

Aprendizado

Melhoria:

A prática de coletar as demandas dos associados, promover o tratamento e o retorno acontece na cooperativa desde a criação das pesquisas de satisfação e instituição dos canais de comunicação. Porém, percebeu-se a necessidade de reunir todas as informações em um sistema que permitisse o gerenciamento e a criação de um banco de dados. Inicialmente, o sistema era um software criado pela área de Tecnologia da cooperativa, em servidor local, com programa operacional Windows Server 2012, utilizando um software Vertrigo para criar um ambiente web com Apache, PHP e MySQL. O software recebia os arquivos prontos, permitindo o arquivamento das atas das reuniões, dados das pesquisas em Excel e Word. Ao rodar o sistema, foi possível perceber a necessidade de adequações que viessem a intensificar os resultados obtidos por ele. Com a nova versão implantada, houve melhorias – entre elas está o fato de que o sistema passou a receber dados, permitindo o gerenciamento deles, gerando automaticamente relatórios e indicadores, dispensando o trabalho manual em planilhas e textos. Outra melhoria realizada no software desde sua implantação está na maneira pela qual as informações são anexadas ao sistema. Anteriormente, o acesso ficava restrito à equipe responsável por colher todas as informações. Como forma de agilizar o processo, as sugestões ou



reclamações são lançadas imediatamente pelo funcionário, ficando identificada com o status verde (que sugere um novo item no sistema). A próxima etapa é direcionar essa nova informação ao gerente do setor responsável, que dá a tratativa à solicitação. Nessa etapa, a demanda passa ao status de cor amarela (atenção) e, caso esteja próxima do término do prazo de resolução da tratativa, passa ao status de cor vermelha (alerta). Para conhecimento da Diretoria, o sistema gera um relatório com as demandas do mês, para que seja repassada aos conselheiros, diretores e Presidência. As demais informações, como as pesquisas de satisfação (sejam as internas, sejam as de eventos), são destinadas à equipe gestora do software para o lançamento no sistema, para que possa ser realizada a conferência das informações, evitando anexos errôneos. A nova versão apresenta proposta de automação, reduzindo erros e facilitando a gestão.

Integração com outras práticas

A prática do Sistema de Gestão de Relacionamento (SGR) está integrada com as práticas de avaliação da satisfação dos cooperados e dos clientes, tanto relacionado aos processos de governança, produtos e serviços da instituição, como também às avaliações do impacto e retorno de eventos e ações da cooperativa.

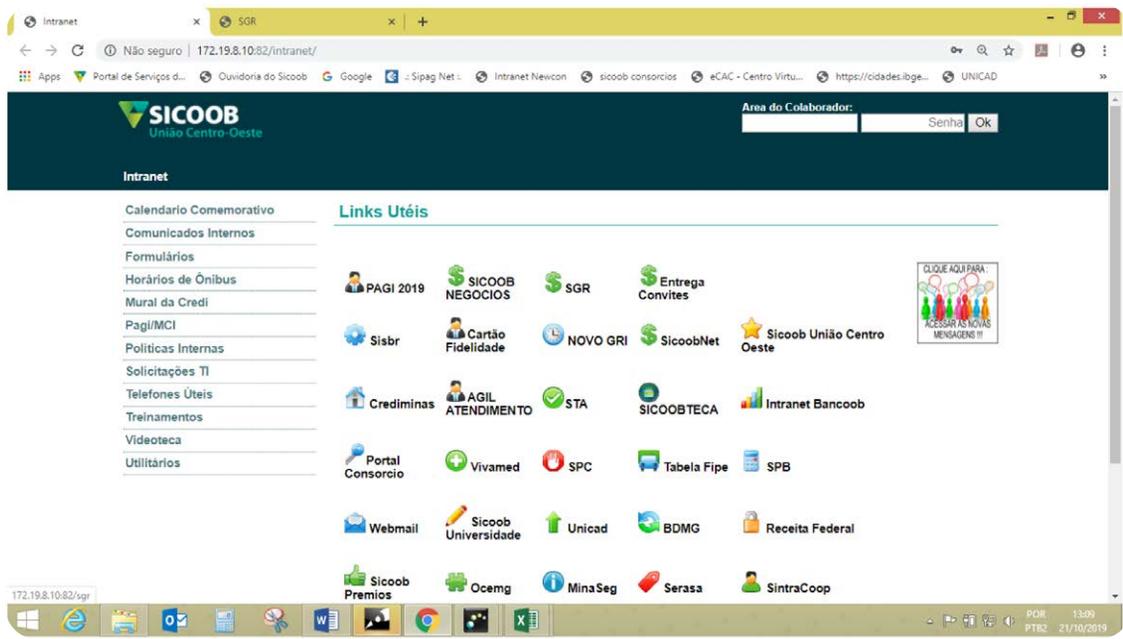
Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática alinha-se com o segundo princípio do cooperativismo, “Gestão democrática”, ao promover a participação dos cooperados nos rumos da cooperativa, por meio da escuta de suas necessidades e expectativas.

Resultados alcançados com a aplicação das práticas Resultados quantitativos/qualitativos

- A implantação do Sistema de Gestão de Relacionamentos (SGR) trouxe maior segurança ao monitoramento das tratativas nas demandas originadas pelos associados/clientes;
- A prática já possibilitou o registro das pesquisas de satisfação realizadas desde o ano de 2014;
- Possibilitou a organização no processo de coleta de reclamações, sugestões, necessidades e expectativas dos associados/clientes;
- Exemplos de tratativas a demandas de associados, registradas no sistema, que foram implantadas como melhoria de processos e atendimento de necessidades e expectativas:
- Origem: questionamento sobre a redução da taxa de juros e disponibilização de outros recursos. Tratativa: criação de uma taxa especial para compra de máquinas e equipamentos;
- Origem: questionamentos sobre a demora no atendimento dentro da agência. Tratativa: abertura de novos correspondentes;
- Origem: questionamento sobre palestras com o tema “educação financeira”. Tratativa: o evento empresarial e rural 2019 contemplou esse tema;
- Origem: questionamento sobre o aumento de atendentes em dias de muito movimento. Tratativa: contratação de novos estagiários para suporte nas filas e ATM.





COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

COOCAFÉ



Título da prática: Conselho Consultivo Coocafé



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Cooperados e Conselho de Administração
- **Processo gerencial:** Práticas de OQS e os meios utilizados para mitigar eventuais conflitos entre a propriedade e a gestão
- **Palavras-chave:** Desenvolvimento comunitário, gestão democrática



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha Ltda.

Sigla

Coocafé

Data da Constituição

01 de julho de 1979

Ramo de Cooperativismo

Agropecuário

CNPJ

21.025.069/0001-40

Número de Cooperados:

9.665

Número de Colaboradores:

378

Cidade/Estado

Lajinha/MG

Site

www.coocafe.com.br

Contato

Luiz Gustavo Leite Souza

E-mail:

luiz.souza@coocafe.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Com base no princípio da união e do trabalho mútuo, o cooperativismo é sinônimo de força. Assim, a Coocafé, buscando cada vez mais a interação de seus cooperados, fazendo dessa união o seu crescente, resolveu criar, em 2012, o Conselho Consultivo. Com a expansão da cooperativa entre os estados de Minas Gerais e Espírito Santo, tornava-se cada vez mais desafiador levar e recolher informação de todos os cooperados e das regiões em que atua. Ao criar o Conselho Consultivo, a Coocafé ampliou seus canais de comunicação com as comunidades, uma vez que líderes comunitários estão em constante contato com a equipe da Coocafé em reuniões formais e estruturadas. Nesses encontros, são apresentadas as ações da cooperativa, que também identifica a percepção quanto à imagem da instituição e retorna com o feedback/solução para os associados e comunidades.

Descrição da prática

O Conselho Consultivo é uma importante experiência no que diz respeito à difusão do cooperativismo, recebimento de feedbacks do quadro social, bem como das comunidades para a Diretoria, gerando oportunidade de melhorar a gestão da cooperativa. A prática também tem sido útil no que diz respeito ao processo sucessório, uma vez que permite a identificação de lideranças – cinco membros do Conselho de Administração e Fiscal foram oriundos do próprio Conselho Consultivo.

ENFOQUE

Metodologia:

De acordo com o regimento interno, o Conselho Consultivo é presidido pelo presidente do Conselho de Administração da Coocafé, e constitui requisito básico para integrar o Conselho Consultivo estar o cooperado em dia com suas obrigações estatutárias e ser atuante em sua comunidade. Os potenciais conselheiros são indicados pelos supervisores das unidades. A Diretoria Executiva da Coocafé, as superintendências e o analista de Desenvolvimento Cooperativista fazem uma avaliação e análise dos indicados, e, na sequência, o diretor-presidente da cooperativa entrevista e conversa pessoalmente os cooperados escolhidos para conselheiros.

De forma planejada, esses líderes participam de reuniões que ocorrem quatro vezes ao ano, em ambiente fechado, em Lajinha-MG, cidade-sede da cooperativa. Há uma pauta com uma base predefinida, sendo:

- 1ª reunião do ano - Ocorre normalmente em fevereiro ou março, período que antecede a assembleia. O principal objetivo é informar e obter retorno quanto aos principais assuntos que serão abordados na AGO;
- 2ª reunião do ano - Ocorre em maio ou junho, período próximo à safra de café, cujo objetivo principal é saber quanto às expectativas para a colheita;
- 3ª reunião do ano - Ocorre normalmente entre julho e agosto, época que antecede os principais eventos da Coocafé: Feira de Negócios e Coocafest. A reunião é utilizada para apresentação do escopo dos eventos;
- 4ª reunião do ano - Ocorre normalmente entre novembro e dezembro. Nesse momento, é realizada uma análise dos principais fatos do ano.



Além dessa pauta predefinida, as reuniões sempre são iniciadas com as respostas às demandas levantadas no encontro anterior. Cabe ressaltar ainda que toda reunião é dividida em duas partes:

- Primeira parte - Apresentação da cooperativa, de acordo com os tópicos listados acima;
- Segunda parte - Todos os conselheiros dão depoimentos de cerca de cinco minutos cada, abordando basicamente: opinião dos conselheiros sobre os trabalhos apresentados; percepção da comunidade quanto à atuação da cooperativa (elogios, críticas, sugestões, reclamações e questionamentos). Também há um momento para sugestão de assuntos para as próximas reuniões.

Com base nessas sugestões de pauta, eventualmente a cooperativa convida um especialista para realizar uma apresentação. Temas como cooperativismo, diversificação, sustentabilidade e motivação já foram abordados.

Durante a reunião, o gerente de Marketing toma nota das ponderações para posteriormente serem formalizadas em ata. Os depoimentos também são gravados a fim de contribuir para o registro dos feedbacks que dependem de soluções futuras.

Responsabilidades:

A Gerência de Comunicação e Marketing é responsável pela organização e registro das reuniões. As reuniões são conduzidas pelo diretor-presidente da Coocafé e obrigatoriamente contam ainda com a participação do Conselho Administrativo. O Conselho Fiscal também é convidado para a reunião. Esses encontros duram cerca de quatro horas, dependendo da pauta, e normalmente são realizados na parte da manhã, terminando com um almoço de integração. Ainda de acordo com o regimento interno do Conselho Consultivo, é de responsabilidade de cada conselheiro:

- Apresentar nas reuniões a percepção de suas respectivas comunidades acerca dos trabalhos da Coocafé;
- Opinar sobre as ações realizadas pela Coocafé em âmbito geral;
- Representar a Coocafé, de acordo com a disponibilidade, em eventos na comunidade, quando convocados pela equipe da unidade;
- Zelar pela imagem e pela reputação da Coocafé junto às comunidades e demais locais;
- Sugerir ações em prol do desenvolvimento das comunidades.

Controle:

A reunião é registrada por meio de ata e filmagens. Posteriormente, as demandas são listadas em uma planilha e são direcionadas aos responsáveis das unidades do conselheiro, caso haja a necessidade. Se encaminhadas aos envolvidos no processo de regularização e/ou retorno formal, após um período mínimo de um mês, a analista de Comunicação realiza contato para a verificação do status. Cada processo se encerra com apresentações nas reuniões do Conselho de Administração e retornos nas reuniões seguintes do Conselho Consultivo, conforme descrito no PRS 04 (Procedimento de Comunicação), item 5 (Feedback de Comunicação).

Proatividade:

Por meio do Conselho Consultivo, a cooperativa tem, em primeira mão, as percepções das comunidades acerca das ações desenvolvidas e também das prioridades e possíveis rumos/direcionamentos que a Coocafé deve tomar, como investimentos, abertura de mercado, desenvolvimento de novos negócios, dentre outros. Constantemente, a Coocafé leva aos conselheiros, também em primeira mão, algumas ações que serão disseminadas posteriormente, no sentido de aprimorá-las ou ajustá-las antes do lançamento ao público geral.



Aplicação

► Abrangência:

Todas as cidades onde a cooperativa possui unidade comercial são representadas por no mínimo um representante. O Conselho teve início com dez membros, e hoje já são 34 membros, representando todas as unidades comerciais. A prática abrange primeiramente os cooperados, uma vez que estão representados pelos conselheiros. Conseqüentemente, o Conselho Consultivo abrange a Diretoria da cooperativa, que participa de todas as reuniões, levando informações e escutando as demandas das comunidades. Os superintendentes e a Gerência de Comunicação e Marketing também participam das reuniões, de forma que as contribuições dos conselheiros sejam disseminadas internamente e transformadas em ações.



Conselho Consultivo em 2012.



Conselho Consultivo em 2019.

Continuidade:

A prática está implementada desde 2012. A cada dois anos é realizada uma renovação nos membros para que seja possível inserir novas experiências e dar oportunidade de participação. Pelo regimento interno, parte do Conselho deve ser renovada a cada ciclo; no entanto, com o sucesso da prática, o Conselho não só tem sido renovado, como expandido para mais comunidades e membros.

Aprendizado

Melhoria:

Desde a implementação da prática, a cooperativa tem identificado inúmeras oportunidades de melhoria. A cada ciclo, o Conselho tem sido acrescido de novos membros. Também há maior participação de colaboradores estratégicos da Coocafé nas reuniões, para esclarecimentos de dúvidas pontuais. Hoje também há uma pauta padrão, sempre com divisão de pauta institucional, pauta técnica e metade da reunião para ouvir os conselheiros. Eventualmente, também ocorre uma participação de palestrantes externos, no intuito de se trabalhar a educação. Para melhorar a comunicação e tangibilizar as demandas, foi desenvolvido um procedimento de controle das reclamações/demandas e acompanhamento das soluções junto às unidades.



Integração com outras práticas

Desenvolvimento do quadro social; consultoria técnica; plano de comunicação; reuniões comunitárias; pré-assembleias; processo sucessório.

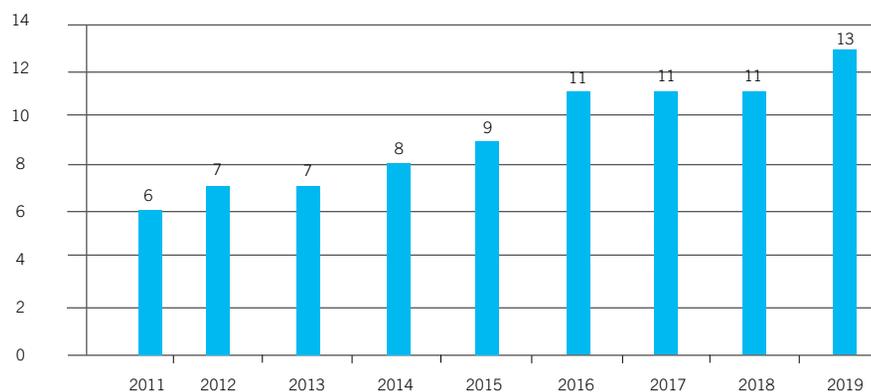
Alinhamentos com os princípios cooperativas

Essa prática está alinhada ao segundo, ao quinto e ao sétimo princípios do cooperativismo: “Gestão democrática”, “Educação, formação e informação” e “Interesse pela comunidade”.

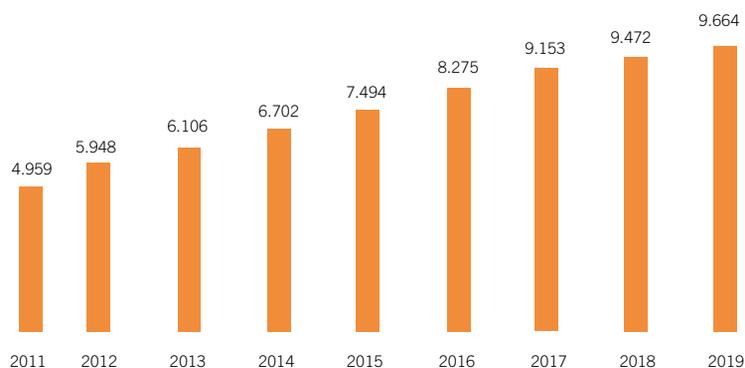
Resultados alcançados com a aplicação da prática Resultados quantitativos

Abertura de novas unidades, evolução do quadro social e desenvolvimento das regiões. Maior participação de mercado.

Número de unidades Coocafé antes e após a implantação do Conselho Consultivo:



Número de cooperados antes e após a implantação do Conselho Consultivo:



Faturamento antes e após a implantação do Conselho Consultivo:



No sistema de registro das reclamações e demandas oriundas das reuniões, no último ano foram oito reclamações, com todas elas solucionadas.

Resultados qualitativos

A partir de demandas levantadas e também dos depoimentos dados durante as reuniões, a Coocafé identificou inúmeras oportunidades de melhoria na prestação de serviços e na expansão de mercado – ações e projetos como: novas unidades (por exemplo, em Brejetuba-ES), remodelagem de processos internos, abertura de sala de provas de café, campanhas de comunicação, trabalhos de marketing, adequações na equipe de colaboradores, implantação de projeto social, realizações de reuniões comunitárias e “Dias de Campo”.

Ainda sobre resultados qualitativos, é possível relacionar o Conselho Consultivo Coocafé como uma das ações mais modernas no que diz respeito a marketing e comportamento do consumidor: a criação de comunidades de marcas. Embora a cooperativa sempre tenha investido em ações com a comunidade, essa foi a primeira iniciativa estruturada no que diz respeito à criação de um grupo com relação direta e constante com a marca. Além dos benefícios relacionados ao cooperativismo como um todo, a ação vem extrapolando e trazendo ganhos ainda maiores em áreas como marketing e comportamento do consumidor, uma vez que “as marcas têm a capacidade de fazer com que as pessoas se associem, se agrupem e formem comunidades que compartilham conceitos comuns que, por fim, favorecem interações sociais” (Aaker, 1998; Almeida et al., 2011; Atkin, 2007; Baudrillard, 2005; Lam et al., 2010; Tajfel & Turner, 1979).

Desta forma, conclui-se que o Conselho Consultivo tem gerado o senso de pertencimento pelo comportamento de grupo, intensificado o envolvimento e o network entre os membros pela interação social, maior identidade e comportamento positivo com a marca.





Depoimentos

“Faço parte do Conselho Consultivo e é nos encontros que a gente traz as ideias da comunidade e ouve outras ideias para compartilhar lá. Estou muito satisfeito. Há cinco anos participo desse conselho e aprendo muito com a Coocafé, porque é uma cooperativa transparente. Eu vendo meu café e compro produtos com nota fiscal, isso pra nós é uma grande satisfação. Sou cooperado há quase 20 anos, trabalhando com minha família, e graças a Deus estou muito feliz...”

João Dias de Lima, cooperado Coocafé Iúna-ES.





Título da prática: Workshop de Governança



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Conselho de Administração
- **Processo gerencial:** Integração de novos conselheiros
- **Palavras-chave:** Conselhos, governança, integração, capacitação



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto São Francisco Ltda.

Sigla

Sicoob Credialto

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
03 de Dezembro de 1991	Crédito
CNPJ	
41.805.003/0001-80	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
9.120 (Dez/2019)	102 (Dez/2019)

Cidade/Estado

Piumhi/MG

Site

www.sicoobcredialto.com.br

Contato

Rayssa de Melo Ferreira Brás

E-mail:

rayssa.ferreira@sicoobcredialto.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Periodicamente, a cada dois anos para o Conselho Fiscal e quatro anos para o Conselho Administrativo e Diretoria, a cooperativa passa por um período de transição com a renovação de seu quadro executivo. Nesse momento, caso o devido alinhamento e integração entre os órgãos de governança, a saber, entre conselheiros eleitos e reeleitos, não seja realizado, existe a possibilidade de colocar em risco a continuação dos trabalhos já iniciados e, principalmente, a perenidade e sustentabilidade da cooperativa.

Diante disso, o Workshop de Governança visa à integração e ao alinhamento dos trabalhos executados pelos diferentes órgãos, permitindo a atualização do cenário da governança da cooperativa, além de capacitar os conselheiros e diretores para responsabilidades legais, conduta ética e orientação para o cumprimento das atribuições contidas no estatuto social e nos regimentos internos, propiciando o entendimento das funções a serem desenvolvidas por cada órgão em um plano de trabalho.

Descrição da prática

A prática consiste em um workshop, ministrado por facilitadores da própria cooperativa ou terceirizados, com o objetivo de disseminar informações sobre boas práticas de governança, cumprimento dos dispositivos legais, conduta ética, entre outros assuntos pertinentes, para que os conselheiros e diretores tenham conhecimento sobre a relevância de cada órgão dentro da cooperativa, respeitando a hierarquia e autonomia de cada um.

Além disso, é uma ferramenta de comunicação que visa a transmitir informação que gera conhecimento para os envolvidos, a fim de prepará-los para uma gestão sólida e alinhada à política de sustentabilidade da cooperativa. Os facilitadores abordam assuntos como: atribuições do Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria Executiva, a importância do respeito ao organograma da cooperativa, as legislações e fiscalizações realizadas pelas auditorias e BACEN, a importância do controle interno na cooperativa, além da aplicabilidade das boas práticas de governança.

ENFOQUE

Metodologia:

A prática iniciada em 2019 ocorre a cada renovação de Conselhos e Diretoria Executiva, tendo periodicidade a cada dois anos para o Conselho Fiscal e a cada quatro anos para o Conselho de Administração e Diretoria Executiva. A execução do workshop ocorre, aproximadamente, um mês após a posse dos conselheiros e diretores.

A organização do evento é feita em conjunto com diferentes unidades. A Unidade de Controles Internos agenda a data do workshop, que ocorre na sede da cooperativa (no Espaço Cultural e Museu do Cooperativismo), e a carga horária do evento é de quatro horas, geralmente de 08h às 12h.

A Unidade de Fomento, Planejamento e Marketing elabora a identidade visual do workshop, envia os convites para os conselheiros e Diretoria Executiva via e-mail e WhatsApp e realiza o controle da confirmação de presença, bem como o controle da presença dos convidados por meio da lista de presença disponibilizada para assinaturas.



Os facilitadores do workshop são: um membro da Unidade de Controles Internos, um conselheiro de Administração reeleito, caso haja, e um consultor terceirizado, que juntos preparam o conteúdo audiovisual que será utilizado para realização do workshop (slides, vídeos) e dinâmicas.

O facilitador da Unidade de Controles Internos é o responsável por disseminar o conhecimento técnico referente às atribuições dos órgãos e seus respectivos planos de trabalho, à conduta ética, às questões legais do BACEN e auditorias e ao sigilo das informações. O conselheiro de Administração atualiza os demais participantes sobre o cenário atual da governança da cooperativa, bem como compartilha sua experiência como membro reeleito do conselho.

A integração, a disseminação das boas práticas de governança e o nivelamento de papéis são conduzidos pelo consultor terceirizado que intercala metodologia própria junto à metodologia de excelência de gestão proposta pela Fundação Nacional da Qualidade e propõe dinâmicas ao grupo, favorecendo a interação entre os participantes. São disponibilizadas em formato físico e digital apostilas contendo todo o conteúdo do workshop.

Para recepção dos convidados, é servido um café de boas-vindas, que fica disponível durante todo o workshop. O workshop deve conter, no mínimo, o seguinte conteúdo programático:

- Integração entre novos e antigos conselheiros;
- Atualização do cenário atual da cooperativa;
- Atualização e reciclagem de conteúdos de boas práticas de governança;
- Atribuições para cada órgão da gestão;
- Apresentação detalhada sobre o organograma da cooperativa;
- Gestão democrática na cooperativa;
- Conduta ética profissional;
- Legislações e fiscalizações do BACEN e auditorias;
- A importância do controle interno na cooperativa;
- Formalização dos documentos elaborados por cada órgão (por exemplo, atas);
- Implementação do plano de Trabalho para cada órgão;
- Sigilo de informações.

Responsabilidades:

As unidades envolvidas no planejamento, execução e controle da prática são: Unidade de Controle Interno e Riscos, Unidade de Fomento e Planejamento e Marketing da cooperativa e Diretoria Executiva.

Controle:

- Lista de presença assinada pelos participantes;
- Registro fotográfico.

Proatividade:

O Workshop de Governança visa a mitigar os impactos negativos que uma governança desintegrada e sem capacitação sobre riscos, ética, boas práticas de gestão e atribuições pode gerar na condução da gestão e da governança da cooperativa.



Aplicação

► Abrangência:

A prática abrange os conselheiros administrativos, conselheiros fiscais efetivos e suplentes e os diretores-executivos, sendo a gestão da governança da cooperativa o processo alcançado com a prática, e os associados, as partes interessadas envolvidas.

Continuidade:

Implementada em 2019, a prática acontece a cada dois anos para o Conselho Fiscal e a cada quatro anos para o Conselho de Administração e Diretoria Executiva, aproximadamente um mês após a posse.

Aprendizado

Melhoria:

Tendo em vista a ausência de alguns convidados e a relevância do tema do workshop para a cooperativa, para a próxima edição da prática, ações de mobilização com maior prazo de antecedência serão desenvolvidas, para melhorar o índice de participação. Além disso, serão incluídos depoimentos de membros dos conselhos e Diretoria Executiva. Outro resultado esperado para o próximo ciclo da prática é o índice de satisfação dos cooperados com a governança da cooperativa, com a capacitação e o engajamento dos membros eleitos e reeleitos traduzidos em ações estratégicas. É esperado que os resultados sejam percebidos pelos cooperados.

Integração com outras práticas

Reuniões mensais do Conselho de Administração e Fiscal.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao segundo e ao quinto princípios: “Gestão democrática” e “Educação, formação e informação”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Índice de participação: 71%, convidados: 14, presentes: 10.

Registros fotográficos:



SICOOB CREDICOM



Título da prática: Encontro de negócios



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Cooperados
- **Processo gerencial:** Educação cooperativista
- **Palavras-chave:** Intercooperação, gestão democrática, compartilhamento, educação, negócios, transparência



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Profissionais da Área de Saúde do Brasil Ltda.

Sigla

Sicoob Credicom

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
28 de Abril de 1992	Crédito
CNPJ	
42.898.825/0001-15	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
56.598	372

Cidade/Estado

Belo Horizonte-MG

Site

www.credicom.com.br

Contato

Garibalde Mortoza Junior

E-mail:

diretoria@credicom.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A adoção dessa prática teve início em 2014, com o objetivo de fomentar a educação financeira e a cultura cooperativista entre os cooperados, além de elevar o nível de conhecimento acerca da cooperativa. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha no ano de 2014, envolvendo 300 cooperados, com questões qualitativas e quantitativas, apontava certo desconhecimento do público sobre características importantes da Credicom, tais como: distribuição de sobras, produtos, solidez, além de insatisfação com a rede de atendimento, entre outros pontos.

A promoção da intercooperação também norteou a elaboração da ação a ser desenvolvida, já que os Encontros de Negócios, em grande maioria, contam com apoio da Unimed local, de cooperativas de trabalho, de empresas parceiras e do Sistema Ocemg.

O processo de educação e formação dos cooperados é uma forma eficaz de engajá-los nos princípios cooperativistas, bem como orientá-los sobre os diferenciais entre cooperativas de crédito e demais instituições financeiras do mercado. Cabe ainda destacar que essa prática contribui para o desenvolvimento dos cooperados, no que se refere aos assuntos relativos à educação financeira e sobre o dia a dia da cooperativa.

Descrição da prática

O Encontro de Negócios é uma plataforma de comunicação (evento) que oferece aos associados a possibilidade de participar gratuitamente de palestras de alto nível que tratam de temas relevantes na sociedade com foco na educação financeira e cooperativista. O evento normalmente conta com duas palestras: uma institucional e outra com palestrante convidado.

A escolha do tema principal do evento leva em consideração pesquisa realizada com os cooperados participantes dos eventos anteriores. Para as apresentações da Credicom, são consideradas as informações do Instituto Datafolha, buscando sanar dúvidas, promover o negócio e melhorar a imagem da cooperativa, além de difundir o sistema cooperativista.

As apresentações da Credicom já abordaram temas como: sistema cooperativista no Brasil e no mundo, Sistema Sicoob, participação nos resultados, formação de uma reserva de futuro, produtos Credicom, cota capital, entre outros. Além dos temas citados, palestrantes convidados abordaram assuntos de relevância como: educação financeira, mercado de café, ética nos negócios, desafios da aposentadoria, perspectiva para o Brasil em 2018, cenário econômico no Brasil e investimentos, planejamento tributário.

Palestrantes de grande visibilidade no Brasil já participaram do Encontro de Negócios, como o economista Ricardo Amorim, o filósofo Clóvis de Barros e as jornalistas Salette Lemos e Mara Luquet.



ENFOQUE

Metodologia:

A descrição do Encontro de Negócios está formalizada em um procedimento interno, disponível para consulta na intranet da cooperativa.

- **Metodologia** - A Diretoria aprova o Plano Anual de Marketing, contemplando os eventos, reuniões, campanhas, além do orçamento previsto para cada ação. Posteriormente, a Gerência de Comunicação e Marketing elabora uma proposta para os eventos, com sugestões de datas, locais, temas e palestrantes. Os temas são definidos de acordo com demandas identificadas junto aos cooperados.
A proposta é apresentada à Diretoria e Superintendência e, após aprovação, a Gerência de Comunicação e Marketing busca parcerias para realização dos eventos.
- **Organização** - O Setor de Comunicação e Marketing, já com as datas e cidades definidas, inicia a organização – contratação de buffet, espaços adequados para realização do evento, fotógrafo e elaboração de convite. A proposta final é apresentada à Diretoria e Superintendência e, sendo aprovada, são preparadas peças de marketing para divulgação na mídia, site da cooperativa, além de envio de convite aos delegados/cooperados.

Após os encontros, são realizadas pesquisas de satisfação com o intuito de saber a opinião dos participantes quanto ao evento e ao tema abordado, à qualidade do palestrante, à estrutura disponibilizada, etc.

Responsabilidades:

A responsabilidade pelo planejamento, execução, controle e aprovação dos Encontros de Negócios é:



Controle:

O controle dos eventos é realizado por meio do registro de participação (check-in) e posterior avaliação em pesquisa de satisfação.

A Gerência de Comunicação e Marketing é a responsável por realizar a gestão de cada Encontro de Negócios.

Proatividade:

A realização da prática fomenta o conhecimento sobre os resultados da cooperativa, seus produtos, abrangência, conquistas, diretrizes estratégicas, direcionamento de mercado, projetos em andamento e a serem desenvolvidos, entre outras informações relevantes. Essas ações sempre propiciam a melhoria da imagem da cooperativa e o aumento de relacionamento entre o cooperado e a organização, o que pode ser confirmado ao longo dos anos com o constante e robusto crescimento patrimonial do Sicoob Credicom.



Aplicação

► Abrangência:

O evento é destinado aos cooperados, e por isso é realizado em várias regiões onde a cooperativa presta atendimento. A fim de atingir o máximo de cooperados, a Credicom desenvolve essa prática na capital mineira, interior e também em outros estados. As últimas duas edições, ocorridas em Belo Horizonte, foram transmitidas pela página da Credicom no Facebook, possibilitando uma abrangência ainda maior para o quadro social.

Continuidade:

A prática foi implementada em 2014, sendo realizados, em média, quatro encontros por ano.

Aprendizado

Melhoria:

Desde a implementação da prática, a cooperativa vem aprimorando o dinamismo do evento, garantindo que os temas tratados estejam cada vez mais alinhados às necessidades e expectativas dos cooperados.

Com esse objetivo, busca-se sempre identificar os melhores especialistas do tema para que as palestras tenham a máxima efetividade e que realmente possam contribuir na formação dos cooperados e na excelência da gestão.

Alterações buscando melhorias nos eventos são sempre debatidas e implementadas, como as que envolvem cronograma, locais de realização dos eventos, abordagem pós-evento pela área comercial, entre outras.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada à missão e aos valores da cooperativa, e os temas tratados se apresentam em plena consonância às orientações estratégicas, já que grande parte das demandas vem dos próprios cooperados, conforme já citado, resultante de frequentes pesquisas.

As áreas de Comunicação e Marketing e Negócios atuam em sinergia desde a concepção do programa até a realização e avaliação da eficácia dos eventos.

Nos encontros, além dos temas tratados, são divulgadas informações sobre produtos e serviços, contribuindo para que o cooperado se torne mais participativo e interessado. Após o evento, o contato dos cooperados é encaminhado para abordagem da área comercial, que faz o envio de pesquisa de satisfação.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O Encontro de Negócios está alinhado com três princípios do cooperativismo:

- Segundo princípio cooperativista: “Gestão democrática” - Há interação direta dos dirigentes com os cooperados, além de, nesses eventos, serem divulgadas informações e resultados alcançados pela cooperativa, proporcionando maior transparência na gestão;
- Quinto princípio cooperativista: “Educação, formação e informação” - As palestras visam a capacitar e desenvolver o cooperado, partilhando informações atualizadas relacionadas a assuntos de interesse mútuo;
- Sexto princípio cooperativista: “Intercooperação” - As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativista, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.



Resultados alcançados com a aplicação da prática Resultados quantitativos

O Encontro de Negócios faz parte de uma ampla estratégia de comunicação e marketing da cooperativa e contribuiu para o avanço em índices importantes de percepção dos cooperados.

Em 2012, 28% dos cooperados entrevistados pelo Datafolha afirmaram reconhecer depósito na conta capital advindos da distribuição de sobras realizada pela Credicom. Já em 2018, esse índice avançou para 36%, sendo que 86% afirmaram ter conhecimento de que a Credicom distribuiu parte dos seus resultados.

Com relação à rede de atendimento (número de agências), em 2016 a pesquisa apontou insatisfação de 62% dos cooperados. Já na pesquisa de 2018, o número de insatisfação caiu para 17%. Ambos os temas foram tratados nos Encontros de Negócios.

A tendência de aumentar relacionamento com a cooperativa saltou de 46% em 2016 para 52% em 2018. A satisfação geral com a cooperativa teve aumento significativo. Em 2012, 32% dos cooperados deram notas de 8 a 10 (ótimo) para a Credicom. Em 2018 esse índice saltou para 55%, sendo que 93% dos cooperados declararam-se satisfeitos com a cooperativa.

Pesquisa realizada com os cooperados que foram ao Encontro de Negócios, edição Belo Horizonte, em 2019, mostrou que o conhecimento sobre Cota Capital aumentou após o evento, confirmando a eficácia da estratégia.

Esses dados são confirmados pelo crescimento da Credicom nos últimos anos, conforme já citado. As sobras brutas saltaram de R\$ 15,1 milhões em 2013 para R\$ 57,2 milhões em 2018. As operações de crédito foram de R\$ 311 milhões para R\$ 988 milhões no mesmo período.

Fotos:



SICREDI NOROESTE MT E ACRE



Título da prática: Bate-papo Cooperativo



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Cooperados
- **Processo gerencial:** Mecanismos formais de governança para relacionamento com os cooperados
- **Palavras-chave:** Democracia, gestão democrática, planejamento



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos dos Associados do Noroeste do Mato Grosso e Acre

Sigla

Sicredi Noroeste MT e Acre

Data da Constituição

29 de Janeiro de 1992

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

33.022.690/0001-39

Número de Cooperados:

31.731

Número de Colaboradores:

290

Cidade/Estado

Araputanga-MT

Site

www.sicredi.com.br/noroestemteacre

Contato

Eber Silva Ostemberg

E-mail:

eber_ostemberg@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Com o crescimento da cooperativa e sua expansão nos estados do Mato Grosso e do Acre, viu-se a necessidade de aprimorar o processo democrático na cooperativa de uma forma que a opinião dos associados fosse efetivada nas decisões tomadas pela gestão da cooperativa. Então, por meio de um amplo debate com coordenadores de núcleo, Diretoria Executiva e Presidência, avaliando inúmeros formatos para uma gestão mais democrática, o modelo nomeado Bate-papo Cooperativo teve sua implantação, com os principais objetivos de: melhorar a participação do associado na gestão da cooperativa, tornando-a ainda mais democrática, trazer aos associados maior conhecimento sobre o funcionamento da cooperativa e ter ainda mais transparência, com mais qualidade, nas assembleias deliberativas.

Descrição da prática

ENFOQUE

Metodologia:

A cooperativa, diferentemente das demais do Sistema Sicredi, já realiza há vários anos a Reunião de Núcleos, previamente às Assembleias de Núcleos e Assembleia Geral Ordinária. O objetivo da Reunião de Núcleos é não deliberativo, é apenas informativo sobre os temas que serão votados na Assembleia de Núcleo. Entretanto, esse formato, mesmo tendo grande repercussão positiva entre os associados, ainda não era totalmente democrático e cooperativo quando se trata de ouvir a opinião do associado e de levar sua sugestão para a apreciação dos demais associados. As reuniões reúnem entre 300 e 800 pessoas, de acordo com a cidade, e são poucos os associados que se sentem confortáveis em pedir a palavra e se expressar perante o público.

Sendo assim, a cooperativa estudou várias opções, avaliando desde orientações do BACEN até exemplos de outras cooperativas sobre a governança cooperativa. A ideia do Bate-papo Cooperativo surgiu da Assessoria de Desenvolvimento do Cooperativismo, baseando-se na metodologia World Café, que é uma abordagem de conversação muito utilizada em todo o mundo. Criada por Juanita Brown e David Isaacs em 1995, a técnica é muito útil para estimular a criatividade de um grupo por meio da interação e, assim, gerar (ou trazer à tona) sua inteligência coletiva.

Os associados são divididos em grupos de dez a 15 pessoas. Cada mesa conta com folhas de flip chart, uma para cada tema, como prestação de contas, proposta de distribuição de resultados, proposta de reforma estatutária, remuneração fixa e variável, entre outros assuntos. Cada tema é apresentado, assim como a proposta do Conselho de Administração. As folhas têm campos para serem preenchidos, de acordo com o tema, e um relator é eleito para realizar as anotações das decisões do grupo. O tempo para discussão e preenchimento varia entre cinco e dez minutos. Os grupos podem tirar dúvidas sobre os temas de duas formas: por meio de material complementar, enviado juntamente com o convite, e de colaboradores e coordenadores de núcleo, que ficam disponíveis para ir até a mesa e ajudar nas dúvidas.

Para que haja agilidade na compilação dos dados, e para que o número de propostas a serem levadas para as Assembleias não seja exagerado, os associados votaram e concordaram com a seguinte proposta: o resultado de cada grupo é compilado e analisado pela cooperativa. Então, são levadas para a Assembleia para deliberação as DUAS PROPOSTAS mais recorrentes nos núcleos, juntamente com a proposta do Conselho de Administração. A compilação de todos os dados é apresentada na Assembleia e divulgada aos associados com nova proposta/sugestão, se for o caso.

Dessa maneira, a cooperativa tem no máximo três propostas por tema para serem votadas nas Assembleias.



Responsabilidades:

Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assessoria de Desenvolvimento do Cooperativismo.

Controle:

Ferramenta online para confirmação de presença prévia ao evento, que é destinado exclusivamente para associados; ferramenta digital para registro da presença de associados no evento; e ferramenta online para registro de todas as sugestões, reclamações, elogios e propostas trazidas pelas mesas. Além disso, durante o evento, foi realizado lançamento do aplicativo de notícias da cooperativa, no qual há também possibilidade de registro de sugestões, reclamações, elogios e outros, anonimamente ou não.

Proatividade:

Foi realizada uma reunião prévia com todos os coordenadores de núcleo, colaboradores e conselheiros para experimentar e discutir o modelo, assim como foi realizado um evento piloto em uma agência, para testar o modelo. Nesses eventos-testes, viu-se a necessidade de melhorar o conteúdo das folhas de flip chart que ficariam nas mesas, assim como de detalhar melhor a divulgação dos assuntos como prestação de contas, remuneração e explicações sobre o FATES e sua utilização.

Aplicação

► Abrangência:

Em toda a área de atuação da cooperativa nos 17 municípios.

Continuidade:

Desde 2019. Anual, entre janeiro e fevereiro.

Aprendizado

Melhoria:

Utilização de mais tempo em temas mais relevantes e burocráticos como remuneração fixa e variável dos dirigentes, assim como em reforma estatutária, e menos tempo para prestação de contas e outros assuntos. Também foi feita a melhoria no conteúdo das folhas de flip chart que ficam nas mesas.

Integração com outras práticas

Assembleias de Núcleos;
Assembleia Geral Ordinária;
Mesa do Presidente;
Planejamento Anual da Cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada aos princípios da “Gestão democrática”, “Autonomia e independência” e “Educação, formação e informação”.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Ao todo, participaram:



Ao todo, foram



registros.

As demandas se dividiram entre:



Resultados qualitativos

Das propostas apresentadas pelas mesas nos temas que permitiam novas propostas, tivemos sempre três para votação nas Assembleias, sendo uma do Conselho de Administração e duas do Bate-papo Cooperativo.

Em dois temas, foram aprovadas propostas que vieram dos associados: reforma estatutária e remuneração fixa e variável dos dirigentes.

Abaixo mais dados qualitativos importantes.



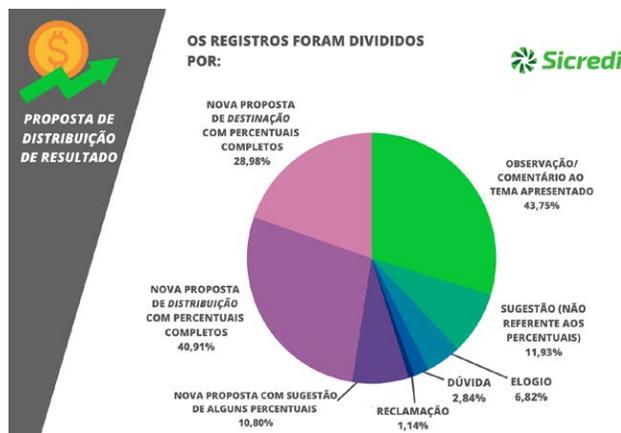
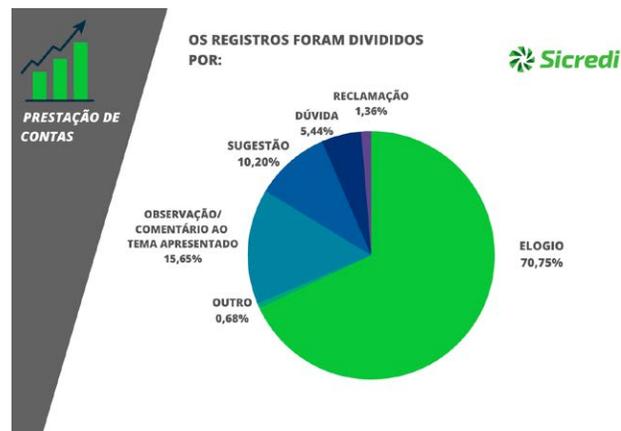
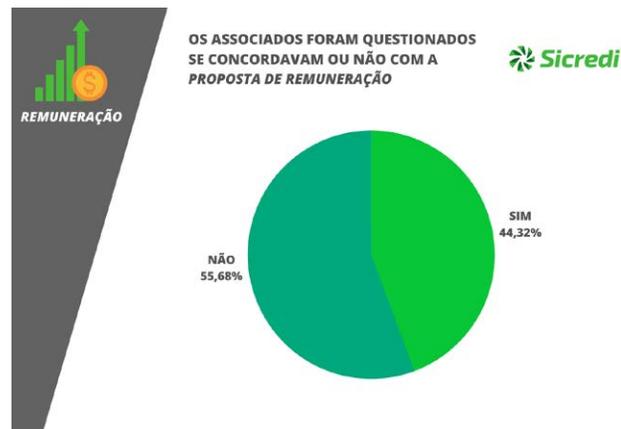
Que estiveram no Bate-papo Cooperativo participaram das assembleias de Núcleos.

*O equivalente a **23,28%** dos participantes*



Os associados que participaram do Bate-papo Cooperativo votaram com maior conhecimento e consciência na Assembleia de Núcleos.

O resultado de anotações por tema nas mesas foram divididos entre: elogio, reclamação, dúvida, sugestão e observação/comentário sobre o tema apresentado. Alguns tinham a opção de anotar se “concorda ou não com a proposta” e se “há nova proposta”. O resultado por tema está abaixo.



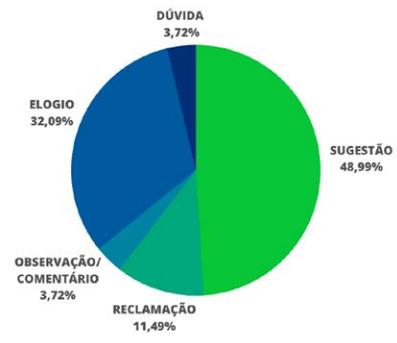
REFORMA ESTATUÁRIA

OS REGISTROS FORAM DIVIDIDOS POR:



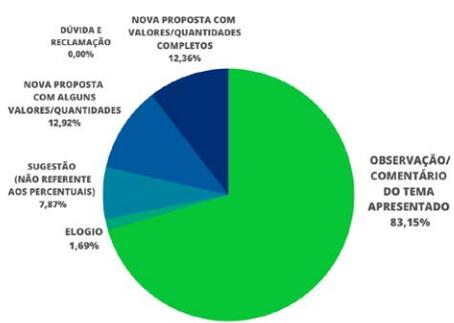
OUTRO ASSUNTO A ESCOLHA DA MESA

OS REGISTROS FORAM DIVIDIDOS POR:



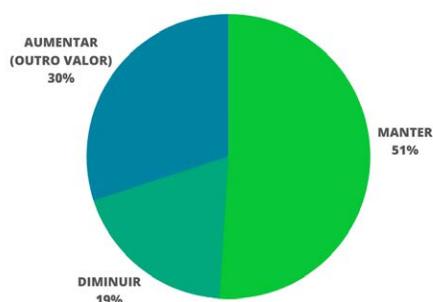
REMUNERAÇÃO

OS REGISTROS FORAM DIVIDIDOS POR:





NOVAS PROPOSTAS APRESENTADAS, 91 FORAM COMPLETAS, SENDO A SUGESTÃO DELAS PARA:



O tema "outros assuntos" foi registrado e dividido por áreas da cooperativa, ficando da seguinte forma o número de registros:



SICREDI NOROESTE MT E ACRE

 **Título da prática:** Mesa do Presidente

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Cooperados
- **Processo gerencial:** Mecanismos formais de governança para relacionamento com os cooperados
- **Palavras-chave:** Gestão democrática, evolução, participação dos sócios, colaboradores

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos dos Associados do Noroeste do Mato Grosso e Acre

Sigla

Sicredi Noroeste MT e Acre

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
29 de Janeiro de 1989	Crédito
CNPJ	
33.022.690/0001-39	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
31.731	290

Cidade/Estado

Araputanga-MT

Site

www.sicredi.com.br/noroestemteacre

Contato

Renan Barbosa Gomides

E-mail:

renan_gomides@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Desde sua fundação, em 1989, a cooperativa tem crescido de maneira ágil, mas nos últimos três anos, o crescimento foi de maneira exponencial, com a expansão da área de atuação para o Acre e a projeção de ida para o Amazonas. Com isso, também veio a preocupação com a qualidade do atendimento ao associado e com a utilização dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa de forma a atender às reais necessidades deles. A Mesa do Presidente é forma de a cooperativa estar ainda mais próxima do associado.

Descrição da prática

ENFOQUE

Metodologia:

A Mesa do Presidente acontece com o presidente da cooperativa, o vice-presidente, o conselheiro de Administração da cidade e o diretor executivo e assessor de Desenvolvimento do Cooperativismo, e é dividida em três momentos:

1. Bate-papo com colaboradores e coordenadores de núcleo - Neste momento há uma apresentação de cada um dos participantes, que ficam sentados em círculo. Eles falam sobre suas experiências, suas trajetórias com o Sicredi, e suas expectativas para os próximos anos. Após essa apresentação, são convidados a se reunirem em grupo para discutirem sobre o que pode melhorar na agência/cooperativa. Eles anotam os tópicos, e depois há uma apresentação daquilo que anotaram. Diversas sugestões de melhoria foram colhidas nesses dois anos do projeto, sendo que boa parte já foi solucionada. Esse momento é realizado antes da abertura de agência para atendimento ao público.
2. Atendimento/conversa com associados - Após a equipe do programa fazer o bate-papo com colaboradores e coordenadores de núcleos, vem o momento de conversar com o associado, ouvir seus anseios, expectativas, sugestões e reclamações. Essa etapa se estende desde o início do atendimento ao público até o encerramento.
3. Visita a associados e prospects - Na sequência do atendimento aos associados dentro da agência, há visitas a associados, buscando ouvir aqueles que não foram na agência ao longo do expediente e também visando a falar um pouco mais sobre o cooperativismo para aqueles que ainda não conhecem o tema, tentando converter em associação.

Responsabilidades:

Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assessoria de Desenvolvimento do Cooperativismo.

Controle:

Planilha eletrônica para registro das sugestões/reclamações e sistemas online para conferência da reclamação (para entender melhor o que o associado fala quando reclama de um produto ou serviço).

Proatividade:

O projeto é apresentado anualmente para os conselheiros e colaboradores da sede de modo que eles entendam a real importância de estar mais próximos dos associados, ouvindo e solucionando possíveis conflitos.



Aplicação

▶ **Abrangência:**

Em toda a área de atuação da cooperativa nos 17 municípios.

Continuidade:

Desde 2019. Anual, entre junho e dezembro.

Aprendizado

Melhoria:

Ouvir o associado e colaboradores significa dar mais oportunidade para eles participarem da gestão da cooperativa. Isso significa olhar com mais atenção para pontos que, por diversos motivos, são atropelados pelas atividades do dia a dia. Com a prática, o índice que mede a satisfação dos associados (NPS) melhorou, o resultado financeiro e a confiança do associado na cooperativa também cresceram. Com essas mudanças, a cooperativa pode crescer ainda mais forte e sustentável.

integração com outras práticas

- Bate-papo Cooperativo;
- Assembleias de Núcleos;
- Assembleia Geral Ordinária;
- Planejamento Anual da Cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

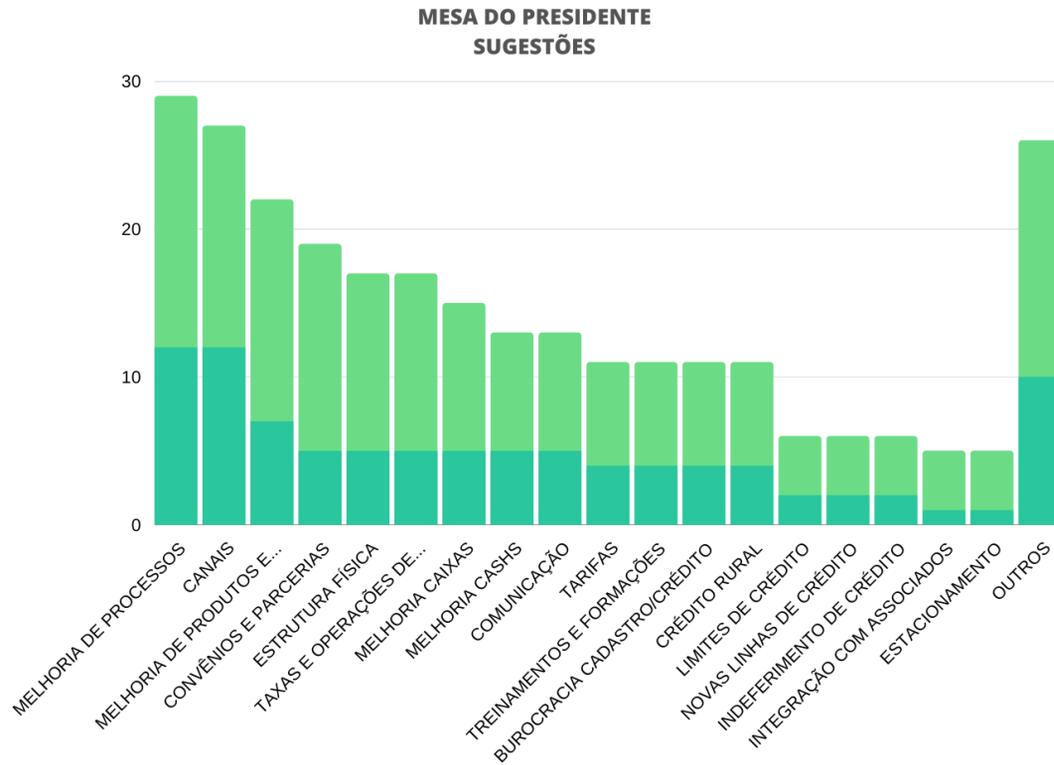
A prática está alinhada aos princípios da “Gestão democrática”, “Autonomia e independência” e “Educação, formação e informação”.



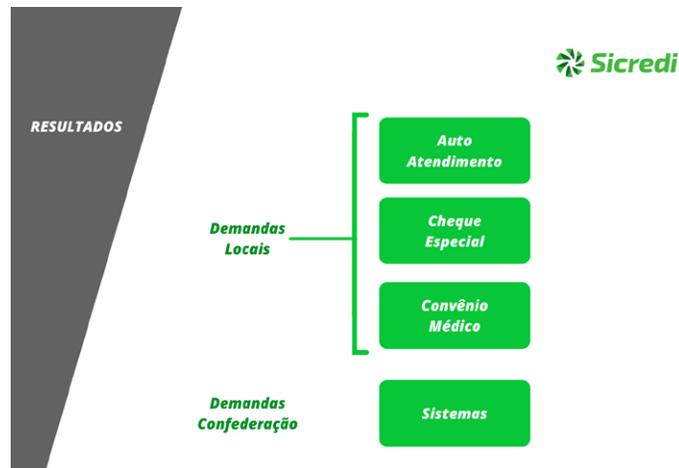
Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

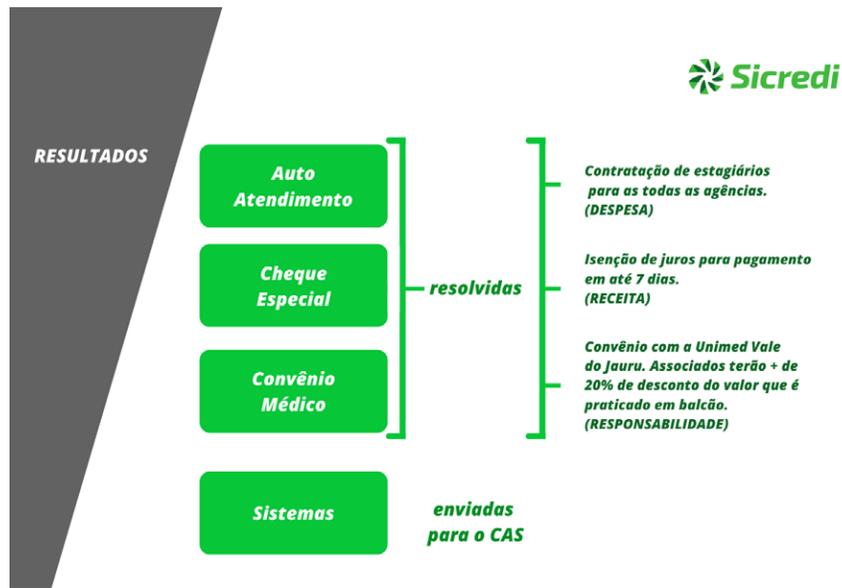
Temas gerais de sugestões:



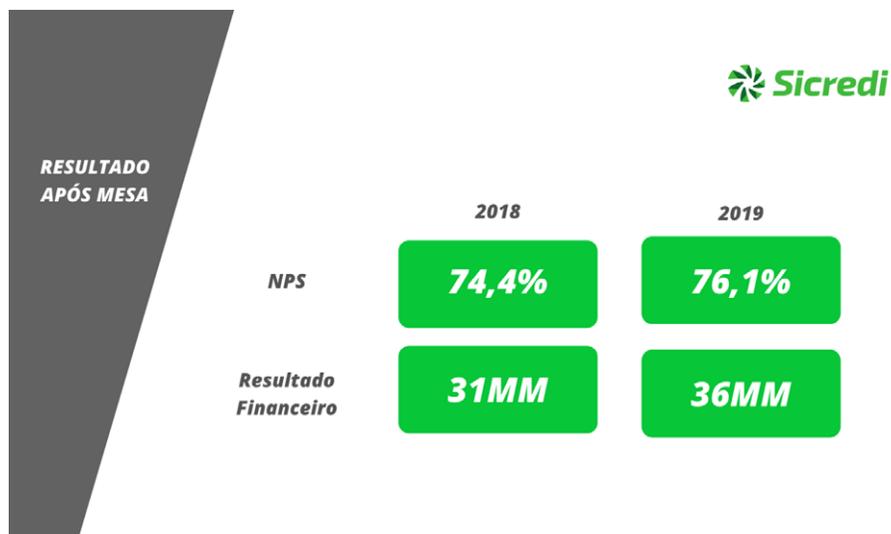
Temas que apareceram em todas as agências em 2019:



O que fizemos a partir do levantamento?



A partir das nossas atitudes em resolver o que estava afetando os associados, a sua satisfação em relação a cooperativa aumentou e, conseqüentemente, houve reflexo no resultado financeiro:



UNIMED

CIRCUITO DAS ÁGUAS



Título da prática: Comitê de Auditoria Interna do Conselho de Administração



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Comitês e auditoria
- **Processo gerencial:** Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração
- **Palavras-chave:** Comitê de auditoria, controles internos, conformidade, conselho de administração, auditoria interna



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Unimed de São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

UNICA

Data da Constituição

09 de Julho de 1988

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

25.471.574/0001-79

Número de Cooperados:

222

Número de Colaboradores:

168

Cidade/Estado

São Lourenço/MG

Site

www.unimedcircuito.coop.br

Contato

Márcio Dias Vieira (superintendente Executivo) - (35) 3695-8522

E-mail:

diretoria@unimedcircuito.coop.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A prática foi adotada para assegurar a confiabilidade das informações usadas para as deliberações e decisões do Conselho de Administração, acompanhar o desempenho das áreas de gestão, fortalecer os controles internos da cooperativa e manter relacionamento com a auditoria externa independente.

Descrição da prática

Trata-se da criação de um Comitê de Auditoria Interna (CAI), formado por três conselheiros de Administração escolhidos para assessorar ao Conselho de Administração.

Tem caráter permanente e não deliberativo e atua de forma alinhada aos objetivos estratégicos da cooperativa, adotando abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhoria dos processos de gestão, controles internos e governança cooperativa.

O Comitê de Auditoria tem as seguintes responsabilidades:

- IV. Avaliar e acompanhar o trabalho da auditoria externa independente;
- V. Acompanhar, analisar e informar ao Conselho de Administração as oscilações e movimentações financeiras e econômicas demonstradas nos relatórios financeiros e contábeis;
- VI. Acompanhar os principais indicadores de desempenho da cooperativa;
- VII. Auditar as matrizes de riscos operacionais;
- VIII. Manter contato direto com a auditoria externa independente, para garantir o desempenho das operações da controladoria da cooperativa;
- IX. Solicitar à superintendência ou aos outros conselhos da cooperativa as informações que forem necessárias para o desempenho das atribuições;
- X. Envolver o Conselho Técnico nos assuntos com interface com a prática médica, especialmente aqueles que envolvem custos para a cooperativa;
- XI. Fazer recomendações ao Conselho de Administração sempre que necessárias;
- XII. Solicitar reuniões com a Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e com a Superintendência sempre que necessário;
- XIII. Agir de forma integrada ao Conselho de Administração e Diretoria;
- XIV. Apresentar eventuais não conformidades ao Conselho de Administração para que sejam feitas as deliberações pertinentes;
- XV. Manter contato com os conselhos e demais órgãos da cooperativa sempre que necessário;
- XVI. Ter acesso aos relatórios e atas do Comitê de Qualidade;
- XVII. Auditar ou providenciar auditoria do documento “Matriz de Conformidade”, desenvolvido para garantir a conformidade da cooperativa e emitir parecer que indique o grau de conformidade, suas implicações e riscos, se existirem;
- XVIII. Encaminhar ao Conselho de Administração o relatório com parecer do Comitê de Auditoria, suas recomendações (caso existam) e suas impressões.



ENFOQUE

Metodologia:

A cada dois anos, o Conselho de Administração elege três conselheiros, para o cumprimento das atribuições designadas ao Comitê de Auditoria Interna.

O Comitê de Auditoria tem regulamento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, em que estão documentadas sua composição, as atribuições, as exigências mínimas do plano de trabalho e de prestações de contas. O CAI se reúne mensalmente, e, extraordinariamente, quando se fizer necessário, tendo suas convocações emitidas pelo coordenador do comitê.

Na primeira reunião anual, o comitê elabora o Plano Anual de Trabalho (PAT), que contempla os assuntos fixos em cada reunião ordinária e os respectivos participantes. Sempre que necessário, assuntos adicionais e de acompanhamento são incluídos na pauta, por determinação do coordenador do comitê.

Responsabilidades:

O Comitê de Auditoria Interna é composto por três membros do Conselho de Administração, que terão atuação por dois anos.

Dentre os membros, são escolhidos um coordenador e um secretário.

Para assessoramento dos trabalhos, a cooperativa disponibiliza um profissional da área contábil e, sempre que necessário, o suporte da sua assessoria jurídica.

Cabe ao coordenador elaborar as convocações e garantir o cumprimento do PAT, e, ao secretário, elaborar e manter registros das reuniões e o acompanhamento das decisões.

A Secretaria da Governança fornece o suporte necessário ao Comitê de Auditoria Interna.

O CAI é responsável por manter alinhamento com a auditoria externa independente, avaliar o plano de auditoria e o relatório dos trabalhos de auditoria.

Controle:

A cada três meses, o Conselho de Administração se reúne para avaliar a atuação do Comitê de Auditoria Interna, cabendo ao coordenador do comitê apresentar os trabalhos desenvolvidos.

As ações definidas pelo Comitê de Auditoria são registradas e as execuções são monitoradas em documento avaliado em todas as reuniões ordinárias.

Proatividade:

O Conselho de Administração definiu as atividades mínimas que devem ser avaliadas e monitoradas anualmente pelo Comitê de Auditoria Interna, visando à garantia do alcance dos resultados esperados pela prática.



O Plano Anual de Trabalho é o direcionador dos trabalhos do Comitê de Auditoria Interna e deve contemplar, minimamente:

- a. Análise das demonstrações financeiras e contábeis: constatação dos documentos que deram origem aos registros contábeis, suas variações e apropriações, com o objetivo de certificar-se da qualidade das informações apresentadas ao Conselho de Administração;
- b. Análise dos custos: avaliação detalhada dos custos da cooperativa, com o propósito de avaliar se existem desperdícios de recursos da cooperativa e majoração de despesas para os clientes;
- c. Análise do resultado dos contratos: avaliação dos resultados dos contratos, de acordo com as segmentações, com o objetivo de avaliar tendências que representem riscos à cooperativa e apresentar esses riscos para análise do Conselho de Administração;
- d. Análise da produtividade dos processos operacionais: avaliação do dimensionamento das equipes para a realização dos processos, com o objetivo de certificar que a mão de obra contratada para os processos operacionais esteja adequadamente dimensionada, informando ao Conselho de Administração;
- e. Análise dos indicadores de desempenho: avaliação da evolução dos indicadores de desempenho da cooperativa, com o objetivo de dar parecer sobre a situação da continuidade dos negócios da cooperativa e seus impactos;
- f. Análise da Matriz de Conformidade: avaliação do cumprimento das operações obrigatórias da cooperativa sob as perspectivas tributárias, fiscais, previdenciárias, contingenciais e regulatórias, com o objetivo de dar parecer sobre a conformidade da cooperativa com as operações que poderão ter impacto na cooperativa se não realizadas.

Com a prática, o Conselho de Administração obtém informações exatas para o processo decisório e assegura o cumprimento mais eficaz das leis e regulamentos e o alcance dos seus objetivos sociais e econômicos.

Aplicação

► Abrangência:

Todos os processos operacionais e financeiros da cooperativa.

Continuidade:

A prática está implementada desde maio de 2016 e desde então sua atuação é contínua. A cada dois anos, são designados os membros para o próximo ciclo de atuação do Comitê de Auditoria Interna.

Aprendizado

Melhoria:

A prática não sofreu melhorias desde a sua implementação.

Integração com as práticas

A prática está integrada com auditoria interna, auditoria externa, compliance, gestão e governança.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao princípio da “Gestão democrática”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Desde a adoção da prática, foram realizadas alterações em processos internos, produtos e serviços, culminando com a melhoria dos resultados financeiros e econômicos da cooperativa.

Em decorrência da atuação do CAI, os processos de compras e entregas de medicamentos foi revisado e reestruturado, representando ganhos de qualidade e resultados econômicos para a cooperativa.



RUMO À EXCELÊNCIA

UNIMED BH



Título da prática: Gestão da Reputação da Unimed-BH



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Cooperados
- **Processo gerencial:** Avaliação da imagem perante os cooperados
- **Palavras-chave:** Reputação, imagem, governança, gestão, crise



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Unimed-BH Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed-BH

Data da Constituição

01 de Abril de 1971

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

16.513.178/0001-76

Número de Cooperados:

5.700

Número de Colaboradores:

3.956

Cidade/Estado

Belo Horizonte/MG

Site

unimedbh.com.br

Contato

Pedro Colares (gerente de Planejamento, Processo e Projetos)

E-mail:

pedro.colares@unimedbh.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

O resultado de uma organização é mensurado pelo valor tangível gerado, mas também pelo seu valor intangível. Pesquisas apontam que, em 1975, o valor intangível de uma empresa correspondia a 17% do seu valor de mercado. Atualmente, esse percentual ultrapassa a marca de 85%. Isso comprova a relevância do tema para a competitividade das empresas. A reputação, por definição, é a percepção coletiva sobre a capacidade de uma organização de gerar valor para os diversos públicos com base em suas experiências.

Além disso, também observamos que os investimentos em reputação não só funcionam como um escudo em anos de crise, evitando quedas mais abruptas, como também auxiliam na recuperação das marcas. Isso deixa claro que a reputação é um direcionador importante de valor para as empresas. Em períodos de recessão, é exatamente a reputação das marcas que evita que os negócios sofram baques econômicos maiores. Empresas que costumam fazer investimentos em gestão de reputação podem conquistar uma maior participação de mercado, alavancando as suas possibilidades.

Ter uma boa reputação é, portanto, pré-requisito para que as empresas sejam bem-sucedidas. Na prática, isso pode ser percebido, por exemplo, na fidelização dos clientes, na atração dos melhores colaboradores e na credibilidade junto a fornecedores e parceiros. No caso de uma cooperativa médica, ainda contribui para gerar interesse entre os melhores profissionais da medicina. Para isso, é preciso gerar valor e ser percebido de maneira positiva por seus públicos de relacionamento. A reputação é uma construção permanente que leva anos para ser consolidada e pode ser destruída facilmente.

Manter a boa reputação da Unimed Belo Horizonte e fortalecê-la tem sido um ponto de atuação importante na estratégia da cooperativa. Por isso, desde 2014, “gerir os processos de reputação” faz parte do mapa estratégico da Unimed-BH e tem norteado diversas iniciativas. Ao longo dos anos, esse trabalho foi sendo aprimorado – de um olhar mais específico somente para cooperados, colaboradores e clientes, ampliamos o nosso foco de atuação com processos estruturados e um olhar voltados para outras partes interessadas.

A evolução levou a um aprimoramento na escuta das percepções, amadurecendo de uma avaliação voltada exclusivamente para a imagem e satisfação para uma mensuração que considera a temática da reputação (estima, admiração, empatia e confiança), além de atributos racionais (desempenho, inovação, produtos e serviços, ambiente de trabalho, governança, cidadania e liderança), que contribuem para a percepção positiva da cooperativa. O trabalho teve como base uma metodologia customizada para a Unimed-BH.

Dessa forma, a cooperativa aprofundou a análise sobre a sua reputação, pesquisando e entendendo as percepções dos seus principais públicos de relacionamento, e desenvolveu, em 2018, um projeto próprio para fazer a gestão dos bons resultados já conquistados com uma visão de curto, médio e longo prazos.



Descrição da prática

A existência de um trabalho de Gestão da Reputação estruturado busca incorporar com cuidado esse ativo nas práticas e rotinas da cooperativa. Para a realização do trabalho de Gestão da Reputação, o primeiro passo foi implementar uma pesquisa de reputação,

ampliando a escuta para cinco públicos estratégicos: cooperados, colaboradores, prestadores de serviço, clientes e sociedade. Com o objetivo de garantir a imparcialidade na condução desse processo, a Unimed-BH contou com a parceria do Reputation Institute, uma consultoria líder mundial em Gestão da Reputação, presente em mais de 30 países. O resultado foi um importante insumo para olhar os aspectos intangíveis que impactam, cada vez mais, a credibilidade da nossa marca.

O trabalho realizado demonstrou que a nossa reputação é considerada forte conforme a metodologia aplicada. A escala apresenta as seguintes percepções: pobre (<39), fraca (40-59), mediana (60-69), forte (70-79) e excelente (>80). A Unimed-BH tem uma reputação forte no mercado¹, resultado das escolhas e do cuidado com o nosso negócio, realizado cotidianamente, em cada detalhe, e fruto do trabalho ético, transparente e respeitoso executado com dedicação e compromisso por colaboradores e médicos cooperados para oferecer as melhores soluções em saúde para os nossos clientes.

A pesquisa demonstrou uma avaliação considerada forte entre o público geral (nota 70,9), prestadores de serviço (nota 74,1) e cooperados (nota 78,8). A percepção dos colaboradores da Unimed-BH é considerada excelente (nota 80,1) e foi motivo de destaque em comparativo realizado por outras empresas. A percepção de clientes foi avaliada como mediana (nota 67,4).

Mesmo diante de um resultado extremamente positivo, principalmente considerando a essência do nosso negócio, a Unimed-BH decidiu aprimorar e desenvolver um projeto permanente com foco na melhoria da percepção da marca pelos principais públicos com os quais nos relacionamos, trabalhando de forma mais estratégica a visão/percepção de fora para dentro.

Afinal, ser percebido de maneira positiva pelos públicos de relacionamento é fundamental para a sustentabilidade de qualquer negócio. A reputação é construída no dia a dia, por atitudes e comportamentos. Portanto, zelar pela imagem da Unimed-BH é uma responsabilidade de todos. Juntos, precisamos cuidar de cada detalhe, com excelência, para tornar a experiência e a interação com nossa cooperativa a melhor possível. É dessa forma que construímos a reputação da Unimed-BH.

A estruturação do processo de Gestão da Reputação foi realizada em cinco fases com os seguintes objetivos: implantar um sistema de governança, ampliar o olhar sobre os públicos estratégicos priorizados, reunir em uma plataforma os principais pontos a serem trabalhados com impacto na imagem, implementar um processo para gestão de crises e integrar as ações do planejamento estratégico como insumo para a reputação. Além disso, para o acompanhamento desse trabalho, foi definido um sistema de indicadores e metas. O cronograma de trabalho seguiu as seguintes etapas:



2014: discussão da importância da imagem e reputação para gerar valor ao negócio e inclusão da Gestão da Reputação como objetivo estratégico no mapa estratégico da Unimed-BH;

2014 a 2016: realização de pesquisa de satisfação, incluindo questões voltadas para imagem e reputação; definição de ações voltadas ao relacionamento com os públicos prioritários, a partir da pesquisa;

2017: evolução do processo de mensuração com a realização da pesquisa específica de reputação;

Março de 2018: evolução do projeto de Gestão da Reputação a partir da pesquisa específica;

Junho de 2018: mapeamento de stakeholders, baseado em metodologia de mercado; criação de um sistema de governança;

Setembro de 2018: construção da plataforma de reputação;

Outubro de 2018: início do trabalho de gestão de crise;

Noembro de 2018: integração das ações de desdobramento do mapa estratégico com as iniciativas que impactam a reputação;

2019: definição de indicadores para acompanhamento do trabalho;

2020: início do projeto de revisão da cultura organizacional.

ENFOQUE

Metodologia:

O processo de aprimoramento da Gestão da Reputação seguiu as seguintes etapas:

- a. Mapeamento de stakeholders** – Trabalho interno de reflexão sobre todos os públicos com os quais nos relacionamos, considerando poder, legitimidade e influência. Essa etapa foi fundamental para ampliar o olhar e priorizar aqueles que orientam e norteiam as ações e esforços. O envolvimento e participação das lideranças da cooperativa foi fundamental para essa etapa do trabalho.
Os públicos foram classificados em:
Prioritário 1: cooperados, prestadores de serviço em saúde, clientes, colaboradores, fornecedores estratégicos, imprensa e meios de comunicação, Sistema Unimed, concorrência, órgãos reguladores e poder público.
Prioritário 2: fornecedores, profissionais da saúde não médicos, entidades representativas, academia.
Prioritário 3: fornecedores terceiros, comunidades vizinhas, comunidade médica, mercado financeiro.
- b. Plataforma da reputação** – A Unimed-BH buscou organizar em um desenho gráfico os principais pontos que afetam e impactam positivamente ou não a sua atuação, baseados nas principais lacunas dos atributos definidos. O objetivo principal foi o de articular o propósito, a visão e a cultura organizacionais com as expectativas e percepções externas em uma estrutura única para orientar a atuação da cooperativa na interação com seus públicos. Se, de um lado, o mapa estratégico² orienta as ações com a visão de dentro da organização para fora, por outro, a plataforma de reputação complementa o mapa a partir das expectativas externas.

² O mapa estratégico faz parte da metodologia BSC – Balanced Scorecard, que pode ser descrita como um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem a estratégia em objetivos, indicadores, metas e planos de ação, balanceados e alinhados, que direcionam comportamentos e performance (Kaplan e Norton).

O mapa estratégico é uma ferramenta que nos permite ter uma visão mais clara de como nossos processos estão ligados aos objetivos da organização. Isso possibilita que todas as equipes trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em direção a uma mesma linha de chegada.



Na base da plataforma estão os stakeholders prioritários transacionais (cooperados, clientes e colaboradores, além de prestadores de serviço em saúde, fornecedores estratégicos e Sistema Unimed) e os stakeholders prioritários relacionais (órgãos reguladores, poder público, concorrência, imprensa e meios de comunicação/redes sociais). O relacionamento com esses públicos é o alicerce de todo o trabalho de Gestão da Reputação.

A plataforma de reputação também considera os pilares da cooperativa (S.E.M.P.R.E) – acróstico que representa: S – Satisfação de todos os públicos; E – Estímulo à inovação; M – Melhoria contínua; P – Participação; R – Responsabilidade social, E – Ética nos relacionamentos.

No centro da plataforma estão as expectativas externas e diretrizes internas, a seguir:

1. Valorização visível do trabalho dos cooperados;
2. Valorização visível do trabalho dos colaboradores;
3. Cooperados e colaboradores como promotores da marca;
4. Produtos e serviços de qualidade e que entreguem valor para o cliente;
5. Foco em estilo de vida saudável e autocuidado;
6. Efetividade nos processos de resposta para todos os públicos;
7. Investimento sociocultural conectado ao negócio;
8. Inovação nítida nos negócios e nos serviços de saúde.

No topo da plataforma de reputação estão a visão e missão da cooperativa (visão: ser referência como sistema cooperativista sustentável e inovador na atenção à saúde, para melhorar a vida das pessoas; e missão: valorizar o trabalho médico, provendo os clientes de atenção à saúde com qualidade, inovação e sustentabilidade, por meio do cooperativismo).

- c. Integração das ações** – planejamento estratégico e reputação – No planejamento estratégico, a cooperativa define como e para quem cria valor. Já a reputação é definida pela percepção das pessoas sobre a nossa capacidade de gerar valor, com base na experiência. Integrar planejamento com expectativas foi parte fundamental no projeto. Para isso, verificamos se elementos importantes evidenciados no trabalho de reputação já estavam contemplados no mapa estratégico da cooperativa e se as oportunidades identificadas serviram de insumo para uma revisão do instrumento. Da mesma forma, foi feita uma análise para identificar se o conjunto de projetos e iniciativas já em andamento na Unimed-BH estão contribuindo para a percepção favorável dos públicos. Os resultados dessa etapa do projeto foram a construção coletiva de um plano de ação integrado para agregar ainda mais valor para os públicos com os quais nos relacionamos e a contribuição para a revisão do mapa estratégico da cooperativa.

Dessa forma, a plataforma de reputação complementa o mapa estratégico a partir das expectativas externas. Enquanto o mapa tem uma visão predominante de DENTRO para FORA, a plataforma traz uma visão predominante de FORA para DENTRO.

- d. Gestão de Crises** – Outra etapa importante foi a estruturação de um processo para pensar, planejar e documentar todos os procedimentos a serem adotados pela cooperativa em situações de crise organizacional. Foram analisados os riscos já mapeados pelas áreas da Unimed-BH, priorizando situações que possam representar impacto na reputação perante a opinião pública, na continuidade dos negócios ou no relacionamento com os principais públicos. A partir dessa priorização, foi estabelecido um fluxo para tratar cada situação, sempre com o objetivo de reduzir possíveis danos e preservar a imagem da Unimed-BH.



Entre os aspectos mais relevantes para a gestão de crise, destacam-se:

- Assistencial
- Sistema Unimed-BH
- Segurança da Informação
- Política Institucional

A estruturação de um fluxo de trabalho para a gestão de crise foi um dos principais resultados já apresentados pela Gestão da Reputação na Unimed-BH. O fluxo orienta as equipes sobre a melhor condução de todo o processo.

A primeira etapa é a **identificação do fato ocorrido**, decorrente de possíveis falhas de operação, comunicação, terceiros ou de um contexto externo. A partir daí, é feita a **análise da situação e o acionamento da equipe de apoio**, composta pelas áreas de Comunicação, Marketing, Jurídico e Compliance. Sendo necessário, é criado, de imediato, um grupo de WhatsApp com definição de importantes papéis: DECISOR (superintendente de área); RESPONSÁVEIS DIRETOS (gerentes das áreas envolvidas); e PORTA-VOZ, que é feito por indicação do decisor.

Em até três horas, é feita a **apuração do fato**, avaliando, por exemplo, se envolve clientes da Unimed-BH, se é fake news, quando ocorreu, o histórico e se houve falhas no processo. Na sequência, com prazo de uma hora, o grupo de crise **analisa a estratégia a ser adotada** (“É fato? Haverá uma negativa ou o envolvimento de terceiros?”). A próxima etapa do trabalho é o **acolhimento e comunicação com os públicos envolvidos** (clientes, cooperados, colaboradores e fornecedores).

O fluxo de trabalho ainda pressupõe a contenção da crise num prazo de até 24 horas, com possíveis acordos, autorizações e adequações de processos. Durante todo o tempo, é feito o monitoramento de marketing (redes sociais), avaliando possíveis impactos para a imagem e reputação da cooperativa.

O **encerramento do processo** é realizado em 30 dias e compreende a análise de lições aprendidas, o registro de todos os passos da equipe de trabalho e do reporte para a alta direção.

- e. Sistema de Governança** – A responsabilidade sobre a reputação é transversal e precisa ser assumida por todos os níveis dentro da cooperativa. Sua gestão é compartilhada, pois não se refere apenas à gestão da marca ou da imagem, mas sim de um ativo construído a partir de ações e relacionamentos consistentes, transparentes e coerentes ao longo dos anos. Por isso, na Unimed-BH, foi instituído o Comitê de Reputação e Sustentabilidade. Formado por todos os superintendentes de área, o grupo tem como missão: definir a estratégia de imagem, reputação e sustentabilidade da Unimed-BH, propondo ou aprovando o posicionamento da cooperativa perante os públicos; engajar as equipes e disseminar o tema junto a todos os demais atores internos; conceber diretrizes de relacionamento com os públicos; e validar e acompanhar os riscos à reputação, indicando ações de prevenção ou mitigação necessárias.



Abaixo está o detalhamento dos públicos envolvidos diretamente, que estão ligados ao Comitê Executivo e à Diretoria da Unimed-BH:

EQUIPE DO PROJETO

- Superintendente de Relacionamento Institucional
- Superintendente administrativo-financeiro
- Superintendente de Pessoas
- Superintendente Comercial e Marketing
- Representante dos Serviços Próprios
- Representante do Provimento – assessor técnico em Saúde
- Gerente de Comunicação Corporativa
- Gerente de Marketing
- Gerente do Instituto Unimed-BH
- Gerente de Planejamento, Processos e Projetos
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Governança, Riscos e Compliance
- Coordenador de Comunicação Interna
- Analista de Planejamento, Processos e Projetos

COMITÊ DE REPUTAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

- Superintendente de Relacionamento Institucional
- Superintendente Comercial e Marketing
- Superintendente administrativo-financeiro
- Superintendente de Pessoas
- Superintendente Tecnologia da Informação
- Superintendente de Infraestrutura
- Superintendente de Provimento de Saúde
- Superintendente Hospital Unimed - Unidade Contorno
- Superintendente Hospital de Betim
- Superintendente Maternidade Unimed-BH
- Superintendente Assistência Ambulatorial
- Superintendente Hospital Infantil São Camilo Unimed

- f. Indicadores e Metas** – A Unimed-BH estruturou um sistema de indicadores de metas voltados para a reputação. O objetivo é sempre monitorar as ações e buscar oportunidades de aprimoramento das percepções sobre a cooperativa junto aos seus públicos.



Responsabilidades:

A Gestão da Reputação é compartilhada entre todas as superintendências da cooperativa:

- Superintendência de Relação Institucional
- Superintendência Comercial e Marketing
- Superintendência Administrativa-Financeira
- Superintendência de Pessoas
- Superintendência de Tecnologia da Informação
- Superintendência de Infraestrutura
- Superintendência de Provimento de Saúde
- Superintendência do Hospital Unimed - Unidade Contorno
- Superintendência do Hospital de Betim
- Superintendência da Maternidade Unimed
- Superintendência de Assistência Ambulatorial
- Superintendência do Hospital Infantil São Camilo
- Além disso, atuam diretamente no projeto as Gerências de Comunicação Corporativa, Governança, Risco e Compliance e Marketing.

Controle:

O controle da prática é realizado a partir do monitoramento nas reuniões de acompanhamento da estratégia, mensalmente, nas quais são apresentados os resultados das iniciativas que estão atualmente em foco. Além disso, são realizadas reuniões do Comitê de Reputação e Sustentabilidade, nas quais são reportados o trabalho evolutivo da gestão de crises e a evolução das ações definidas no plano.

Proatividade:

Possibilidade da Unimed-BH atuar de forma preventiva em aspectos intangíveis que impactam diretamente a percepção e a imagem da marca, contribuindo para a sustentabilidade da cooperativa e sua competitividade no mercado. Além disso, permite a atuação preventiva de intercorrências indesejadas, bem como o tratamento imediato de possíveis incidentes mitigando riscos e potenciais crises.

Aplicação

► Abrangência:

Visando a garantir a conformidade e integridade dos processos e o envolvimento das pessoas, a Gestão da Reputação abrange todas as partes interessadas: cooperados, clientes, colaboradores, prestadores de serviço e sociedade em geral, repercutindo de forma indireta, por meio da influência, no Sistema Unimed.

Continuidade:

O foco na reputação vem sendo trabalhado desde 2014, com a inclusão da Gestão da Reputação como estratégia da Unimed-BH e realização de pesquisas de satisfação, incluindo questões voltadas para a imagem. Em 2017, houve grande avanço no processo, com a realização de uma pesquisa específica de reputação. Em 2018, foi implementado o processo de Gestão da Reputação, que ampliou a visão para aspectos ligados à percepção que impactam, cada vez mais, a credibilidade da marca. A execução de projetos que tem impacto na plataforma é avaliada periodicamente e acompanhada com o objetivo de promover melhorias que trarão resultado no próximo ciclo de pesquisa – a ser realizado em 2020.



Aprendizado

Melhoria:

Alinhar a identidade (“quem somos”) à imagem (“como somos vistos”), conhecendo as lacunas e definindo estratégias e ações para reduzi-las é a base do modelo de Gestão da Reputação da Unimed-BH. Desde a primeira declaração da relevância do tema no mapa estratégico, em 2014, com as ações implementadas, ainda de forma menos coordenada, até a consolidação do método, foram registradas melhorias significativas.

Inicialmente, podemos citar a evolução da avaliação da percepção que era medida por meio de uma pesquisa realizada, anualmente, pelo Instituto DataFolha, apenas com médicos cooperados e clientes. A análise, apesar de extremamente importante, por ouvir dois públicos estratégicos da cooperativa, trazia apenas insumos em um capítulo específico sobre imagem. Não havia indicadores suficientes que permitissem uma conclusão sobre a reputação da Unimed-BH, bem como um olhar mais ampliado junto a outros públicos de relacionamento, que até então não eram considerados. A evolução do método de mensuração e da abrangência dos stakeholders foi fundamental para a realização do trabalho.

Outro ponto a destacar é que há cinco anos, quando foi declarada no mapa estratégico a Gestão da Reputação, as ações desenvolvidas pelas áreas não tinham um foco específico em imagem e reputação. Havia um entendimento geral de que todas as ações, indiretamente, contribuíssem para esse objetivo estratégico. Dessa forma, não havia uma gestão centralizada com foco na mudança/consolidação de percepção. Nesse sentido, pode ser apontada como melhoria a atuação de forma integrada de diversas áreas da cooperativa em prol de um objetivo comum: projetos específicos alinhados com as necessidades identificadas pelo projeto de Gestão da Reputação. Um exemplo é o projeto de efetividade no processo de resposta para todos os públicos, que está sendo implementado pela Superintendência Comercial, de Pessoas e de Relacionamento Institucional. Destaca-se também o trabalho integrado que vem sendo realizado, pela primeira vez na cooperativa, voltado para a redução do índice de reclamações.

É importante ressaltar a evolução que o mapa estratégico incorpora a partir do momento que considera como insumo a visão de fora para dentro trazida pela Plataforma de Reputação. A consolidação das percepções e a estruturação em frentes de trabalho integradas entre mapa e plataforma norteiam e dão direcionamento claro a todas as equipes da Unimed-BH.

O olhar ampliado para outros públicos de relacionamento trouxe como melhoria do método o avanço no acompanhamento do posicionamento da Unimed-BH na imprensa, de uma visão meramente quantitativa para uma análise qualitativa. Na prática, isso significa verificar não apenas a adesão dos veículos às pautas sugeridas pela cooperativa, mas a relevância do tratamento da informação traduzida em espaços conquistados, correto posicionamento com reforço às mensagens-chave, foto da cooperativa e/ou porta-voz, entre outros. Esses são atributos, que do ponto de vista de imagem e reputação, traduzem a credibilidade da Unimed-BH junto a esse importante público formador de opinião. Além disso, uma atuação diferenciada nas redes sociais, voltada para o acompanhamento do posicionamento da sociedade sobre nossos produtos e serviços, mostrou-se necessária. Assim, passamos a adotar o indicador de Saúde da Marca, que monitora as menções (comentários, elogios e reclamações) da marca presentes nas mídias sociais. O resultado em porcentagem representa os itens que não são negativos no monitoramento de uma marca. O indicador começou a ser acompanhado na Unimed-BH em 2016 quando alcançamos a média de 81%. A partir de 2017, começamos a estabelecer metas para o indicador, alcançando 83%. No ano passado, o índice ficou em 87%.



A evolução do monitoramento das redes sociais, considerando seu impacto na imagem, é atualmente de grande relevância, já que, muitas vezes, pode ser ponto de partida de potenciais crises. A comparação, por exemplo, entre os acidentes ambientais da Exxon Valdez, em 1989, e a barragem de Brumadinho, em 2019, dão uma clara visão desse impacto. Ambos causaram grandes danos ambientais, mas a maior conectividade dos anos 2000 permitiu que poucos minutos após o acidente ter ocorrido a informação já estivesse circulando no mundo.

A estruturação de um método de gestão de crise torna-se, dessa forma, fundamental para garantir a imagem positiva da marca. Estudos demonstram que uma reputação forte protege os negócios em tempos de crise, permitindo uma recuperação mais veloz assim que a economia melhora e se encerra o período de recessão.

Como avanço do processo, podemos destacar a evolução da metodologia com a caracterização de potenciais crises em quatro frentes prioritárias: crises de contexto, comunicação, terceiros e operação. Além disso, o estabelecimento de um fluxo organizado com responsabilidades, tempos de repostas e canais estabelecidos para garantia de velocidade na tomada de decisão trouxe um novo modelo de organização, colocando a Unimed-BH em um novo patamar no que se refere a esse tema.

Como exemplo de evolução do método temos as tratativas encaminhadas durante a greve de caminhoneiros, com possibilidade de gerar impacto direto em nosso negócio, e os encaminhamentos decorrentes do rompimento da barragem de Brumadinho, em que a estruturação da metodologia permitiu uma atuação rápida e assertiva.

GREVE DOS CAMINHONEIROS	BARRAGEM DE BRUMADINHO
Formação de grupo de WhatsApp em atraso e sem definição de responsáveis. Muitos profissionais envolvidos sem necessidade.	Formação de grupo de WhatsApp imediato com definição clara de papéis e responsabilidades.
<p align="center">Comunicação reativa:</p> Posicionamentos isolados de acordo com necessidades identificadas ao longo do processo.	<p align="center">Comunicação proativa:</p> Comunicação imediata para os públicos de relacionamento após apuração do fato e definição do posicionamento da Unimed-BH.
Alta direção e Comitê Executivo envolvidos pontualmente e sem informações estruturadas sobre tratativas do grupo.	Reporte contínuo para a alta direção com envolvimento e acompanhamento de todo o processo.

Cabe ressaltar também como evolução a disponibilização de um canal direto com a Comunicação Corporativa para envio de potenciais situações com impacto na imagem, incluindo a disseminação de fake news. Outro exemplo de melhoria foi dar visibilidade ao tema reputação nos canais internos. Uma campanha com foco em assédio está atualmente sendo veiculada em todos os canais internos.

Integração com outras práticas

A prática da Gestão de Reputação está relacionada com diversas práticas dentro da cooperativa, como: planejamento estratégico, programa de compliance, gestão de crise e satisfação dos cooperados, colaboradores e clientes.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A Gestão da Reputação está alinhada com o princípio cooperativista de “Educação, formação e informação”, que é base orientadora da cooperativa para colocar seus valores em prática. Com a participação de todos os públicos, a Unimed-BH trabalha conjuntamente para a sustentabilidade da cooperativa e manutenção da confiança dos clientes e do mercado.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Um dos principais destaques foi o envolvimento e engajamento dos públicos, principalmente cooperados e colaboradores, sobre a sua responsabilização com a construção da imagem e a reputação da cooperativa. Para isso, 200 lideranças da cooperativa e 150 médicos cooperados, conselheiros da Unimed-BH, participaram de palestra com especialistas. Além disso, 3.152 pessoas, entre equipe interna e médicos cooperados, participaram de treinamento a distância com o objetivo de disseminar conceitos, influenciar comportamentos e demonstrar o passo a passo do processo de Gestão da Reputação que passa a ser incorporado nas práticas adotadas pela cooperativa.

Outro fator relevante foi a atuação resolutiva em cinco crises tratadas dentro do novo processo proposto, trazendo sinergia, agilidade e assertividade nas frentes de trabalho, bem como reduzindo riscos para imagem e reputação. Dados comprovados pelo resultado de imprensa apurado no ano de 2018.

As crises tratadas foram:

- Greve de caminhoneiros
- Lotação e epidemia de dengue
- Caso assistencial
- Brumadinho: rompimento da barragem
- Denúncia de assédio

Além disso, houve atuação imediata em fake news divulgando vagas falsas para a cooperativa.

A imprensa é considerada um meio de comunicação em que as pessoas confiam e, por isso mesmo, um público fundamental no processo de construção da imagem e reputação das organizações. De acordo com estudo conduzido pelo Reuters Institute e pela Universidade de Oxford em 2017⁴, o índice de confiança dos brasileiros nas notícias online publicadas por veículos de comunicação chegou a 60%. Esse índice coloca o Brasil como o segundo país em que os consumidores mais confiam nas notícias, atrás apenas da Finlândia, com 62%. As duas instituições ouviram mais de 70 mil consumidores de notícias online em 36 países.

Dados como esses indicam o quanto é importante acompanhar e monitorar as publicações relacionadas à Unimed-BH na imprensa, e que ter um sistema de Governança e Gestão de Crises estruturado amparando as ações é essencial para reverter possíveis danos de imagem provocados pelas notícias, principalmente em um momento em que as fake news ganham força.



A Unimed-BH tem uma área dedicada ao relacionamento com a imprensa e, por meio de ferramentas específicas, monitora a exposição da nossa marca na mídia. Em 2018, a cooperativa apresentou 1.964 inserções nos veículos de comunicação, dentre as quais 1.884 foram positivas, o que representa 96% das publicações, e 80, negativas (4%). Nessas divulgações positivas, muitas vezes os médicos cooperados são fontes importantes da cooperativa, dando dicas de saúde à população em jornais impressos, TV e rádio, por exemplo.

O resultado da Pesquisa Datafolha de 2018 também reforça a imagem positiva que a Unimed-BH está construindo com seus públicos. Os números do ano passado indicam que, apesar da criticidade dos temas do setor, o saldo é favorável e contribui para fortalecer a imagem e reputação da Unimed-BH. Os resultados revelam que 95% dos médicos cooperados consideram a Unimed Belo Horizonte ótima ou boa. A satisfação desse público com a cooperativa foi crescendo consideravelmente nos últimos anos (de 72% em 2015, para 89% em 2018). Quando perguntados sobre as razões de satisfação, 17% mencionam a imagem da empresa – sólida, transparente e responsável socialmente. Os atributos de imagem foram extremamente bem avaliados pelos médicos na pesquisa realizada no último ano. Fatores como confiabilidade, postura ética, fortalecimento do cooperativismo e competência na gestão tiveram índices acima de 94% de concordância.

Outro destaque da pesquisa é o percentual de médicos cooperados que consideram a comunicação da Unimed-BH transparente. O resultado foi de 59% em 2014 e subiu para 79% em 2018.

Em relação aos clientes, a pesquisa também demonstrou alto grau de satisfação com a cooperativa – 86% dizem estar satisfeitos. Os principais motivos de satisfação são: 46% devido a ter médicos de qualidade e 26% devido à agilidade e facilidade para marcar consultas.

A percepção da marca Unimed-BH é atrelada a fatores como “moderna” (97%), “é uma empresa séria e ética” (96%), “confiável” (96%), “é transparente e respeitosa em relação aos seus públicos” (92%) e “respeita o consumidor” (91%).

Mapa estratégico

A pesquisa de reputação também trouxe importantes insumos para o aprimoramento do mapa estratégico de 2018, e esse também pode ser considerado um resultado efetivo do trabalho de Gestão da Reputação.

No centro do mapa estão cooperados e clientes. O objetivo é aumentar a geração e percepção de valor para o cooperado, além de investir na experiência do cliente como forma de ampliar o valor gerado. Como fruto do trabalho de Gestão da Reputação, foram incluídos atributos de transparência e informação no centro do mapa:

- Dimensão de Mercado – inclusão de item “desenvolver soluções que antecipem as necessidades dos clientes e garantam a competitividade futura”.
- Dimensão Processos Internos – inclusão de item “aprimorar a gestão dos aspectos socioambientais junto a todos os processos da cooperativa mantendo a prática da responsabilidade social alinhada à estratégia”.

Além disso, no objetivo “sustentar a reputação da Unimed-BH”, foi acrescido o texto “baseada no cuidado com os públicos de relacionamento”.





Título da prática: Canal de Denúncias



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Conselho de Administração
- **Processo gerencial:** Práticas para assegurar a conformidade da cooperativa
- **Palavras-chave:** Programa de integridade, compliance, canal de denúncias, investigações internas



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Vitória

Data da Constituição

27 de Agosto de 1979

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

27.578.434/0001-20

Número de Cooperados:

2.429

Número de Colaboradores:

2.575

Cidade/Estado

Vitória/ES

Site

www.unimedvitoria.com.br

Contato

Lorraine Lameri Cruz e Silva (analista de Compliance)

E-mail:

lorrainesilva@unimedvx.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Lei Anticorrupção, no 12.846, editada no Brasil em 2014 e regulamentada em 2015 por meio do Decreto no 8.420, trouxe benefícios para as empresas que possuam um Programa de Integridade e sejam envolvidas em atos lesivos à Administração Pública nacional ou estrangeira. Dessa forma, além de buscar a melhoria dos seus processos, relacionamentos e ambiente, a Unimed Vitória, em dezembro de 2017, contratou uma consultoria especializada para a implantação do Programa de Integridade, visando a evitar os riscos de envolvimento da cooperativa com atos antiéticos e de corrupção. A conclusão dessa implantação ocorreu no mês de agosto de 2018.

Essa proatividade da liderança da cooperativa foi muito bem-vinda, pois, em janeiro de 2019, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) publicou a Resolução Normativa (RN) no 443, obrigando todas as operadoras de planos de saúde a implementarem Programas de Integridade até 2021.

A metodologia adotada na Unimed Vitória para a implantação do programa compreendeu três pilares: prevenção, detecção e correção. Tudo isso só é possível mediante o apoio da alta direção, pois um dos princípios desse tipo de trabalho é o “tone from the top”, ou seja, o exemplo tem que vir da liderança.

O Código de Conduta e o Canal de Denúncias da Unimed Vitória compõem o seu Programa de Integridade, e hoje, mais do que uma boa prática, é uma obrigação legal para a cooperativa.

Descrição da prática

O Canal de Denúncias da Unimed Vitória teve início em 31/07/2018 e está disponível para cooperados, colaboradores, terceirizados e parceiros comerciais. Funciona 24 horas por dia e sete dias por semana, podendo ser acessado pelo canal 0800, pelo site ou pelo aplicativo.

Pode ser utilizado para relatar situações antiéticas ou que violem normas internas, externas ou a lei, inclusive situações de corrupção, ocorridas no âmbito da cooperativa. A denúncia pode ser feita de modo anônimo e todo o processo de apuração é sigiloso. Também é um meio para o registro de dúvidas e sugestões.

ENFOQUE

Metodologia:

A metodologia do Canal de Denúncias da Unimed Vitória está disciplinada na Política PL-QUAL-015 e no Regimento Interno dos Comitês (RI-QUAL-010).

Uma empresa terceirizada recebe todos os relatos. O atendimento é feito por psicólogos capacitados para colher as informações iniciais e acolher o denunciante. Posteriormente, uma equipe de advogados da empresa classifica o relato, identificando para qual comitê a demanda será encaminhada. Nesse momento, também são avaliadas questões de conflito de interesses, de modo que a denúncia nunca seja enviada para alguém que possa estar envolvido nos fatos.



As denúncias podem ser identificadas ou anônimas. Se o denunciante não se identificar, a empresa terceirizada e a Unimed Vitória não têm meios para identificá-lo. No entanto, a pessoa sempre recebe um número de protocolo, com o qual pode acessar o site do canal e acompanhar o andamento da apuração, bem como seus resultados.

A área de Compliance da cooperativa, ligada à Superintendência de Governança, Riscos, Compliance e Processos, é a responsável pela operacionalização do canal. Quando o relato entra, a área de Compliance faz uma análise preliminar para identificar que tipo de norma a conduta está violando, verifica se as informações são suficientes para realizar a apuração, propõe diligências para se comprovar se o fato relatado é verdadeiro e direciona para um relator.

O relator é sempre um membro de um dos comitês do Canal de Denúncias, que possuem a seguinte composição:

COMITÊ DE ÉTICA:

Presidente do Conselho de Administração
Diretor-presidente
Diretor Administrativo-Financeiro
Superintendente de Governança, Riscos, Compliance e Processos
Superintendente de Pessoas e Serviços
Assessor Jurídico

COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS:

Superintendente de Governança, Riscos, Compliance e Processos
Assessor Jurídico
Ouvidora
Gerente de Recursos Humanos
Gerente de Controladoria

COMITÊ OPERACIONAL:

Superintendente de Governança, Riscos, Compliance e Processos
Assessor Jurídico
Gerente Financeiro
Gerente de Suprimentos
Assessor de Controles Internos
Gerente de Tecnologia da Informação

Antes de iniciar suas atividades, todos os membros dos comitês passam por um breve treinamento com a área de Compliance e assinam o formulário do Termo de Confidencialidade do Canal de Denúncias (FRM-QUAL-1034).



O Comitê de Ética visualiza todas as denúncias e toma a decisão nos casos mais graves e quando envolvem cooperados. O Comitê de Gestão de Pessoas apura os relatos relacionados à discriminação, assédio sexual, assédio moral, agressão física, etc., enquanto que o Comitê Operacional é o responsável pelas situações que envolvam corrupção, vazamento ou uso indevido de informações, desvio de recursos, fraude, furto ou roubo, etc. As competências de cada comitê estão descritas no formulário da Matriz de Responsabilidade (FRM-QUAL-150).

A empresa terceirizada, ao encaminhar um relato para a Unimed Vitória, observa quem é o denunciado ou envolvido, de modo que se for alguém do Comitê de Pessoas, a denúncia é encaminhada para o Operacional e vice-versa. Do mesmo modo, se o denunciado ou envolvido for um membro do Comitê de Ética, é seguida uma regra de distribuição em que o relato é encaminhado pelo sistema somente para pessoas previamente determinadas e nunca para o denunciado. Fatos envolvendo diretores ou conselheiros também são encaminhados para o Comitê de Ética.

Após a designação do relator, ele inicia os procedimentos de apuração, com o suporte da área de Compliance. A investigação interna, portanto, corresponde à apuração de fatos potencialmente irregulares ocorridos, objetivando à mitigação de riscos de perdas e danos para o negócio.

<p>Objetiva identificar: A veracidade dos fatos relatados</p>	<p>Serve para: Tomada de decisão Suporte a litígios judiciais</p>	<p>Utiliza técnicas de: Análise documental Verificações <i>in locu</i> Entrevistas Outras</p>	<p>Não presume nada, é baseada em provas e/ou evidências encontradas</p>
--	--	--	--

O fato a ser investigado e o escopo da investigação influem diretamente no tipo de abordagem a ser adotada pela organização em relação à coleta de provas e evidências no curso da averiguação.

<p>Primeira etapa investigativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coleta de documentos e provas • Entrevistas com depoentes 	<p>Segunda etapa investigativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cruzamento de dados • Coleta de provas complementares se necessário • Entrevista com denunciados
--	--

O prazo para a conclusão do relato é de 45 dias, prorrogáveis por mais 45 dias. Após a conclusão da apuração, se o entendimento do comitê for de que cabe a aplicação de penalidade, o denunciado sempre é ouvido antes do encerramento do processo. E a liderança imediata do colaborador é sempre envolvida no momento de aplicar a penalidade, se for o caso, passando a ser sua atribuição acompanhar a conduta do colaborador dali para frente, devendo ser elaborado o RAI – Registro de Acompanhamento Individual (FRM-QUAL-967). Quando se tratar de cooperado, o caso é encaminhado para o Conselho Técnico (CONTEC), no qual ele terá oportunidade para se defender, cabendo ao Conselho de Administração (CONAD) eventual aplicação de penalidade, conforme previsto no estatuto social da cooperativa.

A conclusão do comitê sobre o relato também pode considerar a existência de fragilidades ou oportunidades de melhoria nos controles e processos. Nessas circunstâncias, a área de Compliance providencia o alinhamento junto ao gestor do processo e abre uma ocorrência no Sistema da Qualidade que, posteriormente, terá sua eficácia verificada pela Assessoria de Controles Internos. Essa ocorrência poderá ser uma não conformidade ou oportunidade de melhoria.

Todo o processo de apuração é confidencial, para preservar tanto os denunciadores quanto as testemunhas. Para garantir esse sigilo, são adotadas práticas como Termo de Confidencialidade para os membros dos comitês e área de Compliance, obrigação de sigilo registrada no e-mail com convite para entrevista e compromisso de sigilo registrado na ata de entrevista. Além disso, no processo de análise de demissão de colaboradores, a área de Compliance é consultada, devendo sinalizar quando o colaborador tenha sido denunciante ou testemunha durante apuração do relato.

Responsabilidades:

A área de Compliance, em conjunto com o Compliance Officer – superintendente de Governança, Riscos, Compliance e Processos – e demais membros dos comitês são responsáveis pela execução e controle da prática na organização.

Controle:

São realizadas reuniões mensais dos Comitês de Ética e Operacional e quinzenais com o Comitê de Pessoas, nas quais são analisados os indicadores de desempenho do canal: número total de relatos, percentual de concluídos versus em apuração, número de entrevistas realizadas, percentual de relatos por comitê, relação de relatos novos e concluídos por período, prazos de conclusão e estratificações de medidas adotadas, condutas comprovadas, locais de ocorrência e pessoas envolvidas. Nessas reuniões também são discutidas as estratégias de apuração dos relatos e deliberadas as medidas a serem adotadas.

Proatividade:

Durante o processo de apuração dos relatos do Canal de Denúncias, frequentemente são identificadas melhorias de processos relativas a fragilidades que ainda não geraram uma situação de não conformidade, mas que colocam a organização em risco. O Canal de Denúncias também é ferramenta que permite a identificação e pronta interrupção de irregularidades. Esses elementos conferem características de proatividade na prática.

Aplicação

▶ Abrangência:

O Canal de Denúncias é aberto para todos os públicos, abrangendo especialmente cooperados, colaboradores, terceirizados e parceiros comerciais da cooperativa.

Continuidade:

O Canal de Denúncias da Unimed Vitória está em funcionamento desde 31/07/2018.



Aprendizado

Melhoria:

Por se tratar de um processo novo na organização, passou por diversas melhorias desde a sua constituição, sempre com o objetivo de tornar a apuração mais célere, mantendo-se o rigor e a técnica necessários para esse tipo de trabalho. A partir de setembro de 2019, os relatores passaram a apresentar suas conclusões em reunião, e se iniciou o registro dessas reuniões em atas. Em maio de 2019, as não conformidades e oportunidades de melhoria nos processos passaram a ser registradas no Sistema da Qualidade, de modo a se integrar no ciclo de PDCA da cooperativa.

Integração com outras práticas

O Canal de Denúncias se inter-relaciona diretamente com o Código de Conduta e sua disseminação, considerando que ambos compõem o cerne do Programa de Integridade. Também se inter-relaciona com outros canais afeitos ao tema da ética na organização, como as Comissões de Ética Médica e de Enfermagem dos hospitais, o sistema de notificação de risco assistencial e a ouvidoria médica e do cliente. Além disso, relaciona-se com o processo de desligamento de colaboradores, sendo todos os casos analisados pela área de Compliance, para prevenir qualquer tipo de retaliação que denunciante ou testemunhas possam estar sofrendo.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O Canal de Denúncias se alinha especialmente ao princípio da “Gestão democrática”, que pressupõe a atuação responsável de todos os membros, o que inclui a instituição de canais e outros mecanismos adequados e transparentes de acesso a informações e participação dos cooperados.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

O Canal de Denúncias é um mecanismo para detectar fraudes, condutas antiéticas e outras irregularidades. A principal finalidade é incentivar colaboradores, clientes e fornecedores a compartilharem informações que estejam em desacordo com as leis e normas éticas da cooperativa.

INDICADOR	RESULTADO				UNIDADE
	2018		2019		
Número total de relatos	61		249		Relatos
Comitê de Ética	1	2%	16	6%	Relatos
Comitê de Gestão de Pessoas	35	57%	173	69%	Relatos
Comitê Operacional	25	41%	60	24%	Relatos
Concluídos sem necessidade de apuração	6	10%	23	17%	Relatos
Improcedentes	21	34%	37	27%	Relatos
Procedentes e parcialmente procedentes	28	46%	67	49%	Relatos
Inaplicáveis ao canal	2	3%	5	4%	Relatos
Inconclusivos	4	7%	6	4%	Relatos
Média de relatos recebidos por mês	10		21		Relatos



Média de relatos concluídos por mês	6	14	Relatos
Número total de medidas	4	35	Medidas
Acompanhamento do RH	0	1	N/A
Advertência escrita	0	4	Advertências
Advertência verbal	0	2	Advertências
CONTEC	0	3	Processos
Demissão sem justa causa	0	3	Demissões
Orientações	4	18	Orientações
Suspensões	0	4	Suspensões

Outros ganhos também estão sendo observados na cooperativa decorrentes do processo do Canal de Denúncias, tais como: adequação de processos, controles e normas internas; melhoria do clima organizacional; desenvolvimento das lideranças; segurança para cooperado e colaboradores manifestarem livremente suas sugestões, dúvidas e denúncias; redução dos riscos para a cooperativa, por meio de decisões fundamentadas; e melhoria do atendimento ao cliente.





Título da prática: Participa Viacredi – Assembleias 2019. A sua presença será a estrela do ano.



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Governança
- **Agente da governança:** Assembleia Geral
- **Processo gerencial:** Processo assemblear
- **Palavras-chave:** Informação, gestão democrática, transparência, inovação, prestação de contas, pertencimento, integração



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí

Sigla

Viacredi

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
26 de Novembro de 1951	Crédito
CNPJ	
82.639.451/0001-38	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
500 mil (mai/2019)	1.535 (mai/2019)

Cidade/Estado

Blumenau-SC

Site

www.viacredi.coop.br

Contato

Micheli Fernanda Kraemer do Nascimento

E-mail:

micheli@viacredi.coop.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Com o objetivo de prestar contas ao maior número de cooperados possível, desde 2001, a Viacredi realiza pré-assembleias como eventos preparatórios à Assembleia Geral Ordinária (AGO), prática que contribui significativamente para que mais cooperados tenham acesso à informação.

Com o passar dos anos, o quadro social aumentou, e com o modelo de prestação de contas vigente, houve aumento de participações nas pré-assembleias. Porém, para votar nas decisões, ainda era necessário participar também da Assembleia Geral.

Com o objetivo de ampliar a democracia, permitindo que os cooperados votem nos eventos locais, em Assembleia Geral Extraordinária de 2018, os cooperados aprovaram o novo modelo de representação do quadro social – o voto por delegado.

Assim, passou-se de um modelo em que somente os cooperados que participavam da Assembleia Geral tinham direito a voto, para outro modelo, em que todos que participam das Assembleias de Grupo de Cooperados podem votar.

Descrição prática

ENFOQUE

Metodologia:

O modelo de representação por delegados prevê a divisão do quadro social em grupos de associados de igual número, dando as mesmas oportunidades de decisão a todos os associados. Cada grupo de cooperados, em Assembleia, elege um delegado efetivo e um suplente com mandato vigente até a próxima Assembleia de seu grupo de cooperados.

O cooperado que não consegue participar da Assembleia do seu grupo é estimulado a participar dos eventos informativos (formato de pré-assembleia), que são realizados paralelamente às Assembleias de Grupos de Cooperados, porém, sem direito a voto.

O modelo de representação do quadro social “voto por delegado” prevê algumas formas de prestar contas aos cooperados, que são:

- **Assembleias de grupos de cooperados:** Os cooperados participantes do grupo convocado têm direito a voto;
- **Assembleias informativas:** Eventos realizados com objetivo de levar informações ao maior número de cooperados, fortalecendo o seu senso de pertencimento. Esse formato é realizado em empresas, nos eventos do Progrid (cursos e palestras oferecidos pela Viacredi aos cooperados e comunidade) e de forma digital;
- **Assembleias digitais (informativas):** Informações de prestação de contas disponibilizadas em canais online – via plataforma de ensino a distância (www.progrid.coop.br), por meio de transmissão ao vivo no Facebook/ Youtube ou outras oportunidades, com o objetivo de ampliar a transparência e relacionamento com os cooperados;
- **Assembleia Geral Ordinária:** É necessário que ao menos um dos delegados participe da Assembleia Geral para que o voto do seu grupo seja validado.



Prezando pela transparência em disponibilizar a informação de forma fácil, para que o cooperado fique por dentro do seu negócio, a cooperativa investe em ações de comunicação, com o objeto de engajar o maior número possível de cooperados, sendo as principais:

- **Time de Convite:** Estrutura central de colaboradores que realizam contato telefônico com os cooperados, para convidar para os eventos assembleares. Essa estrutura partiu de um projeto iniciado em 2014 e conta com colaboradores contratados em regime temporário (de janeiro a abril), sendo que grande parte deles (mais de 50%) são cooperados da Viacredi. Por isso, esses colaboradores se sentem mais estimulados a envolver o cooperado no convite e também se tornam cooperados mais engajados;
- **Estratégias de comunicação:** A cooperativa desenvolve materiais específicos para os eventos de Assembleia, como convite impresso, cartaz, plotagem das fachadas dos postos de atendimento (PAs), envio de SMS para convite e confirmação (lembrete no dia do evento), comunicação digital nos canais da cooperativa de autoatendimento (site, conta online, aplicativo, caixas eletrônicas, divulgação na TV corporativa), e-mail marketing, hotsite das assembleias (consulta e confirmação de presença na Assembleia de Grupo por meio de WhatsApp), divulgações nas redes sociais da cooperativa e assessoria de imprensa;
- **Comitês Cooperativos:** Importante parceria para o engajamento do cooperado. É um órgão consultivo formado por cooperados voluntários, que auxiliam na divulgação, mobilização e engajamento do quadro social para participar das assembleias, além de estarem presentes na maioria dos eventos, evidenciando o seu papel como elo entre a cooperativa e os seus cooperados;
- **PAs:** Os colaboradores dos postos de atendimento têm papel fundamental nesse processo de mobilização, pois por meio deles é possível fazer uma abordagem pontual e consistente na contextualização da importância do envolvimento do cooperado nas assembleias da sua cooperativa. As equipes se organizam para expor com ênfase os materiais de divulgação disponibilizados, alinham e definem estratégias para efetivar as confirmações dos cooperados, aproveitando todas as oportunidades de contato para reforçar a importância da participação do cooperado nesse momento.

As assembleias de grupo são realizadas em espaços nas comunidades em que a Viacredi possui postos de atendimento. Os locais mapeados geralmente são associações de moradores, associações empresariais e comerciais, escolas, clubes e igrejas. Muitas dessas instituições já possuem algum vínculo com a cooperativa, o que facilita o contato e o processo de organização para a realização dos eventos nos espaços.

A Viacredi também realiza assembleias informativas (eventos sem caráter deliberativo) dentro de empresas conveniadas, que abrem espaço para a apresentação aos seus colaboradores que são cooperados, durante o horário de expediente. Outra forma de levar as informações é junto dos eventos do PROGRID – Programa de Integração de Desenvolvimento dos Cooperados e Comunidade, que realiza cursos, palestras e o Encontro de Boas-Vindas (evento para novos cooperados).

A pauta desse momento de assembleia informativa contempla os assuntos que são apresentados nas assembleias de grupo, que se referem à prestação de contas do ano anterior, apresentação da proposta de distribuição das sobras, do plano de trabalho para o ano seguinte, do resultado do Progrid, da proposta de destinação do FATES para o ano e de demais assuntos de interesse dos cooperados, permitindo que eles esclareçam suas dúvidas. O esforço acontece mesmo que não seja possível dar o direito de voto, pois para a Viacredi é muito importante que o cooperado tenha acesso à informação, reforçando o comprometimento com os valores cooperativistas, evidenciando, nessa oportunidade, a transparência.



A condução das assembleias de grupo é feita pela gestão da cooperativa (Presidência, Vice-presidência, Diretoria e Gerência), e elas são sempre acompanhadas pelo coordenador e equipe do posto de atendimento que está realizando o evento. Além disso, os conselheiros de Administração e Conselho Fiscal são sempre bastante comprometidos e priorizam estar presentes nos eventos.

A utilização de alternativas digitais é um formato que a cooperativa busca aprimorar com o passar dos anos. Desde 2014, a Viacredi produz um vídeo de prestação de contas que é utilizado em alguns eventos presenciais, como forma de facilitar e padronizar a prestação de contas. Esse material também é disponibilizado na plataforma de ensino a distância disponível no site (www.progrid.coop.br) e na página da Viacredi no Facebook, para que o cooperado acesse no local e momento que considerar mais propício.

Outra estratégia utilizada pela cooperativa é a realização de eventos ao vivo na página da cooperativa no Facebook e no canal do Youtube do Sistema Ailos. A prática, realizada desde 2017, consiste em levar as informações de prestação de contas para o canal de forma aberta, dando a oportunidade de que os expectadores (cooperados e comunidade) participem, enviando perguntas que são respondidas ao vivo na transmissão ou posteriormente, por escrito. A prática é avaliada anualmente e revitalizada, analisando o comportamento do público digital e adequando a estratégia. Dessa forma, em 2019, o evento foi realizado com a participação de gestores da cooperativa, que discutiram os resultados da Viacredi e fizeram análises do cenário econômico atual.

Para fortalecer a estratégia de ampliar o alcance da informação, desde 2017 a Viacredi também transmite ao vivo, pela página da cooperativa no Facebook, a Assembleia Geral, possibilitando que os cooperados possam acompanhar todas as definições que acontecem nesse evento. Todas as transmissões ao vivo permanecem à disposição na página da Viacredi no Facebook, para que o cooperado tenha condições de assistir posteriormente (caso não possa acompanhar ao vivo), ou caso queira rever o evento. As transmissões ao vivo e vídeos contam com intérprete de libras, que também está presente em eventos em que hajam pessoas com a necessidade da tradução/interpretação.

Junto com a realização do novo modelo de assembleias (voto por delegado), a Viacredi buscou alternativas para que o evento pudesse gerar mais engajamento e entendimento das informações. Assim, buscou-se melhorias no formato e conteúdo apresentados, criando uma metodologia de conteúdo mais didática e interativa, baseada do método de educação andrológica da Roda do Aprendizado, desenvolvido por Roberto Tranjan. Alguns vídeos foram criados para auxiliar nesse processo: “vídeo de resultados”, com os dados de resultados de 2018; série de vídeos “Vidas Transformadas”, com histórias reais de cooperados que tiveram impacto do apoio da Viacredi em suas vidas; e o vídeo “Círculo Virtuoso”, que, baseado na teoria Golden Circle, mostrou de forma ilustrada o ciclo de transformação na comunidade que o modelo de negócio cooperativo promove.



Imagem do vídeo “Círculo Virtuoso”.



Imagem da série de vídeos “Vidas Transformadas”.



Outra novidade foi a aplicação de uma temática nos eventos, que buscou dar uma experiência mais agradável e significativa aos participantes. Em 2019, o tema escolhido foi “cinema” – a ambientação foi feita com um tapete vermelho na entrada do evento, entrega de pipoca, cartazes com as sinopses das histórias dos cooperados da série “Vidas Transformadas”, abertura do evento com um vídeo no estilo de abertura de filmes em cinema. Os cooperados que participavam via plataforma de ensino a distância, após concluir o conteúdo, tinham direito a um brinde personalizado na temática (balde de pipoca e um copo com canudo).

O registro da presença, a verificação do grupo do cooperado e do direito de voto foram feitos de maneira eletrônica. Outra inovação no processo foi o registro dos votos, que passaram do modelo de voto por cédula para o meio de aparelho eletrônico (Keypad), dando mais rapidez na apresentação dos votos. Os resultados de cada votação são apresentados e registrado em ata de cada Assembleia de Grupo de Cooperados.

Para garantir a melhor qualidade do evento, foram contratadas empresas fornecedoras e cooperadas para dar suporte. Esses fornecedores estavam altamente comprometidos em entregar a melhor experiência ao cooperado.

A cooperativa disponibiliza em algumas Assembleias de Grupo, de acordo com a estrutura (local separado do evento), uma área de recreação infantil (piscina de bolinhas, cama elástica). Além da recreação, a partir de 2019, a Viacredi passou a oferecer o programa CooperaEduca, que tem o objetivo de levar a cooperação e a educação financeira de forma lúdica para crianças. Dessa forma, os cooperados que têm filhos podem levá-los aos eventos para que, enquanto participam da assembleia, as crianças aproveitem esse espaço.

Para que o cooperado possa levar informações das realizações da cooperativa que são apresentadas na prestação de contas, a Viacredi fornece o material “Folder Resultados”, dando a oportunidade de que esses tópicos sejam consultados após a realização do evento.

A Assembleia Geral Ordinária teve o alto grau de engajamento e participação dos delegados, com a representação de 100% dos grupos de cooperados.

Responsabilidades:

Setor de Organização do Quadro Social.

Controle:

Controle orçamentário do custo do evento; controle das planilhas de ligações; registro das participações e direito a voto por meio de controle automatizado (sistema BRC Siga e SunVote) ou ficha de presença (utilizada em eventos informativos e alternativa mapeada em caso de problema técnico nos sistemas); registro dos assuntos abordados no evento em ata; registro das participações no sistema interno da cooperativa; controle de participação; monitoramento de participações por posto de atendimento.

Proatividade:

Algumas mobilizações e materiais foram desenvolvidos pela cooperativa para dar mais clareza ao processo do novo modelo de assembleia e engajar o cooperado a participar. A Viacredi teve um expressivo esforço de comunicação e preocupou-se em dar clareza sobre o processo a todos os stakeholders, com mobilizações e materiais, sem limitar-se ao que era necessário fazer por obrigatoriedade, como:



- Colaboradores, Time de Convite e Comitê Cooperativo: Realizam mobilização antes do início dos eventos, explicando o novo modelo, esclarecendo dúvidas sobre os processos e metodologia, aproximando o colaborador e conscientizando-o sobre a importância do processo e de seu papel ativo. Também fazem contato direto com os cooperados (por meio do “Time de Convite” ou dos colaboradores dos postos de atendimento), repassando a importância do processo assemblear, convidando e engajando os cooperados;
- Materiais de comunicação: Informativo da cooperativa impresso e digital contendo conteúdos mensais sobre o tema; convite personalizado e direcionado por evento, entregue em mãos ao cooperado pelo colaborador; hotsite (www.aquivoceparticipa.com.br) com possibilidade de o cooperado consultar a data do seu evento por meio do CPF; e-mail marketing com convite para o evento; redes sociais com posts engajando o cooperado a consultar a data do seu evento e a participar; conteúdos sobre o momento em todos os canais da cooperativa – site, aplicativo, caixa eletrônico, conta online; plotagem da fachada do PA, buscando um meio de comunicação de alto impacto para chamar a atenção e despertar o interesse do cooperado;
- Eventos informativos (sem direito a voto): Forma alternativa de levar a informação aos cooperados, trazendo a oportunidade da informação em toda oportunidade de contato com o cooperado (pequenos eventos em empresas, em comunidades mais afastadas, em outros eventos já realizados com cooperados no período, lives no Facebook).

Aplicação

► Abrangência:

Todos os cooperados e comunidade.

Continuidade:

Anualmente com, no mínimo, um evento por posto de atendimento, possibilitando a participação de todos os grupos.

Aprendizado

Melhoria:

Dar a oportunidade de um maior número de cooperados ter direito a voto, facilitando e aproximando os eventos. Conseguiu engajar o maior número de cooperados (volume e representatividade), reavaliar e dar outras possibilidades, além da presencial, para que o cooperado possa exercer seu papel na cooperativa. Com o aumento do engajamento nos meios digitais, há também a oportunidade de ampliar as possibilidades do cooperado de se informar dos resultados, além de poder votar em meios eletrônicos (que não sejam presenciais), desde que haja a possibilidade de validar este voto.

Integração com outras práticas

A prática das assembleias está fortemente alinhada com os diferenciais competitivos que foram traçados no planejamento estratégico com vigência de 2018 a 2020, sendo o senso de pertencimento o diferencial mais evidenciado. Os espaços onde as assembleias acontecem são de parceiros da cooperativa, que cedem o local a um valor acessível, para que os eventos aconteçam em locais conhecidos ou já frequentados pelos cooperados, facilitando o acesso e visando ao maior número de participações possível. Além de contribuir com a realização do evento cedendo o espaço, essas empresas auxiliam na divulgação do evento. Assim, a Viacredi fortalece o relacionamento com as instituições,



que estão cada vez mais conscientes da importância do vínculo e da participação ativa no dia a dia e nas decisões da sua cooperativa. Como consequência, essas instituições reforçam aos seus membros e colaboradores esse senso de pertencimento, instigando-os a também participarem como cooperados conscientes e comprometidos com o trabalho e o resultado gerado pela cooperativa.

Sempre que possível, considerando aspectos de qualidade, custo e prazo do serviço/produto, a cooperativa contrata cooperados da região da realização da assembleia como fornecedores para o evento.

A Central Ailos, à qual a Viacredi é filiada, é outra importante parceira da cooperativa na realização das assembleias. As áreas de Organização do Quadro Social e Comunicação e Marketing da Central Ailos têm uma contribuição expressiva no processo de desenvolvimento das estratégias de divulgação, contribuindo para a definição do foco e para a abordagem a ser utilizada nos materiais, além de apoiar o desenvolvimento e a criação dos materiais com a agência parceira.

Na Viacredi, a área responsável pela condução de todo o processo assemblear é a de Organização do Quadro Social, que conta com apoio da área de Comunicação e Marketing.

Além disso, outras áreas são envolvidas, contribuindo com a operacionalização de algumas etapas, como a área de Compliance, Controles Internos e Riscos, que disponibiliza os números do fechamento/balanco a serem apresentados e faz a conferência da apresentação e dos materiais impressos, a área de Infraestrutura, que auxilia na contratação dos serviços necessários para a realização dos eventos, e a área de Gestão de Pessoas, que contrata e apoia na capacitação dos colaboradores temporários.

De forma geral, todas as áreas contribuem de alguma forma para os eventos, mesmo que seja participando e convidando seus familiares e conhecidos. Também há o comprometimento entre as áreas administrativas com os postos de atendimento, pois o envolvimento dos seus colaboradores é fundamental. É por meio deles que a Viacredi consegue fazer uma abordagem pontual e consistente na contextualização da importância do envolvimento do cooperado no processo decisório da sua cooperativa.

Há também o apoio dos comitês cooperativos, que auxiliam na divulgação dos eventos para o quadro social.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O processo permeia os princípios cooperativistas, especialmente o segundo e quinto, “Gestão democrática” e “Educação, formação e informação”, visto que o objetivo do evento é prestar contas, de forma transparente, ao maior número de cooperados possível, estimulando-os a participar ativamente com sugestões e críticas e os envolvendo na tomada de decisão.

O terceiro princípio, “Participação econômica dos membros”, também é estimulado, pois o cooperado passa a entender melhor a realidade da cooperativa e a se conscientizar sobre a importância da sua participação econômica na cooperativa.



O quarto princípio, “Autonomia e independência”, também se fortalece, pois o evento reforça a solidez da cooperativa, gerando autonomia e independência, que somente é possível com a participação efetiva dos cooperados.

O sétimo princípio, “Interesse pela comunidade”, fica evidente no interesse e na demonstração das ações que a cooperativa realiza, para contribuir com a geração de renda e de oportunidades nas comunidades em que está inserida, fortalecendo o desenvolvimento econômico e social local.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Dentre os resultados quantitativos, pode-se destacar os seguintes: quantidade de eventos, participações por tipo de evento, candidatos a delegados, feedbacks recebidos de colaboradores, delegados e Comitê Cooperativo.

Quantidade de eventos realizados por categoria:

CATEGORIAS EVENTOS	PARTICIPAÇÕES 2018	PARTICIPAÇÕES 2019
Quantidade de eventos realizados	1.195	766
Pré-assembleias (informativas)	56.206	3.848
Assembleia de Grupo	-	40.481
Empresas	19.900	11.107
EBV	6.130	3.098
PROGRID	3.030	4.128
EAD	12.974	9.727
AGO	5.176	701 (Assembleia com delegados)
Mídias sociais	355	8.418

Quantidade de cooperados que se candidataram voluntariamente e de eleitos pelas Assembleias de Grupo:

DELEGADOS	
Candidatos	600
Eleitos	450

Um dos dados mais representativos nesse novo modelo, para a Viacredi, foi o aumento da democracia. Com a possibilidade de votar em um evento mais próximo, o cooperado teve mais chances de ter participação ativa nesse processo.



O volume de votantes passou de 4.662 em 2018 para 27.956 em 2019 com o novo modelo, representando um crescimento de 600%, demonstrado no gráfico abaixo:



Durante as assembleias, os colaboradores foram estimulados a registrar as oportunidades e ganhos do novo modelo. Ao final do processo, esses feedbacks foram coletados, revelando uma grande quantidade de manifestações positivas.

Os comitês cooperativos também foram ouvidos:

COLABORADORES	QUANTIDADE
Organização/Equipe apoio/Apoio técnico/Som	47
Ambientação/Novo formato/Apresentação/Carga horária/Pontualidade	44
Sistemas portaria/Voto/Validação do voto	26
Envolvimento sede (infra concentração contratações/OQS)	16
Cooperado feliz em participar/Participações diferentes	16
Transmissão online/EAD/Vídeos	15
Equipe de ligações qualidade	12
CooperaEduca/Pulseira para crianças	12
PA focado no relacionamento com o cooperado/Convite presencial	9
Coquetel	9
Brinde EAD	6
Organização AGO/Estacionamento/Local/Coquetel	5
DELEGADOS E COMITÊ COOPERATIVO	QUANTIDADE
Organização/Ambientação/Novo formato/Apresentação (forma simples)/Carga horária	73



Sentimento de orgulho/Honra/Agradecimento/Valeu a pena/Experiência única	43
Organização AGO/Estacionamento/Local/Coquetel/Participação dos delegados	28
Poder de voto no evento/Mais transparência	27
Recebidos pela Diretoria/Conselho/Lideranças da Cooperativa	19
Transmissão Facebook	5
Entrega do Oscar	3
Outros (eventos escolas)	1



Assembleia de Grupo de Cooperados – Posto de Atendimento Blumenau Fortaleza.



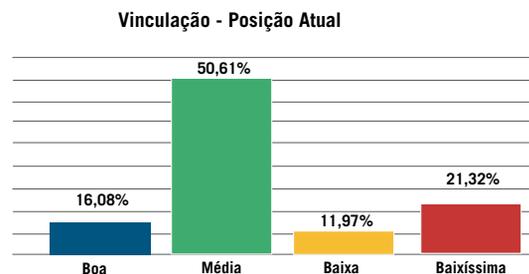
Assembleia Geral Ordinária.

Resultados qualitativos

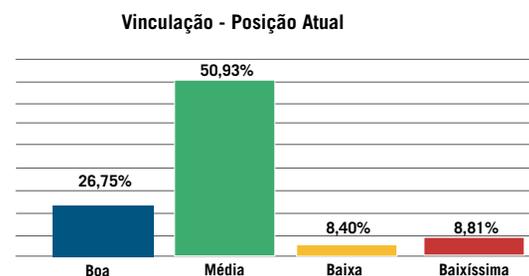
O processo estimula o cooperado a exercer o seu direito de vez e de voz, manifestando sua opinião e contribuindo para a gestão da cooperativa. Como consequência da participação efetiva, o cooperado se relaciona mais com a cooperativa, aumentando sua fidelidade e vinculação. O gráfico abaixo demonstra a vinculação do cooperado com a cooperativa. Ao comparar com o gráfico de cooperados que participam dos eventos de prestação de contas e de educação realizada por meio do programa Progrid, percebe-se o aumento dessa vinculação, demonstrando que o cooperado que participa dos eventos da cooperativa é mais envolvido, de forma geral.



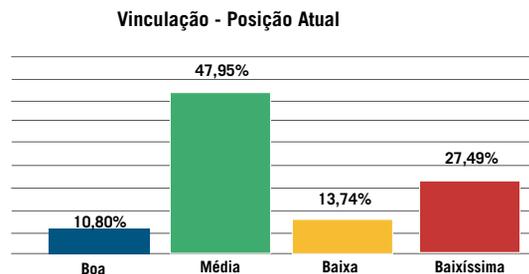
VINCULAÇÃO GERAL (COM E SEM PARTICIPAÇÃO SOCIAL) - 05/06/2019							
		2019					
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VINCULAÇÃO	Boa	69.452	70.106	71.422	72.603	73.746	73.548
	Média	217.368	221.115	224.182	227.482	230.958	231.465
	Baixa	53.260	53.673	53.739	54.077	54.522	54.776
	Baixíssima	99.742	99.372	98.901	98.206	97.567	97.497
TOTAL		439.822	444.266	448.244	452.368	456.793	457.286



VINCULAÇÃO GERAL (COM PARTICIPAÇÃO SOCIAL) - 05/06/2019							
		2019					
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VINCULAÇÃO	Boa	38.689	38.975	39.557	40.086	40.611	40.507
	Média	82.958	83.586	83.893	84.340	84.635	84.750
	Baixa	13.041	12.945	12.833	12.713	12.644	12.721
	Baixíssima	14.317	14.105	13.884	13.688	13.420	13.396
TOTAL		149.005	149.611	150.167	150.827	151.310	141.374



VINCULAÇÃO GERAL (SEM PARTICIPAÇÃO SOCIAL) - 05/06/2019							
		2019					
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
VINCULAÇÃO	Boa	30.763	31.131	31.865	32.517	33.135	33.041
	Média	134.410	137.529	140.289	143.142	146.323	146.715
	Baixa	40.219	40.728	40.906	41.364	41.878	42.055
	Baixíssima	85.425	85.267	85.017	84.518	84.147	84.101
TOTAL		290.817	294.655	298.077	301.541	305.483	305.912



O evento oportuniza o diálogo transparente entre o associado e a Viacredi, propiciando um melhor relacionamento e aproximação. A Viacredi entende que seu crescimento e desenvolvimento estão diretamente relacionados ao processo de participação dos cooperados, pois cooperados participativos tornam a cooperativa mais sólida e sustentável.

Outra vantagem do processo das assembleias é a condução ser feita, especialmente, pelos gerentes e diretores, dando ainda mais acesso e aproximando o cooperado da gestão.

LIDERANÇA,



PRIMEIROS PASSOS

COOPMETRO



Título da prática: Engajamento Fundamentado



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Liderança
- **Processo gerencial:** Exercício da liderança e interação com as partes interessadas visando ao seu engajamento
- **Palavras-chave:** Engajamento, iniciativas estratégicas, comunicação



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Cargas e Passageiros

Sigla

Coopmetro

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
04 de Novembro de 1999	Transporte
CNPJ	
03.612.518/0001-74	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
2.059	207

Cidade/Estado

Pará de Minas/MG

Site

www.coopmetro.com.br

Contato

Marcos Alves Leisson (presidente)

E-mail:

marcosleisson@coopmetro.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Assegurar respaldo das decisões e iniciativas estratégicas da Coopmetro, em especial nas atividades diretas com os cooperados, constitui um dos principais desafios ao engajamento com os temas de relevância e impacto aos negócios da cooperativa.

Uma vez alinhadas com a visão da cooperativa, as iniciativas estratégicas encontram lacunas relevantes, no nível tático, com a comunicação e a consolidação de padrões gerenciais de análise da eficácia dos resultados e metas. No nível operacional, devido à diversidade dos tipos de operações/serviços ofertados pela Coopmetro e ao elevado número de cooperados envolvidos nas respectivas atividades (são cerca de 2.100 cooperados respondendo por captação de leites in natura e seus derivados, transporte de refrigerados e resfriados, cargas secas, e-commerce, etc.), todas as operações, promotoras de necessidades e expectativas, requerem acompanhamento contínuo.

Nesse contexto, o engajamento dos dirigentes e das lideranças constitui fator de sucesso para a organização, exigindo mecanismos próprios de governança para permitir melhor equilíbrio e harmonia entre as diferentes necessidades e expectativas de cada uma das partes, em especial dos cooperados.

Descrição da prática

ENFOQUE

Metodologia:

Passo 1 – Definição e/ou validação das iniciativas e ações estratégicas pelo Conselho de Administração.

Ocorre a cada exercício quando da definição e/ou validação das iniciativas e ações estratégicas pelo Conselho de Administração, fundamentadas principalmente nos critérios de expectativas do cooperados e das perspectivas de mercados, estas alinhadas com a visão da cooperativa. Desse esforço, subentende-se um conjunto de objetivos e metas passíveis de engajamento e divulgação às partes interessadas, com ênfase para as lideranças envolvidas diretamente com os cooperados.

Passo 2 – Workshop de gerentes e coordenadores de Operação.

- Anualmente, gerentes e coordenadores responsáveis pelas operações reúnem-se num workshop que assegura a apresentação dos objetivos e metas estratégicas, do plano atualizado da Organização do Quadro Social (OQS) e ainda a elaboração do calendário anual de Reuniões do Cooperado.

- Os gerentes e coordenadores das respectivas operações definem o calendário anual em consonância com seus recursos e suas estratégias de relacionamento com os cooperados sob sua coordenação. Dessa forma, cada gerente, estando formalmente ciente das diretrizes estratégicas da cooperativa, elabora seu plano de ações e formaliza para a organização a proposta para alcançar suas metas, conforme sua percepção da realidade da operação.

- O calendário anual é registrado na ferramenta corporativa e colaborativa Atlas Governance, por meio da qual todas as partes interessadas têm ciência das datas e quantidades de reuniões de cooperados então programadas. Além disso, o calendário anual é divulgado no Portal Coopmetro pelo critério de operações. Assim, alinha-se a comuni-



cação com os cooperados, cujo acesso antecipado às informações permite a programação de sua participação nas respectivas reuniões.

A elaboração do calendário anual durante o workshop de gerentes/coordenadores constitui o **primeiro nível de engajamento fundamentado da boa prática**.

Passo 3 – Desdobramentos em planos de ações dos líderes dos programas estruturantes (OQS, OQF, PE, PDGC).

Definido o calendário das Reuniões do Cooperado e atualizado no sistema ATLAS GOVERNANCE:

- Os líderes de referências dos programas estruturantes, estando formalmente cientes das forças e oportunidades no nível operacional e com uma percepção mais assertiva da realidade da operação, detalham e fundamentam seus planos de ações e formalizam para organização a proposta para alcançar suas metas conforme diretrizes estratégicas vinculadas ao planejamento estratégico.

- O setor de qualidade fundamenta seus indicadores de qualidade que subsidiarão os líderes dos programas estruturantes em dois momentos:

- a. Nas reuniões de validações e monitoramento dos indicadores, metas e resultados.
- b. as apresentações de resultados durante as Reuniões de Governança com participação do Conselho de Administração e Diretoria Executiva.

- O Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e o setor de recursos humanos têm acesso às informações formalizadas no Atlas.

O passo 3 constitui o **segundo nível de engajamento fundamentado** da boa prática, em que a comunicação e monitoramento ocorrem segundo o calendário das reuniões de validações de metas e Reuniões de Governança. Estas, formalizadas na ferramenta Atlas Governance, asseguram acessos colaborativos, gestão padronizada e base de informações ÚNICA para a organização.

Passo 4 – Efetivação e monitoramento das iniciativas estratégicas nas Reuniões do Cooperado.

- A Reunião do Cooperado ocorre por operação, independentemente do tipo, padronizada em dez itens de pauta, formalizada em procedimento operacional padrão - POP, específico e assegura ações de educação cooperativista e foco nos interesses do cooperado.

- Os gerentes e coordenadores registram as demandas e expectativas dos cooperados, os planos de ações e ainda o respectivo feedback. Cada reunião tem sua ata registrada e publicada na ferramenta Atlas, disponível para todas as partes interessadas.

- Por meio desses registros, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva têm acesso direto às demandas dos cooperados e à atuação dos gerentes e coordenadores, o que permite o monitoramento e reorientações estratégicas sempre que requeridas.



- Os líderes dos programas estruturantes (OQS, OQF, PE, PDGC, ISO 9001, entre outros) e também o setor de qualidade têm nos registros de atas e nos dados tabulados das operações, disponíveis na ferramenta Atlas, insumos para atualizações dos indicadores requeridos nas reuniões de validações dos resultados.

O passo 4 constitui o **terceiro nível de engajamento fundamentado** para apresentação e constituição primária de indicadores.

Passo 5 – Qualificação e validação dos indicadores de qualidade.

- Com o acesso à ferramenta Atlas, o setor de qualidade monitora e orienta os gerentes e coordenadores quanto aos critérios de conformidade dos dados a fim de assegurar a qualidade da composição dos indicadores pelas partes interessadas.

- Cada programa estruturante atualiza seus indicadores, os quais irão compor as entregas e resultados acordados com o planejamento estratégico.

- O setor de qualidade se reúne periodicamente com programas estruturantes e valida com os respectivos líderes a qualidade e tendência dos resultados e metas. Nessa reunião, consideram-se as oportunidades e mesmo as necessidades de correções. Considera-se também a proposição de planos de correções, alinhando-se assim os elementos para a Reunião de Governança.

O passo 5 constitui o **quarto nível de engajamento fundamentado** na validação dos indicadores estratégicos.

Passo 6 – Apresentação dos resultados e metas na Reunião de Governança.

- Ocorrem periodicamente Reuniões de Governança na qual cada programa estruturante apresenta para o Conselho de Administração seus resultados e indicadores estratégicos.

- O setor de qualidade participa da reunião em apoio aos líderes dos programas estruturantes e também nas orientações observando sempre a consonância com os programas PDGC e ISO:9001.

- Com base nos indicadores e planos de ações corretivas pertinentes, o Conselho de Administração delibera pela continuidade e/ou correções sempre em observância à visão da cooperativa.

O passo 6 constitui o **quinto nível de engajamento fundamentado** na apresentação dos indicadores de resultados consolidados.

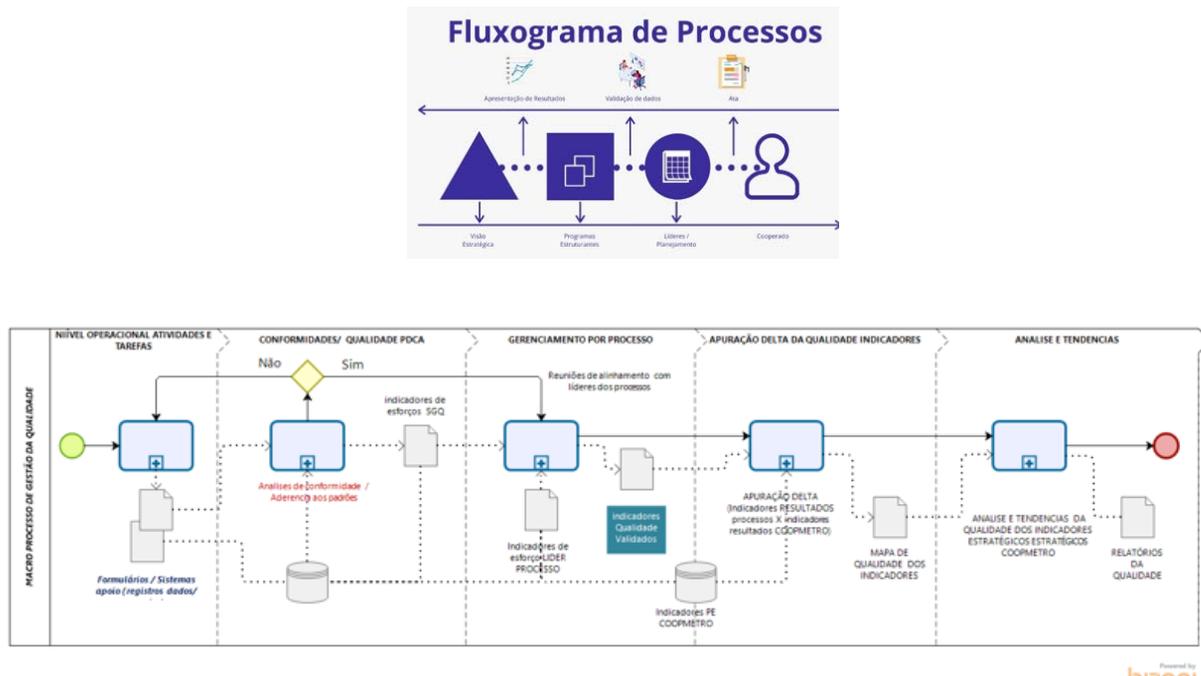
Responsabilidades:

- Aprovação das diretrizes e iniciativas estratégicas: Conselho de Administração e Diretoria Executiva.
- Elaboração do calendário anual de Reunião de Cooperado: gerentes, coordenadores de operação e líderes de programas estruturantes.
- Proposição de planos de ações para atingimento de metas e objetivos: gerentes, coordenadores de operação e líderes de programas estruturantes.



- Coordenação de Reuniões do Cooperado: gerentes e coordenadores de operação.
- Validação e conformidade de dados e informações: setor de qualidade.
- Reunião de validação de indicadores: setor de qualidade e líderes dos programas estruturantes.
- Reunião de Governança: Conselho de Administração, Diretoria Executiva, setor de qualidade e líderes dos programas estruturantes.

Controle:



- O controle da prática é realizado pelos gerentes, coordenadores das operações e setores responsáveis pela qualidade e Organização do Quadro Social, com relatórios mensais para a Diretoria Executiva, recursos humanos e planejamento estratégico com as seguintes informações:
 - Diretrizes/iniciativas estratégicas do exercício passíveis de engajamento;
 - Plano de ações dos programas estruturantes;
 - Relatório periódico previsto versus executado;
 - Indicadores (reuniões realizadas, horas de educação cooperativista, entre outros).

Proatividade:

- A definição do calendário anual a partir do workshop de gerentes e coordenadores, com a participação dos líderes dos programas estruturantes no nível tático, alinha as informações de forma unificada, permitindo que a organização tenha uma percepção assertiva dos desafios propostos e dos recursos disponíveis para execução. Além disso, o uso da ferramenta colaborativa Atlas Governance, com acesso de todas as partes interessadas, cria oportunidade de atuação mais próxima dos fatos, especialmente, para a Diretoria Executiva, que agora tem “presença” em todas as reuniões dos cooperados. A comunicação se torna mais eficaz e viabiliza o engajamento das partes de forma mais integrada.

- A realização do workshop antes de cada exercício contribui para a participação efetiva dos líderes, antecipando suas agendas frente às demandas típicas do início de cada exercício, como reuniões preparatórias e suporte aos cooperados para os eventos assembleares. Além disso, a “antecipação” do workshop ocorre num momento mais propício para sínteses, ou seja, próximo ao término de cada período. Dessa forma, as discussões e as experiências trocadas possibilitam mais assertividade nas análises de ganhos e perdas decorrentes do ano, nas oportunidades para consolidar boas práticas e na melhoria contínua das ações de planejamento.

Aplicação

► Abrangência:

Em todas as unidades de operações da cooperativa, matriz e filial administrativa.

Continuidade:

A prática tem ciclos anuais e está implementada desde 2018.

Aprendizado

Melhoria:

Com as edições de 2018 e 2019 do Workshop de Gerentes e Coordenadores, nota-se com clareza as contribuições e a relevância dessa prática para o engajamento das pessoas. Neste contexto, um aspecto fundamental e fator de sucesso é o formato presencial. A presença atribui qualidade e tangibilidade às interações, o que facilita o nivelamento dos conceitos e dos temas de engajamento. No que tange à organização desse evento, há também aprendizados significativos para assegurar com previsibilidade orçamento compatível, local confortável condizente com as atividades e equipe de apoio para garantir e viabilizar a agenda e a presença de todas as partes interessadas. Para o momento, a participação via ferramentas remotas acontece somente nos casos de real impossibilidade de deslocamento.

As reuniões nas operações abordavam uma variedade muito grande de assuntos, com forte inclinação para os temas mais operacionais. Esse fato estabelecia, além de competição, uma priorização natural aos assuntos ligados às atividades dos transportes em detrimento dos temas mais estratégicos. Evidenciou-se, portanto, o conceito de “reunião para o cooperado”, e assegurou-se como atividade fundamental do workshop a elaboração de calendário anual dedicado. O calendário oportunizou aos demais agentes das cooperativas a antecipação das ações de planejamentos, de comunicação dos temas relevantes e de execução dos conteúdos de educação cooperativista.

Integração com outras práticas

A prática de Engajamento Fundamentado integra os programas estruturantes da cooperativa, a partir das diretrizes e iniciativas estratégicas validadas pelo Conselho de Administração. Na sequência, sensibiliza diretamente o nível tático operacional para validação dos recursos e das bases de dados que subsidiam os planos de ações apresentados pelo nível tático ao planejamento estratégico. As práticas de Reuniões do Cooperado, reuniões de validações e Reuniões de Governança corroboram com a qualidade e confiabilidade das informações, permitindo decisões fundamentadas e integradas nos níveis operacionais, tático e estratégico da cooperativa. Todo esse esforço contribui para atender à missão e visão da cooperativa, melhorando a comunicação e valorizando o relacionamento das partes interessadas, em especial no relacionamento com os cooperados. Ocorre também uma integração direta com as áreas de Processos e Negócios da cooperativa, que contribuíram, respectivamente, para facilitar e aperfeiçoar os controles das informações e para otimizar os resultados almejados.

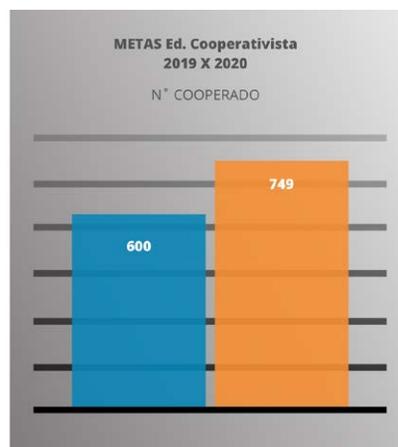
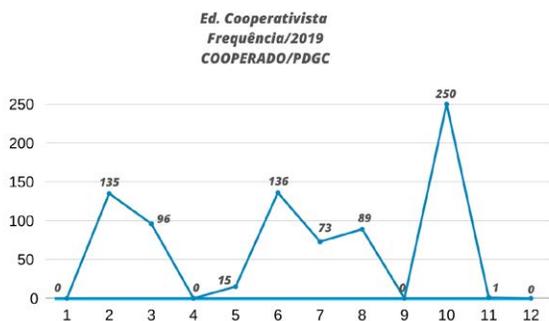


Alinhamento com os princípios cooperativistas

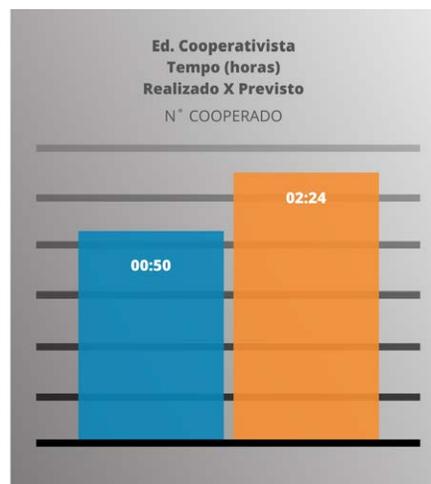
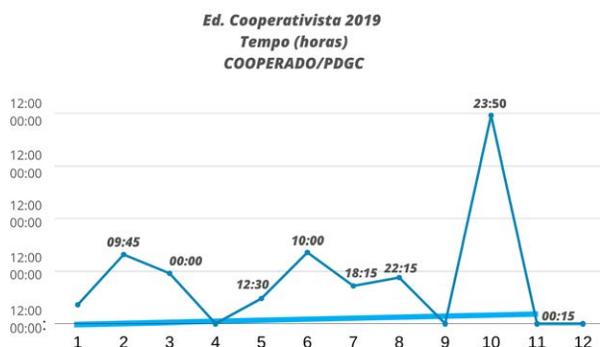
- “Participação econômica dos membros” - Demonstrando que as estratégias da cooperativa estão planejadas e relacionadas aos interesses do cooperado e a questões mercadológicas e também que a participação do cooperado é fundamental nos resultados econômicos.
- “Gestão democrática” - Avaliando e validando periodicamente com os cooperados o atendimento às suas necessidades e expectativas, e também as ações necessárias para os desafios e objetivos estabelecidos. Participação de todos os níveis de liderança da cooperativa com anuência e engajamento dos desafios propostos.
- “Educação, formação e informação” - Trabalhando diretamente com a formação de cooperados, levando conhecimentos relevantes, para que ele possa participar da cooperativa de forma efetiva.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

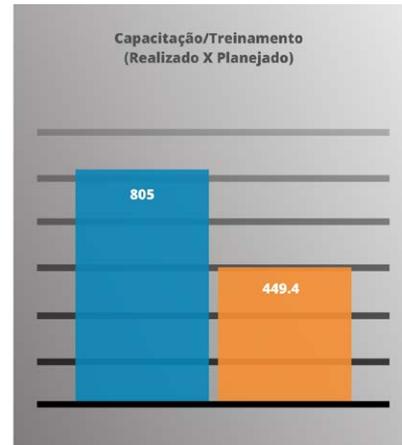
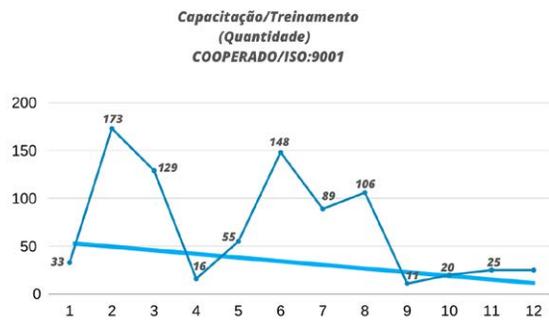
- Frequência Educação Cooperativista decorrente de padronização da reunião de cooperados:



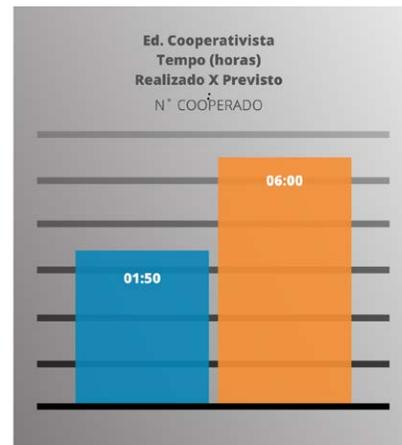
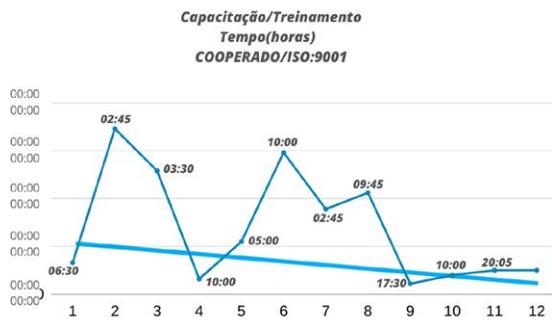
- Horas de Educação Cooperativista decorrentes de padronização de reunião cooperados:



- Frequência em capacitação e treinamentos de cooperados – Atendimento requisitos clientes ISO:9001:



- Horas de capacitação e treinamentos de cooperados – Atendimento requisitos clientes ISO:9001:



- Reuniões com cooperados:



Workshop Novos Tempos/Novos Rumos.



Validação calendário anual Reunião do Cooperado.



Workshop de lideranças.



Pará de Minas-MG.



- Calendário anual Reunião do Cooperado:

MONITORAMENTO QUALIDADE

CALENDÁRIO 2020 / Reunião Cooperado

local	ATLAS	Nº. COOP.	Nº. MOT.	Nº. REUNIÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ED. COOP
PARÁ DE MINAS	OK	7	10	0	reunião compartilhada												0:00
PARÁ DE MINAS	OK	8	2	2	25					27							4:00
PARÁ DE MINAS	OK	43	58	0	reunião compartilhada												0:00
PARÁ DE MINAS	OK	56	111	3			07				11			31			42:00
GOIÂNIA		13	20	3	17				15				18				9:45
PARÁ DE MINAS	OK	3	9	0	reunião compartilhada												0:00
CARMO	OK	2	2	0	reunião compartilhada												0:00
CONTAGEM	OK	40	15	4			14			13			19		21		40:00
BELO HTE	OK	8	5	3				25				22			28		6:00
CONTAGEM	OK	44	29	4			14			13			19		21		44:00
CONTAGEM	OK	6	4	2					23					03			3:00
CONTAGEM	OK	16	4	3				25				22			28		12:00
CONTAGEM	OK	8	1	2					09					25			4:00
CONTAGEM	OK	19	11	2					23					03			9:30
LAFAIETE	OK	1	16	4	24			23			09			22			1:00
SETE LAGOAS	OK	2	11	4	17				22			21			20		2:00
CARMO	OK	3	13	6	22		18		12		15		16		11		4:30
SETE LAGOAS	OK	2	9	4		07			14			13		22			2:00
SETE LAGOAS	OK	12	19	6	15		12		20		08		10		26		18:00
SETE LAGOAS	OK	3	6	0	reunião compartilhada												0:00
CARMO	OK	5	12	7	16		18	16		09		26		29		09	8:45
CARMO	OK	13	12	9	23	20	12	23	28	22	22	12	24				29:15
BELO HTE	OK	178	2	6		01		04		06		01		03		05	267:00
BELO HTE	OK	10	0	3	20				11				28				7:30
BELO HTE	OK	16	0	3		03				08				05			12:00
BELO HTE	OK	32	0	2				05							08		16:00
BELO HTE	OK	50	0	3			08			21			06				37:30
TOTAL COOPERADOS REUNIÕES		749	446	85	14	4	8	7	10	8	5	7	8	9	8	2	579:45
TOTAL PRESENÇA PROGRAMADA		100%			125	209	223	253	88	354	85	224	185	291	157	183	2.377
MÉDIA PRESENÇA META		70%			88	146	156	177	62	248	60	157	130	204	110	128	1.664
MÉDIA DE HORAS META		70%			21:52	36:34	39:01	44:16	15:24	61:57	14:52	39:12	32:22	50:55	27:28	32:01	415:58



 **Título da prática:** Credite – Comitê de Renovação e Engajamento

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Liderança
- **Processo gerencial:** Gestão da cultura organizacional
- **Palavras-chave:** Governança, gestão, cultura organizacional, resultados, qualidade de vida

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão do Vale do Rio Doce Ltda.

Sigla

Sicoob Crediriodoce

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
24 de Outubro de 1988	Crédito
CNPJ	
25.606.237/0001-41	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
19.148	208

Cidade/Estado

Governador Valadares/MG

Site

www.sicoobcrediriodoce.com.br

Contato

(33) 2101-2500

E-mail:

diretoria@sicoobcrediriodoce.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Os colaboradores que fazem parte do Sicoob Crediriodoce estão vivendo um novo tempo em 2017. Visando a proporcionar uma melhor qualidade ao clima organizacional e ao atendimento ao associado, a Crediriodoce iniciou um novo programa de gestão intitulado Credite – Comitê de Renovação e Engajamento.

Descrição da prática

O Credite é um programa de desenvolvimento empresarial baseado na Filosofia de Gestão, e visa a desenvolver uma cultura de engajamento e protagonismo real dos colaboradores, com foco em alto desempenho atrelado a felicidade/clima organizacional, por meio da reestruturação de três vertentes principais do negócio: governança corporativa, gestão de pessoas e processos. O “ciclo de humanização da gestão”, como é denominada a estrutura de passos que baseia a Filosofia de Gestão, fundamenta-se em quatro pilares: acreditar, praticar, melhorar e compartilhar.

ENFOQUE

Metodologia:

O programa tem por base a estruturação da governança corporativa em nível operacional, possibilitando a implantação de comitês temáticos estratégicos atrelados aos objetivos determinados no planejamento da cooperativa. Os comitês são os canais de descentralização de decisões estratégicas e são formados por equipes multidisciplinares de líderes. É por meio dos comitês que os processos e práticas de gestão de pessoas são reestruturados, respeitando a razão de ser da cooperativa e a convergência com os propósitos individuais dos colaboradores.

Cada comitê possui objetivos estratégicos dentro de sua área de atuação conforme o mapa estratégico. Sendo assim, eles estão divididos em:

- Comitê de Pessoas: responsável por criar ações que transformem a gestão de pessoas da cooperativa, valorizando o time e estimulando o protagonismo real dos colaboradores.
- Comitê de Relacionamento: com foco em aproximar e potencializar a relação entre a cooperativa e os associados, garantindo melhores produtos, maior satisfação dos cooperados e maior rentabilidade para o negócio.
- Comitê de Risco: tem como objetivo a otimização dos processos, voltados para eficiência operacional e diminuição dos riscos inerentes à operação da cooperativa.
- Comitê de Sustentabilidade: desenvolve projetos nos âmbitos administrativo e financeiro olhando para a perenidade da cooperativa.
- Comitê de Gestão e Engajamento – Credite: apoia os demais comitês no direcionamento, aprovando as propostas e também criando projetos no contexto de toda a cooperativa.
- Todos esses objetivos, bem como as atribuições e diretrizes a serem seguidas por cada comitê, encontram-se descritos nos regulamentos criados pelos próprios comitês temáticos e aprovados junto ao Conselho de Administração.

Responsabilidades:

O Comitê de Gestão e Engajamento – Credite, composto por gerentes, assessores e supervisores, é o comitê gestor e responsável pela supervisão do programa.



São membros do Credite:

- Gerência Operacional
- Assessoria de Gestão Estratégica de Pessoas
- Assessoria de Comunicação e Marketing
- Gerência de Negócio
- Gerência de Agência



Membros-fundadores do Credite e Gestão Executiva da cooperativa.

Controle:

O programa é monitorado por meio de um painel dinâmico, na intranet, com a evolução das ações direcionadas aos objetivos estratégicos da cooperativa, cascateado em quatro vertentes principais atreladas a cada um dos comitês temáticos: pessoas (Comitê de Pessoas), eficiência operacional (Comitê de Riscos), relacionamento com o cliente (Comitê de Relacionamento) e administrativo/financeiro (Comitê de Sustentabilidade). As ações são registradas e acompanhadas em relação ao status de desenvolvimento, implementação e indicadores de realização (quando já em operação).



Acesso ao painel de projetos do Credite.





Painel de projetos do Credite.

Proatividade:

Por meio dessa prática, os próprios colaboradores identificam as oportunidades de melhoria conforme o dia a dia de cada um e levam a proposta para os comitês trabalharem a sugestão, transformando-a em um projeto. É uma iniciativa dos próprios colaboradores.

Aplicação

► Abrangência:

O Credite é liderado pelos executivos da cooperativa, desdobrando-se em comitês temáticos compostos por colaboradores voluntários, que elegem um líder para cada comitê. Embora o foco de desenvolvimento esteja na liderança, devido à essência da Filosofia de Gestão, que atribui ao líder o papel de facilitador do processo de autonomia e protagonismo, o programa possibilita participação irrestrita de todos os colaboradores nas ações.

Continuidade:

O Credite está em vigência desde fevereiro de 2017, e consolidou sua implantação em dois anos. Posteriormente, passou a compor permanentemente a estrutura de governança da Crediriodoce, como boa prática de gestão engajadora, com foco em alto desempenho, protagonismo e felicidade. Mais que um programa, o que se busca é uma mudança cultural, que torne o protagonismo orgânico e natural na condução da cooperativa.



Aprendizado

Melhoria:

Os aperfeiçoamentos nos processos da cooperativa têm em comum a consolidação da prática de um novo discurso direcionado à autonomia e ao protagonismo do time. As melhorias fazem parte, em especial, do período de análise crítica do programa, concentrado no pilar “melhorar” da Filosofia de Gestão. Tratando-se de um ciclo contínuo, as práticas desenvolvidas e implementadas pelos comitês são periodicamente revistas com foco na melhoria, sempre em processos participativos e descentralizados.

Desde a implementação da prática, a cooperativa melhorou o clima organizacional, o que foi refletido na Pesquisa de Clima da Você S.A., reconhecida como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2018. Além disso, houve evidente evolução nos processos internos, nos projetos e ações sociais, e a prática também gerou ganho para o cooperado.

Igualmente, no que tange à Filosofia de Gestão, o programa conta com ações estratégicas que visam à melhoria na qualidade da comunicação da cooperativa. Uma delas é o Diálogo Estratégico Semanal, que tem por objetivo a difusão de informações estratégicas entre os diversos setores da Crediriodoce, proporcionando uma comunicação mais efetiva e assertiva, evitando possíveis ruídos.

DES

Na terça-feira passada, foi o dia de darmos o pontapé ao **DES**, o **Diálogo Estratégico Semanal**. O plano que faz parte dessa nova fase da Cooperativa juntamente com o Credite, está programado para acontecer toda terça de 8h30 às 8h45 em cada setor e agências. São 15 minutinhos para um bate papo bem leve, não necessariamente sobre serviços. A equipe de Jampruca por exemplo se sentiu tão bem com esse diálogo, que falaram sobre a qualidade de vida, os relacionamentos no trabalho e entre alguns outros assuntos, numa exposição de dificuldade de um colega de trabalho, um colaborador a auxiliou dando dicas.

Esperamos que todos consigam dessa mesma maneira aproveitar da melhor forma possível esse tempo e assim fazer parte do novo tempo que nos espera!



Diálogo Estratégico Semanal (DES).



Integração com outras práticas

O Credite, por si só, incentiva o surgimento de novas práticas, pois a nova estrutura permite que os funcionários proponham melhorias por meio de projetos que se transformam em boas práticas.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O Credite está alinhado com três princípios do cooperativismo: “Educação, formação e informação”, “Intercooperação” e “Interesse pela comunidade”.

A boa prática promove a educação e formação dos colaboradores, além de proporcionar um ambiente mais favorável à intercooperação, pois os comitês temáticos são constituídos por colaboradores de diferentes perfis, setores e agências.

Muitos projetos são direcionados à comunidade, como o “Faça Bem”, que adota um programa sistemático de auxílio a creches, orfanatos e hospitais, e o “Coocientize”, com ações voltadas à preservação do meio ambiente.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Os resultados são condicionados às ações e projetos estratégicos desenvolvidos pelos comitês temáticos para consecução dos objetivos do mapa estratégico da cooperativa.

Até o momento, cada comitê já desenvolveu vários projetos, com o o Casual Day, alavancado pelo Comitê de Pessoas. Quem foi às agências da cooperativa às sextas-feiras viu os colaboradores usando trajes mais leves e informais. O uniforme do último dia de trabalho da semana deixa de lado o social e é substituído por calça jeans, tênis, sandália e uma camisa polo, que a Crediriodoce presenteou a cada um que faz parte desse novo tempo de realizar sonhos por meio de soluções sustentáveis.



Lançamento do Casual Day.



Vários outros projetos foram desenvolvidos, como:

- **Projeto Indicadores por Agência** - O projeto visa a classificar as agências de acordo com os indicadores do PAGI, medidos individualmente, ou seja, por agência, de forma que permita à cooperativa retratar a posição de determinada agência em relação às demais agências.
- **Projeto Coocientize** - É um projeto desenvolvido pelo Comitê de Sustentabilidade, que visa à redução dos impactos econômicos e ambientais, por meio de incentivos e controle, proporcionando o consumo inteligente de quatro recursos: energia elétrica, papel, copo descartável e linha telefônica.
- **Projeto Faça Bem** - O objetivo é valorizar o talento dos colaboradores do Sicoob Crediriodoce em projetos sociais, de acordo com sua disponibilidade e perfil, além de envolvê-los na realidade de sua comunidade.
- **Projeto CrediFit** - O projeto oferece aos colaboradores a possibilidade de viver com mais qualidade física e emocional, por meio de orientação nutricional, prática de exercícios e interação pessoal.
- **Projeto Padronização do Atendimento** - Padroniza ações específicas em passos definidos para atender amplamente os associados com produtos e serviços da instituição, além de garantir maior clareza nas informações cadastrais do associado.
- **Projeto Brigada de Emergência** - Visa a estabelecer requisitos mínimos para a composição, formação, implantação e reciclagem de brigadas de incêndio, preparando-as para atuar na prevenção e no combate ao princípio de incêndio, abandono de área e primeiros socorros, visando, em caso de sinistro, a principalmente proteger a vida, reduzir as consequências sociais do sinistro e os danos ao meio ambiente.
- **Projeto Seleção Interna** - Tem como objetivo principal valorizar os trabalhos internos da organização, proporcionando aos nossos colaboradores oportunidades de vagas abertas junto à cooperativa, ou seja, todos os colaboradores participam primeiro do processo seletivo, e, caso não seja encontrado o colaborador com o perfil adequado à vaga, será aberto processo seletivo externo.
- **Projeto Monitoramento Engajado** - O objetivo desse projeto é envolver os colaboradores das agências, a fim de promover o engajamento de todos em busca da melhoria na gestão de crédito e monitoramento de cobrança, bem como definir o agente de cobrança em cada unidade.
- **Otimização de Crédito** - O projeto prevê a otimização do processo de concessão de crédito, tendo como objetivo principal ganhar competitividade no mercado, por meio de um atendimento mais ágil, a fim de atender às necessidades e melhorar a satisfação dos associados, reduzindo burocracias e gargalos do processo.
- **Sou Digital** - A campanha Sou Digital tem como objetivo bonificar os associados e empregados que utilizarem o meio digital (SicoobNet, aplicativos do Sicoob) para efetuar suas transações financeiras, tais como: pagamento de boletos e guias, transferências, etc.
- **Projeto Gestão de Protocolos** - Propõe uma forma inovadora de padronização do envio e recebimento de documentos, que são enviados por malotes, facilitando a logística, descentralizando a gestão, gerando históricos e registros, sistematizando o controle e evitando diversos problemas e passivos com o extravio de documentos.
- **Projeto Faça Parte deste Dia** - Projeto de promoção do relacionamento do associado com a cooperativa, utilizando um canal na plataforma de gestão de negócios, em que os gerentes das carteiras identificam os aniversariantes do dia.
- **Projeto Excelência na Análise** - A implantação desse projeto visa a aperfeiçoar o processo de análise de crédito, tornando-o mais objetivo e melhorando o tempo de entrega ao associado.
- **Projeto Cadastro Centralizado** - O objetivo é revisar todo o processo de cadastro de forma a ganhar produtividade, qualidade, agilidade e segurança, atendendo assim à necessidade do associado e sendo mais competitivo no mercado atual.



- Projeto Entre Amigos** - O projeto tem como objetivo criar grupos de apoio que visam a proporcionar um espaço de escuta, acolhimento e troca de experiências entre nossos colaboradores, contando também com parcerias de profissionais para atingirmos um melhor resultado. Cada grupo criado tem um assunto específico a tratar, que são temas que estão presentes no nosso dia a dia.



Faça Bem APRESENTA

Natal Solidário

E com intensa alegria que o **Comitê de Pessoas** dá início a nova etapa do **Faça Bem** com a campanha **Natal Solidário**.

Decore sua agência no clima natalino, procure uma instituição de sua cidade, ou os Correios, e enfeite sua árvore com as Cartinhas de Desejos. Estimule os colaboradores e associados a fazerem parte dessa ação do bem, deixando o presente no pé da árvore.

Tire fotos, registre cada momento e vamos juntos fazer desse Natal uma data ainda mais especial!

Faça Bem **Comitê de Pessoas** **Credite** **SICOOB Credirioedce**

CAMPANHA DE ARRECADAÇÃO

GARRAFAS PET

Faça parte deste time e ajude a construir a nossa **sala ecológica**.

DOAÇÕES: Sicoob Credirioedce
R. Belo Horizonte, 761

E.M. REALINA ADELINA COSTA
Santo Antônio do Porto

APOIO

Faça Bem **EU COOPERO COMO MEU AMBIENTE** **SICOOB Credirioedce**
DEPÓSITO ZÉ TAZIM **GOVERNADOR VALADARES**

Divulgações dos projetos na intranet.



Reunião geral para lançamento do Credite.



RUMO À EXCELÊNCIA

SICREDI CELEIRO DO MT



Título da prática: Comitê de Excelência



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Liderança
- **Processo gerencial:** Melhoria dos processos gerenciais
- **Palavras-chave:** Excelência, gestão, qualidade, governança, participação



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito Poupança e Investimento Sorriso –
Sicredi Celeiro do MT

Sigla

Sicredi Celeiro do MT

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
10 de Fevereiro de 1990	Crédito
CNPJ	
26.555.235/0001-33	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
55.497	327

Cidade/Estado

Sorriso/MT

Site

www.sicredi.com.br/celeiro-mt

Contato

Josemara Bergmann (assessora de Comunicação e Marketing)

E-mail:

não informado



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Baseados nas necessidades de reunir todas as evidências que comprovam as ações realizadas pela cooperativa, coordenar os planos de ação oriundos das consultorias e oportunidades de melhorias observadas, e relatar a realidade e os projetos desenvolvidos pelas áreas, a cooperativa criou o Comitê de Excelência. Esse comitê, formado pelas Assessorias de Comunicação e Marketing, Planejamento Estratégico e de Processos e Qualidade, visa também a coordenar e organizar toda a participação em processos de reconhecimento, bem como outros eventos/certificações relacionados à gestão e governança.

Além disso, a cooperativa buscava benchmarks para aperfeiçoar práticas já desenvolvidas ou implementar novas práticas visando à qualidade e à excelência. Nesse processo, o comitê é responsável pela integração das Diretorias e Assessorias para concluir com excelência, juntos, todos os processos relacionados.

Descrição da prática

Pensando em organizar e estruturar esse trabalho, foi criada uma equipe multidisciplinar formada pelas Assessorias de Comunicação e Marketing, de Planejamento Estratégico e de Processos e Qualidade, com intuito de dar o andamento e direcionamento aos trabalhos.

O comitê em questão conta com a participação de todas as demais assessorias (14 no total), quando demandadas, e com as diretorias, para a tomada de decisão, sempre pensando no desenvolvimento das pessoas, da cooperativa, dos associados e da comunidade.

ENFOQUE

Metodologia:

O comitê tem agendas periódicas, com o intuito de analisar os processos, responder questionários, avaliar e implantar planos de ação. As ideias e planos de ação são submetidos à avaliação dos gestores (diretores e/ou dirigentes), que validam suas realizações.

Para que haja um engajamento e mobilização das áreas, todos os passos, planos de ação e demandas são repassados em fóruns realizados com as diversas assessorias, momentos em que são apresentados os assuntos relevantes para a cooperativa, podendo ser ações já realizadas, projetos futuros ou em andamento.

Nos anos de participação em processos de reconhecimento, o comitê se reúne primeiramente para a classificação das questões e instrumentos, por área responsável. Depois disso, é compartilhado o instrumento para que cada área faça o estudo do material.

Em um segundo momento, o comitê agenda reuniões por temas com cada área para discutir as descrições das práticas, bem como definir quais evidências serão usadas. Ainda, nesse momento, realiza a correção ortográfica de todas as descrições.



As evidências são agrupadas por temas e questões em pasta específica no servidor da sede administrativa, o que facilita e agiliza as apresentações quando em visita de consultores e avaliadores dos processos de reconhecimento. Quando isso ocorre, o comitê é responsável pela condução e direcionamento dos trabalhos.

Com relação à condução dos planos de ação, o comitê faz um acompanhamento, periodicamente, por meio de ferramenta, atribuindo os planos às áreas específicas com prazo, status e prioridade, além de evidenciar quais resultados foram obtidos por meio da implantação dos planos.

Responsabilidades:

As responsáveis pelo planejamento, execução e controle são as Assessorias de Comunicação e Marketing, de Planejamento Estratégico e de Processos e Qualidade.

Controle:

Após o recebimento do relatório final com as percepções e oportunidades de melhorias identificadas, o comitê se reúne para cadastrar na ferramenta os planos de ação direcionados a cada área. Os planos passam pela validação da Diretoria e, então, são iniciados os trabalhos de implantação.

O comitê faz o acompanhamento periodicamente utilizando uma ferramenta, com prazo, status e prioridade, além de evidenciar quais resultados foram obtidos por meio da implantação dos planos.

O comitê também é responsável por acompanhar os prazos de inscrições em processos de reconhecimento, buscar aperfeiçoamento e estar conectado com as novidades de certificações e eventos externos, além de oportunidades de benchmarking.

O controle dos resultados é realizado separadamente, em ordem cronológica, desde a participação no primeiro processo de reconhecimento, mantendo uma base de dados que dá suporte às evidências.

Proatividade:

Após a formação do comitê, percebe-se que a organização antecipada e todo o trabalho desenvolvido pelos membros e seus pares tornam o processo excelente. As reuniões periódicas realizadas, os registros de evidências, a atenção ao desenvolvimento e o acompanhamento dos planos de ação pela continuidade da melhoria refletem na eficiência gerada pela prática.

O estudo antecipado pelo comitê dos temas relacionados ao programa imprime importância aos assuntos e matérias que então tonam-se relevantes na visão de todas as áreas e pela gestão.

O comitê busca manter-se atualizado em relação à formação e conhecimento que dá suporte à participação em processos de reconhecimento e certificações.



Aplicação

► **Abrangência:**

Os planos de ação gerados e controlados pelo comitê impactam a área de atuação da cooperativa e seus stakeholders. A prática envolve diretamente a sede administrativa da cooperativa e indiretamente os demais colaboradores, os associados e a comunidade, participantes ativos da cooperativa, que preza por um modelo de excelência, organizado a partir de um propósito cooperativo e sustentável.

Continuidade:

O ciclo de execução e gerenciamento da prática é contínuo, visando à melhoria e à excelência. O movimento dessa prática se iniciou no primeiro semestre de 2015, quando a cooperativa passou a fazer parte do PDGC.

Aprendizado

Melhoria:

Em 2015, o comitê era composto apenas pela Assessoria de Comunicação e Marketing e pela Diretoria. Devido à importância de ter visões externas para a melhoria dos trabalhos na cooperativa, com a participação em processos de reconhecimento, surge a necessidade de organizar e estruturar com mais frequência as evidências, a construção dos planos de ação e as oportunidades de melhoria. Para isso, em 2017, passaram a compor o comitê as Assessorias de Planejamento Estratégico e Processos e Qualidade.

Com essa nova estrutura, o comitê se tornou muito mais ágil no atendimento às consultorias e avaliadores, devido à sua organização – como exemplo, podemos citar que em 2017 o comitê atendeu, em uma dia, à agenda dos avaliadores prevista para dois dias.

Em 2019, a cooperativa recebeu uma equipe de quatro avaliadores, e, com o suporte do comitê, foi possível realizar um atendimento ágil e prático, pois foram estruturadas as equipes das diferentes áreas, relacionadas aos questionamentos para esse atendimento. Além de dar suporte aos questionamentos durante a visita, o comitê coordenou os trabalhos.

Integração com outras práticas

O Comitê de Excelência tem integração com as seguintes práticas desenvolvidas pela cooperativa:

- Fórum de Assesores, bimestralmente;
- Melhorias contínuas com base em planos de ação;
- Ações ativas e passivas de benchmarking;
- Adoção de ferramentas de controle e planejamento.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os seguintes princípios cooperativistas: “Gestão democrática”, quando participam todos os públicos envolvidos com o processo no momento da descrição das práticas; “Educação, formação e informação”,



já que o comitê procura aperfeiçoar-se e incentivar a formação e a busca de conhecimento por todos, além de buscar consultorias especializadas; e “Intercooperação”, já que conseguimos ter um olhar externo, bem como ter referenciais comparativos para a melhoria contínua e excelência de gestão e governança.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Dos 35 planos de ação gerados pelas participações nos processos de reconhecimento, 18 foram concluídos pelas diferentes áreas, representando 51,4%. Cinco estão em andamento e 12 em fase de iniciação.

Outros resultados que podem ser evidenciados dentro dessa prática são os conquistados a partir dos prêmios desenvolvidos pelo Sistema OCB, desde 2015, quando a cooperativa passou a fazer parte do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas. Nesse ano, a cooperativa se inscreveu na categoria Primeiros Passos para a Excelência do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão, conquistando a Faixa Prata, resultado considerado relevante para os membros da cooperativa, que comemoravam a visão externa recebida, buscando melhoria em seus processos. Em 2016, a cooperativa participou do Prêmio SomosCoop Melhores do Ano, conquistando, na categoria Cooperativa Cidadã, o terceiro lugar, com a prática “Programa Sicredi na Comunidade”, resultado da participação desde 2005 em projetos e iniciativas sociais locais. Já em 2017, ao participar da categoria Compromisso com a Excelência do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão, conquistou a Faixa Ouro. No ano de 2019, conquistou a Faixa Prata na categoria Rumo à Excelência do mesmo prêmio.



UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS - RS

 **Título da prática:** Gestão dos Comitês Internos

 **Informações para busca - Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Liderança
- **Processo gerencial:** Melhoria nos processos gerenciais
- **Palavras-chave:** Sistema de trabalho, comitês internos, performance, qualidade, pessoas

 **Informações para busca - Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS

Sigla

Unimed Central de Serviços - RS

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
13 de Dezembro de 1997	Saúde
CNPJ	
02.494.715/0001 -73	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
não informado	260

Cidade/Estado

Canoas/RS

Site

www.unimed.coop.br/web/centralrs

Contato

Daiane R. Santos (supervisora da Qualidade e Comunicação)

E-mail:

daiane.santos@centralrs.unimed.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Visando a promover a visão sistêmica dos padrões internos, a cooperativa atua no estímulo e desenvolvimento das pessoas de forma colaborativa em suas relações de trabalho. Como consequência desse histórico positivo, em 2008, foi criado o primeiro comitê interno, formado por pessoas de diferentes setores a fim de garantir eficiência nos processos, por meio do conhecimento, habilidade e atitude dos colaboradores. Desde então, a Unimed Central aposta na proposta de mobilização coletiva, pois constata-se que o engajamento em “propósitos comuns” é responsável por resultados satisfatórios no ambiente organizacional.

Descrição da prática

O objetivo dos comitês internos é manter a alta performance do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), por meio de melhorias de processos, busca de inovações e a disseminação da cultura da excelência nos diversos setores da cooperativa, visando ao desenvolvimento e ao alto desempenho das equipes, estimulando a resposta rápida e o aprendizado organizacional. No total, são seis comitês internos, com uma estrutura de trabalho bem organizada, direcionando esforços para um planejamento anual e controles periódicos (de acordo com cada tema). A cada ciclo (ano), os comitês têm como principais desafios orientar, facilitar e sistematizar o processo de criação, implementação e refinamento de práticas, de instrumentos e ferramentas de trabalho, com o apoio do setor da Qualidade e Comunicação, que gerencia os comitês, atendendo aos requisitos do Manual dos Comitês, criado em 2013. A seguir, os comitês internos:

 COMITÊ 6S	 COMITÊ GESTÃO DE FORNECEDORES	 COMITÊ FACILITADORES	 COMITÊ RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	 COMITÊ CLIENTES	 COMITÊ GESTÃO DE RISCOS
Missão:					
Envolver toda a força de trabalho na melhoria contínua do ambiente de trabalho, demonstrando engajamento, planejamento e responsabilidade.	Desenvolver e aplicar práticas de gestão para melhorar o desempenho dos fornecedores.	Facilitar o desenvolvimento da gestão visando à melhoria contínua dos processos e conhecimento das pessoas.	Promover a implantação da responsabilidade social empresarial como estratégia para o desenvolvimento sustentável dos públicos com os quais a Unimed Central se relaciona.	Desenvolver práticas de gestão que atendam às necessidades dos clientes e, consequentemente, resultem na sua satisfação.	Gerenciamento dos riscos empresariais, possibilitando aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a eles associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor às partes interessadas.



Principais indicadores relacionados:					
- Desempenho do Sistema 6s - Desempenho das equipes do Sistema 6s - Desempenho dos auditores 6s	- IDF – Índice de Desempenho dos Fornecedores - % satisfação geral dos fornecedores	- % eficácia do facilitador	- % satisfação da comunidade com ações e projetos socioambientais - Pontuação do Selo de Governança e Sustentabilidade - % participação dos colaboradores em trabalhos voluntários	- Satisfação geral das filiadas - Satisfação geral dos clientes - Avaliação da imagem - % tratamento da pesquisa de clientes	- Indicadores estão nas base de controle dos setores internos, como inadimplência, turnover, etc.

ENFOQUE

Metodologia:

Conforme citado anteriormente, o padrão gerencial prevê estímulo coletivo, performance e garantia do aprendizado organizacional. A participação voluntária dos colaboradores é primordial para o desenvolvimento de práticas, e a inserção acontece por meio de reunião individual com o coordenador do comitê, quando o colaborador é informado sobre suas atribuições, objetivos do comitê, planejamento e práticas desenvolvidas. As indicações podem ser via gestor, via Qualidade e/ou interesse do próprio colaborador em consenso com seu gestor imediato, que levará em conta o perfil do colaborador e objetivos individuais.

A estrutura do Sistema de Comitês é por meio da organização de pessoas, de setores diferentes, em busca da melhoria contínua em temas específicos. A gestão de cada assunto é realizada de acordo com os propósitos, planos e indicadores respectivos. Tal estrutura garante a clareza nas atribuições e responsabilidades dos membros, bem como nas regras de conduta para o direcionamento dos trabalhos de forma adequada e segura no que diz respeito à reputação da cooperativa.

Os referidos planos (anuais) levam em consideração as necessidades das partes interessadas, as quais são coletadas, principalmente, por pesquisas padronizadas e que servem de inputs aos planos.

Cada comitê monitora, sistematicamente, seus propósitos em reuniões presenciais, lideradas pelo respectivo coordenador de comitê. Essas reuniões servem para acompanhar os planos e indicadores e traçar novos rumos em caso de necessidade. Nessas ocasiões, também são estimuladas as trocas de informação entre setores, pois, dessa forma, o grupo se fortalece quanto à visão completa das práticas implementadas.

O encerramento de cada ciclo (ano) ocorre por meio da aplicação do Instrumento de Avaliação dos Comitês, para verificar a atuação profissional dos integrantes e a qualidade dos processos trabalhados. Posteriormente, são apresentadas as tabulações, para que as oportunidades de melhorias sejam tratadas e inseridas juntamente com o planejamento anual dos comitês. Após ser compilado o resultado geral desse instrumento, ele é apresentado em reunião com os coordenadores dos comitês e após reunião de gestores. Os itens avaliados no Instrumento de Avaliação estão divididos em blocos, como disciplina, capacidade de iniciativa, qualidade e produtividade, responsabilidade, trabalho em equipe e conhecimento. Também há o bloco qualidade funcional, composto por três questões, incluindo a percepção do grupo quanto ao desempenho de coordenador, e finalizando com duas questões descritivas, nas quais há questionamento sobre as principais necessidades, críticas e sugestões referentes ao ano trabalhado. A Unimed



Central atua com as ferramentas PDCA e PDCL, portanto, ao final de cada ciclo, todos os apontamentos realizados servem para garantir o aprendizado organizacional e a criação de novos planos, vislumbrando a visão de futuro da cooperativa. Por fim, a metodologia completa/desdobrada está incorporada na descrição dos padrões internos como o Manual dos Comitês, Instrumento de Avaliação (citado acima) e demais padrões e processos operacionais distribuídos nos comitês internos.

Responsabilidades:

O gerenciamento do Sistema de Comitês é de responsabilidade do setor da Qualidade e Comunicação. O planejamento anual e execução sistemática das ações dos comitês é de responsabilidade de cada coordenador de comitê e respectivos integrantes.

Controle:

- Acompanhamento do plano anual de cada comitê e realização das reuniões (cronograma, atas e lista de presença).
- Mensuração e análise dos indicadores relacionados aos propósitos de cada comitê.

- Análise crítica semestral do plano de cada comitê, realizado pelo respectivo coordenador.
- O setor da Qualidade e Comunicação realiza controles específicos para apoiar a gestão dos comitês (repasses referentes ao gerenciamento de cada comitê enviados aos respectivos coordenadores, promoção de reuniões entre a Qualidade e as respectivas coordenações para alinhamentos).

Adicionalmente, existem práticas e indicadores específicos que verificam e controlam o cumprimento dos padrões, como:

- Os integrantes do Comitê Fornecedores auditam, entre si, o processo de avaliação de desempenho dos fornecedores, conforme padrão de auditoria interna estabelecida (ação anual).

- Os integrantes do Comitê 6s, aliado aos representantes setoriais, auditam os seis sentidos na cooperativa, conforme padrão estabelecido, contendo os requisitos de avaliação para cada sentido (ação semestral).

Para todos os itens citados acima, utiliza-se o sistema informatizado, um software de gestão que proporciona eficácia e sistematização no processo de planejamento estratégico e operacional da cooperativa.

Proatividade:

- Periodicamente, o setor da Qualidade e Comunicação contata o coordenador de comitê para alinhamentos, para que ele possa antecipar suas análises e evitar atrasos e/ou não cumprimento do plano estabelecido, prevenindo, dessa forma, a análise crítica semestral insatisfatória.

- O acompanhamento mensal das ações dos comitês pelo coordenador contribui para agilizar o processo de tomada de decisão e melhoria do desempenho dos comitês. São vislumbradas constantes necessidades, e elas são trabalhadas junto ao gerenciamento dos comitês de forma a reduzir barreiras e propiciar a flexibilidade e tratamento adequado, respeitando as particularidades dos diversos temas em questão.

- De forma proativa (planejada), os comitês interagem com a Comunicação Interna para disseminar as informações mais importantes para seu público.



Aplicação

► Abrangência:

Todos os colaboradores podem participar dos comitês internos. As ações são divulgadas nos canais de comunicação (interno e externo). A disseminação é garantida por meio da pauta fixa sobre os assuntos dos comitês nas reuniões setoriais (mensais). Além disso, as demais partes interessadas (cliente, fornecedor e sociedade) são alcançadas de acordo com o propósito de cada comitê.

Continuidade:

A prática existe desde 2008, quando foi criado o primeiro comitê interno. O ciclo é anual, sendo as reuniões mensais ou bimensais, respeitando o cronograma de cada comitê, além das análises críticas semestrais.

Aprendizado

Melhoria:

Decorrentes do processo gerencial de aprendizado organizacional, as últimas melhorias inseridas foram:

- Análise crítica do desempenho dos planos dos comitês, seguindo o padrão interno específico.
- Evento anual sobre o Dia da Qualidade – Gincana, utilizando como tema o Sistema de Comitês.
- Apoio da Comunicação Interna e Endomarketing no planejamento anual de cada comitê.
- Substituição do Instrumento de Avaliação dos Comitês de modelo manual (papel) para online (sistema informatizado).

Integração com outras práticas

Planejamento estratégico, análise crítica do desempenho, reuniões de gestores, reuniões setoriais, reuniões com os líderes dos comitês, treinamento de integração (novos colaboradores), gestão de aprendizado, gestão de necessidades e requisitos das partes interessadas – matriz das necessidades e expectativas.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Alinhamento ao segundo princípio, “Gestão democrática”, e ao sexto princípio do cooperativismo, “Intercooperação”, em função da sua natureza enquanto prática.

Alinhamento ao quinto princípio do cooperativismo, “Educação, formação e informação”, pois atua fortemente no desenvolvimento das pessoas de acordo com os propósitos de cada comitê.

Alinhamento com o sétimo princípio do cooperativismo, “Interesse pela comunidade”, em função do comitê específico de Responsabilidade Socioambiental, que atua diretamente com a comunidade local, visando à transformação social.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

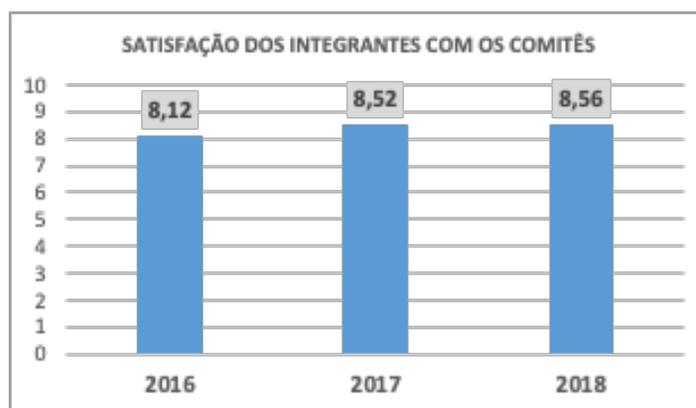
SISTEMA DE COMITÊS

Os resultados abaixo demonstram os últimos três ciclos de medição.

Sistema de Comitês	2016	2017	2018
Comitê 6S	7,70	8,70	8,80
Comitê Clientes	7,30	8,00	8,40
Comitê Facilitadores da Qualidade	8,80	8,80	8,31
Comitê Gestão de Fornecedores	8,40	8,70	9,40
Comitê Responsabilidade socioambiental	8,40	8,60	8,75
Comitê Gestão de Riscos	/	8,30	7,71
Média anual	8,12	8,52	8,56

Tabela – Resultado de cada comitê e média geral, relacionada à satisfação dos integrantes dos comitês, nos últimos três ciclos. Os integrantes recebem uma avaliação ao final de cada ano e, desse preenchimento, se extraem os resultados destacados.

OBS.: O Comitê de Riscos iniciou a medição em 2017.



Indicador 01 – Resultado da média geral, relacionada à satisfação dos integrantes de todos os comitês, nos últimos três ciclos. Resultado mais enxuto (desdobramento demonstrado na tabela acima).



Indicador 02 – Resultado da performance dos comitês internos, nos últimos três ciclos (semestral). Esse resultado refere-se ao desempenho do planejamento anual dos comitês, o qual, semestralmente, é analisado e quantificado. OBS.: Indicador estratégico, acompanhado em Análise Crítica Corporativa.

Além disso, também existem perguntas na pesquisa de clima organizacional relacionadas ao Sistema de Comitês, com abrangência a todos os colaboradores. Segue:

- Os integrantes de comitês da minha área estão estimulando a equipe para o desenvolvimento do assunto em questão?

2016	2017	2018
96,3%	97,17%	98,9%

Muito satisfeito e satisfeito.

- O facilitador da minha área incentiva a equipe ao desenvolvimento da gestão?

2016	2017	2018
92,59%	89,62%	95,8%

Este questionamento é específico, referente ao Comitê de Facilitadores da Qualidade.

Fotos:



Gincana da Qualidade com a atuação dos comitês internos (2018).



Reunião do Comitê Clientes (2019).



ESTRATÉGIAS E PLANOS



PRIMEIROS PASSOS

UNIMED JUIZ DE FORA

 **Título da prática:** Play – Desafio da Estratégia

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Estratégias e Planos
- **Processo gerencial:** Comunicação das estratégias
- **Palavras-chave:** Disseminação, estratégia, colaboração

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Unimed Juiz de Fora Cooperativa de Trabalho Médico Ltda.

Sigla

UJF

Data da Constituição

08 de Janeiro 1973

Ramo de Cooperativismo

Trabalho médico

CNPJ

17.689.407/0001-70

Número de Cooperados:

1.498

Número de Colaboradores:

749

Cidade/Estado

Juiz de Fora/MG

Site

www.unimedjf.coop.br

Contato

Bruno Gomes

E-mail:

bruno.gomes@unimedjf.coop.br



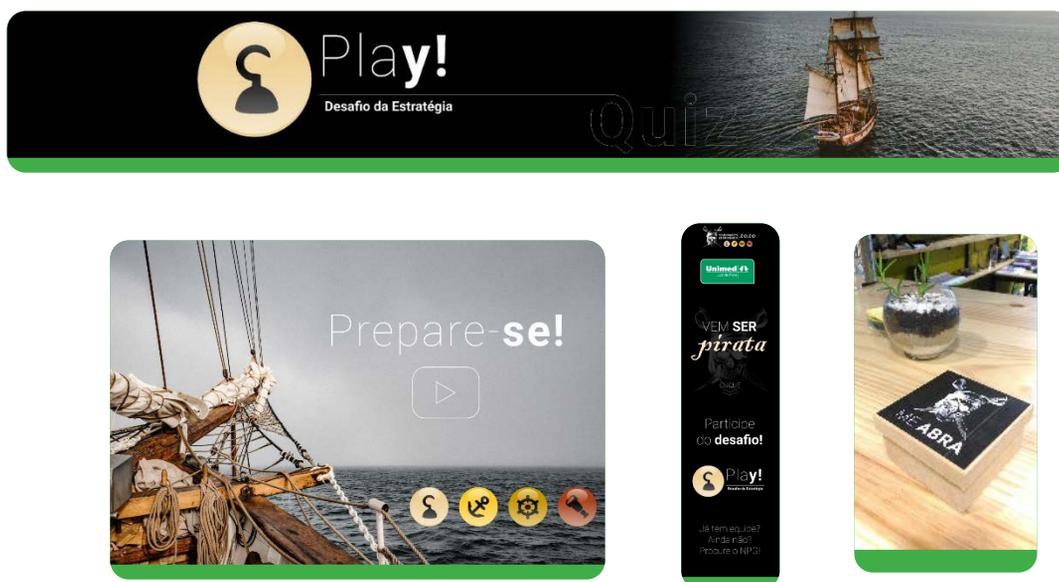
Diagnóstico

A prática foi criada devido a necessidade de adotar uma maneira didática de disseminação da estratégia por meio de um modelo lúdico e gamificado de comunicação descentralizado, ágil e simples, além de incentivar o engajamento dos colaboradores aos temas estratégicos buscando promover seus desenvolvimentos como agentes de geração de valor.

Apresentação

O evento Play – Desafio da Estratégia, foi um movimento de preparação para o novo planejamento estratégico, resgatando elementos importantes da estratégia em formato de gincanas recreativas nas quais os colaboradores se dividiram em equipes para competição sobre conhecimentos do planejamento estratégico. Após 4 desafios, a equipe com maior pontuação foi premiada.

O início se deu com o lançamento de um vídeo suspense sobre um desafio para busca de um tesouro, organizado pela Gerência de comunicação lançando um mistério no ar. Após 2 dias, 10 caixas com cartões foram espalhados pela cooperativa sem qualquer aviso prévio. Dentro, os cartões convidavam o corajoso em abrir a caixa a formar sua equipe para participar do PLAY.



Dez equipes foram formadas para iniciar uma sequência de desafios que se deram da seguinte forma:

- DESAFIO 1 – QUIZ - Disseminação de elementos da estratégia através de um jogo de perguntas e respostas online sobre o planejamento estratégico em vigor em que cada resposta correta pontuava. Quanto mais respostas a equipe conseguisse, maior a chance de pontuar. Indicadores, objetivos, projetos e metas faziam parte do QUIZ por meio de 7 perguntas simples.
- DESAFIO 2 - “A ESTRATÉGIA QUE EU VEJO...” – Ao estilo “O Brasil que eu quero para futuro” campanha do



Jornal Nacional durante as eleições presidenciais de 2018, o desafio consistiu na apresentação de vídeos, pelos colaboradores, relatando como entendem e percebem a estratégia em suas áreas de atuação. Cada vídeo encaminhado pontuava, podendo receber peso adicional (de 1 a 3) atribuído pela banca avaliadora se atendidos requisitos de a) criatividade, b) abrangência, c) colaboradores impactados e d) aderência à estratégia (boas práticas).

- DESAFIO 3 - CAÇA À ESTRATÉGIA – Gamificação proposta sem uso de tecnologia. Resgatando a antiga brincadeira de caça ao tesouro. Para atender a esse desafio, as equipes deveriam apresentar um conjunto de dados estratégicos solicitados composto por indicador estratégico trimestral, projeto ou objetivo estratégico. A cada conjunto completo apresentado, a equipe pontuava, somando-se ao saldo dos desafios anteriores.
- DESAFIO 4 - NAVEGANDO NA ESTRATÉGIA – O último desafio foi o único que ocorreu em um horário específico para a realização de um jogo de tabuleiro eletrônico. As equipes presencialmente avançavam em tabuleiro online projetado no auditório à medida que somam pontos por respostas corretas, podendo ainda perder pontos ou pagarem prendas em caso de respostas erradas sobre o planejamento estratégico. A pontuação desta prova se deu da seguinte forma: 1º lugar: 50 pontos; 2º lugar: 30 pontos e 3º lugar: 20 pontos.

A pontuação foi registrada dia a dia em quadro disposto na sala do Núcleo de Planejamento e gestão, ficando visível a todos os colaboradores para consulta de suas pontuações e dos adversários.

Ao final dos desafios, as pontuações foram somadas e o time vencedor foi premiado com livro e curso online, além de terem suas presenças garantidas na elaboração do próximo planejamento estratégico. A prática teve amplo alcance na cooperativa, como pode ser comprovado por seus resultados no último capítulo desta descrição. A prática ocorreu pela primeira vez em 2019, durante 4 dias de maio, e há previsão de novas realizações para os próximos períodos de formulação estratégica.

Objetivos

Através da disseminação da estratégia foi possível envolver todas as camadas (operacional, tática e gerencial) na disseminação da estratégia e possibilitar maior alinhamento dos projetos em andamento.

Resultados

- Engajamento direto de 103 funcionários em equipes;
- Mais de 220 colaboradores diretamente envolvidos nas quatro etapas de desafios para preparação;
- 75 vídeos coletados com depoimentos sobre a visão estratégica de colaboradores;
- 10 colaboradores de diferentes áreas escalados para participarem do próximo planejamento estratégico.



RANKING	EQUIPE	PONTUAÇÃO
1º	PÉROLA VERDE	534,67
2º	BARBA VERDE	523,67
3º	OS DESBRAVADORES	334,67
4º	LIGA GPS	208,33
5º	BARBA NEGRA	142
6º	ALMIRANTE	105
7º	GAME OF NAUS	95
8º	CARAVELA CARIBENHA	74
9º	ANCO	13
10º	MENINAS BEN	8

Alguns registros:



COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

UNIMED CASCAVEL

 **Título da prática:** Planejamento Estratégico Utilizando Gamificação

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Estratégias e Planos
- **Processo gerencial:** Comunicação das estratégias
- **Palavras-chave:** Planejamento estratégico, comunicação, gamificação

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Unimed Cascavel Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Cascavel

Data da Constituição

30 de Janeiro 1989

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

81.170.003/0001-75

Número de Cooperados:

612

Número de Colaboradores:

269

Cidade/Estado

Cascavel/PR

Site

www.unimedcascavel.coop.br

Contato

Everton Antônio Garboça (coordenador do Núcleo de Projetos)

E-mail:

everton@unimedcascavel.coop.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Unimed Cascavel teve como objetivo geral o desenvolvimento de uma comunicação efetiva que engajasse de fato todos os colaboradores, permeando todos os níveis da organização. Especificamente, a Unimed almejou:

- Criação de uma identidade visual para divulgação do novo planejamento estratégico, visando a facilitar o entendimento por parte de todos os stakeholders dos mais variados níveis;
- Desenvolvimento de sistemática de gamificação visando à interação e atratividade para os colaboradores;
- Acompanhamento de colaboradores ao planejamento a qualquer momento por meio do sistema de gestão da qualidade.

Descrição da prática

ENFOQUE

Metodologia:

O planejamento estratégico do último ciclo, 2018-2021, passou por diversas fases para se chegar a um plano definitivo. Houve o envolvimento das lideranças, de todos os colaboradores da cooperativa e de cooperados para captação de percepções, por meio de realização de pesquisa digital e anônima, de forma a identificar quais eram as percepções deles em relação ao cenário da Unimed Cascavel. Por meio da pesquisa, o público pôde participar da construção do novo planejamento, apontando suas contribuições e também elencando os pontos que poderiam ser aperfeiçoados nesse novo ciclo de três anos.

Além da pesquisa, quatro diretores executivos foram entrevistados pela equipe de consultoria externa responsável pela condução dos trabalhos, para ampliar a base de dados coletados a serem analisados.

Após a etapa anterior, foram feitas a depuração e a análise dos dados obtidos na pesquisa pelo setor responsável pelo planejamento estratégico da cooperativa e pela consultoria externa, que efetuaram a compilação dos dados, a análise dos resultados e elencaram os pontos de trabalho principais. Após essa etapa, outras foram realizadas para afunilar e chegar a um resultado final.

Foi realizado o primeiro workshop com as lideranças, com o objetivo de que todos participassem, com o intuito de apresentar as visões obtidas com pesquisa e, então, adotar uma abordagem participativa para o esboço daquilo que se consolidaria no planejamento estratégico da Unimed Cascavel, como as expectativas em relação à cooperativa em 2022, os desafios para o alcance dessa visão e os diferenciais a serem trabalhados.

Para divulgação desse novo ciclo, foi criada uma personagem, utilizando as características e diretrizes do planejamento. Essa personagem é a “THAIS” (sendo: T de tecnologia, H de humanização, A de aprimoramento, I de inovação e S de segurança) – ela vem do espaço e conta com sua “nave espacial” para melhor dar ênfase ao entendimento do plano. Cada uma das diretrizes estratégicas está ligada a um elemento espacial.

Lideranças, colaboradores e cooperados foram convidados a participar do momento de lançamento, no qual um vídeo foi utilizado, resgatando de maneira lúdica os conceitos de planejamento estratégico e apresentando o novo ciclo, de maneira que o assunto fosse detalhado e chegasse com linguagem simples a todos os níveis hierárquicos de colaboradores da cooperativa.



THAIS sempre busca novos desafios e, nesse vídeo, juntamente com seu fiel companheiro UNI, captam uma onda que saiu de nosso planeta Terra. A bordo da nave espacial, THAIS fala a UNI que quanto mais estão próximos, mais informações sobre a Unimed possuem. Ela abre em seu computador as informações de gestão do ciclo 2015-2018 e identifica que a Unimed Cascavel realizou grandes feitos nesse ciclo.

É então que a nave emite um sinal de alerta de que eles estão se aproximando da Terra. Quando pousam, THAIS dá as boas-vindas à Unimed Cascavel, informa que está ali para iniciar uma nova jornada e convida para o início de um novo ciclo de gestão (2018-2021).

A nova jornada conta com a diretriz que determina a execução de qualquer projeto: ASA (austeridade, sustentabilidade e agilidade), garantindo o sucesso e crescimento da Unimed Cascavel.

A nave Unimed, onde THAIS e UNI se encontram, é dividida em componentes essenciais, sendo: propulsão e sustentação, base sólida e diretriz, ataque e consolidação, alvo futuro.

THAIS apresenta então a nova identidade organizacional para a nova jornada, sendo a missão, visão e valores. Esta apresentação é feita com a nave percorrendo o espaço entre os elementos espaciais.

UNI começa a narrar que, para nortear a jornada, a Unimed Cascavel seguirá um mapa estratégico, que apresenta os desafios que a cooperativa irá enfrentar e concretizar nesse novo ciclo de três anos. Esse mapa possui cinco grandes galáxias: cooperados, financeira, mercado, processos internos, aprendizado e crescimento. Eles ficam flutuando no espaço, rodeados de objetivos estratégicos para alcançar as grandes galáxias.

UNI informa que durante os três anos, ele e THAIS passarão por todas as galáxias e pelos objetivos estratégicos.

THAIS, então, diz: “Obrigada UNI. Com nosso mapa estratégico definido, estamos prontos para fazer parte dessa longa jornada de desafios grandiosos, porém, com conquistas que irão elevar ainda mais o compromisso da Unimed Cascavel de estar e ser uma das melhores do Brasil, cumprindo com a sua missão, valores e atingindo a visão de futuro no final dessa viagem (2021). Vamos embarcar na nave Unimed e explorar um novo ciclo de gestão 2018-2021”. UNI, também de dentro da nave, diz: “A diretriz ASA está ativada e com as coordenadas prontas para decolagem”. A nave decola em direção ao espaço e aparece a seguinte mensagem ao público que está assistindo: “Contamos com vocês, nossa tripulação, para atingirmos o compromisso da Unimed Cascavel de estar e ser uma das melhores do Brasil, cumprindo com a sua missão, valores e atingindo a visão de futuro no final dessa viagem (2021)”. Para conferir nosso vídeo, acesse: vimeo.com/307552639.

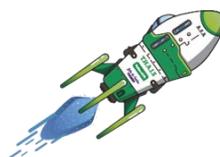
Imagens de alguns itens:



THAIS



UNI



Nave Espacial



Após o evento de lançamento, a equipe responsável colou tiras temáticas contendo a missão, visão e valores nos monitores dos colaboradores, a fim de garantir a plena disseminação e absorção dos conceitos.

Também disponibilizamos em nossa intranet, à qual todos os colaboradores têm acesso, uma área específica destinada ao planejamento estratégico – está disponível um menu no lado direito da página, contendo fotos e vídeos, “guias intergalácticos”, origem do PE Unimed Cascavel, “Meu lugar no Mapa Estratégico”, indicadores estratégicos de 2019, projetos estratégicos, notícias e “Histórias da THAIS”.



Para ver o flip book do Kickoff de Estratégia 2019, acesse: www.flipsnack.com/jaod14/base-do-flipbook-i-kickoff-de-lan-amento.html.

Para ver o “Meu Lugar no Mapa Estratégico”, acesse: prezi.com/fqumpyil-61n/gerar-valor-sustentavel-aos-cooperados.

Com o intuito de reportar o andamento das atividades realizadas em 2018 e fazer uma retrospectiva de todo o “plano de voo”, conforme temática adotada para a disseminação do planejamento, foi promovida a primeira Reunião de Análise Estratégica (RAE), na qual as lideranças foram convidadas a participar e a disseminar os conteúdos observados. Nessa reunião, foi retomada a nova identidade organizacional da cooperativa. Esse evento contou com a presença da personagem THAIS, que ganhou vida além das telas e agora está caracterizada para promover a interatividade e disseminação do planejamento estratégico. Outra forma de comunicação e disseminação com os colaboradores foi realizada por meio de um portal destinado ao assunto, utilizando a gamificação dos conteúdos e também com a entrega e divulgação dos mapas estratégicos nas áreas.

Foi adotada a estratégia de realização de pesquisa junto a colaboradores, cooperados e direção, para que esses públicos pudessem contribuir com suas percepções para a construção do planejamento estratégico. Também a forma lúdica de apresentação do planejamento foi estratégica, para que os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, pudessem ter um fácil entendimento das diretrizes adotadas no novo ciclo da gestão. Isso aconteceu devido à identificação ao longo do tempo de que os públicos de interesse não estavam com o entendimento necessário sobre as diretrizes definidas no planejamento estratégico.

Diante disso, a Unimed Cascavel está aprimorando sua forma de comunicação, a fim de que todos seus stakeholders possam ser beneficiados com as mudanças internas, e que os colaboradores possam incorporar em seu dia a dia as premissas estabelecidas no referido plano de maneira interessante e atrativa.

Após a definição do planejamento estratégico, foi efetuado o cadastramento do mapa estratégico (BSC) no sistema de gestão e qualidade (software Stratws One), que faz a vinculação a indicadores, planos de ação e projetos estratégicos. Dessa forma, qualquer colaborador da cooperativa consegue identificar visualmente se a estratégia está sendo alcançada.

Responsabilidades:

Desde 2018, não temos consultoria especializada externa. A partir daí o setor Núcleo de Projetos é responsável por construir, controlar, executar e garantir a qualidade e efetividade das entregas de maneira autônoma e independente.

Controle:

O controle é feito por meio do acompanhamento no software de gestão da qualidade, o qual vincula todos os projetos, indicadores e plano de ação ao mapa estratégico. Anualmente, é revisado o BSC, a fim de observar se os projetos, indicadores e planos de ação estão sendo cumpridos e como está o andamento das atividades para atingimento dos objetivos estabelecidos no plano e, quando necessário, ajustes são realizados. Todo esse acompanhamento segue um cronograma anual de trabalho com a elaboração de atas, relatórios, entre outros.

O mapa indica, utilizando as cores verde, vermelho e azul, se os indicadores estratégicos estão dentro, fora ou superaram a meta. Dessa forma, fica visivelmente fácil de identificar a posição em que a Unimed se encontra.



Proatividade:

São realizadas comunicações periódicas relacionadas ao planejamento estratégico, enviando e-mail marketing aos públicos de interesse. Além disso, a personagem THAIS ganha vida e se faz presente em alguns momentos específicos relacionados ao PE, para que os colaboradores estejam sempre conectados aos objetivos, para se chegar ao resultado esperado.

Matéria na intranet sobre evento em que a THAIS se fez presente:

Thais percorre setores para reforçar Planejamento Estratégico da Unimed Cascavel



Ter estratégias bem definidas é uma espécie de bússola para guiar grandes organizações rumo ao crescimento. A Unimed Cascavel sabe disso e desenvolve ações constantes para que o Planejamento Estratégico (PE) da cooperativa esteja sempre fresco na mente dos colaboradores.

No dia 26 de setembro (quinta-feira), o Núcleo de Projetos da singular promoveu uma ação lúdica para reforçar os objetivos e a identidade organizacional da Unimed Cascavel. A colaboradora Amanda Chiodi, que personifica a personagem Thais - condutora do PE - percorreu todos os setores para afixar o cartaz do mapa estratégico. "Após este primeiro ano de caminhada de divulgação do Planejamento Estratégico, eu vejo que os colaboradores conseguem entender de forma muito mais simples o que é esse planejamento. Quando a gente entrega o Mapa Estratégico nos setores, a gente consegue fazer as pessoas relembrares que o planejamento existe, além de reforçar a nossa missão, a



Estratégia que tem funcionado

"Achamos importante a cooperativa tratar desses temas fundamentais sobre o nosso propósito e sobre a missão para o nosso futuro de uma maneira tão didática e divertida. Apresentar a Thais traz aos colaboradores um entendimento mais simples de conceitos que são vistos como complexos pela maioria das pessoas. Com bom humor e simpatia, tudo fica mais legal. Agradecemos e esperamos novas visitas da Thais", avalia e finaliza a colaboradora Gessica Priscila Branchi, do Núcleo de Processos da Unimed Cascavel.

Aplicação

► Abrangência:

Na comunicação do planejamento estratégico, foram atingidos os colaboradores, alta direção, cooperados e público externo.

Continuidade:

A temática iniciou em 2018 e permanecerá até 2021, quando ocorrerá o encerramento do ciclo do planejamento estratégico – durante esse período, periodicamente ocorrem ações, visando à perenidade da prática.



Aprendizado

Melhoria:

A forma de atuação referente ao planejamento estratégico permitiu que houvesse maior engajamento, aumento da participação das pessoas, maior entendimento e senso de pertencimento da cooperativa como um todo. Também houve uma mudança significativa de cultura da alta direção, que se mostrou mais aberta à inovação e à gamificação.

Integração com outras práticas

Outras práticas relacionadas estão ligadas à comunicação, gestão de pessoas, melhoria de processos e, por consequência, aumento dos resultados, visto que se o colaborador entende a estratégia e seu papel nela, pode evoluir também em suas entregas.

A prática também está relacionada com a definição da missão, visão e valores, que são amplamente divulgados aos públicos de interesse. Destaca-se ainda a utilização de informações externas e internas, que dão suporte à tomada de decisão e definição das estratégias a serem seguidas, bem como a determinação de indicadores e metas que subsidiam a estratégia, no sentido de acompanhamento e medição.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Dos sete princípios cooperativistas, a prática de planejamento estratégico promove o princípio da “Intercooperação”, tendo em vista o engajamento dos colaboradores com foco na construção colaborativa, desdobramento e atingimento das estratégias e das metas propostas.

Outro princípio promovido é “Educação, formação e informação”, durante a construção do planejamento estratégico, quando os coordenadores e analistas são capacitados e munidos de informações mercadológicas e literárias para subsidiar a criação/sugestão das diretrizes que serão seguidas para os próximos anos, o que consequentemente gera aprendizado e troca de experiências entre as partes. Outra forma de aprendizado que utilizamos é por meio das comunicações, que são elaboradas com o intuito de informar o colaborador sobre assuntos relacionados ao planejamento.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

O reflexo da prática pode ser observado por meio da pesquisa realizada pela revista Você S/A, em que 90,2% dos colaboradores concordam com a gestão estratégica e de objetivos. Para compor a nota desse bloco, são exemplos de questões utilizadas: se os colaboradores se interessam pelo destino da empresa, se participam da definição das metas do seu trabalho, se seus valores são similares aos valores defendidos pela empresa e se concordam com os objetivos da empresa em que trabalham. Em 2019, a cooperativa está pela quinta vez entre as 150 melhores empresas para se trabalhar de acordo com o Guia Você/SA.

Há também um relatório gerencial, que é enviado mensalmente aos coordenadores de cada área, para que seja repassado aos colaboradores. Nesse relatório constam os principais indicadores da cooperativa que estão ligados ao BSC.



Em 2019, é possível visualizar que o ano foi de bons resultados, o que demonstra que os colaboradores estão engajados com a estratégia e têm conhecimento sobre aonde a cooperativa quer chegar.

Podemos observar o reflexo também no que tange ao engajamento e seriedade na execução dos projetos estratégicos: foram definidos nove para o ano de 2019, os quais foram finalizados ou estão em execução, cumprindo o cronograma estabelecido. São eles:

- Implantação da Rede de Cuidados Continuados (em execução);
- Agendamento online (em execução);
- Implantação do programa “Jeito de Cuidar Unimed” (em execução);
- Estudo de viabilidade/estruturação Troca ERP (em execução);
- Estudo e implantação – Novas soluções “Sob Medida” (encerrado);
- I Hackathon Unimed Cascavel (encerrado);
- Estruturação/implantação do Pronto Atendimento (em execução);
- Implantação de treinamentos, gestão do conhecimento e e-learning (em execução);
- Consolidação do Modelo de Governança e Compliance (em execução).

Dentre esses projetos, temos dois que envolvem todos os setores da cooperativa: “Implantação do Jeito de Cuidar” e “Modelo de Governança e Compliance”.

Os demais envolvem áreas específicas como Gerência de Saúde, Tecnologia da Informação, Núcleo do Cooperado, Regulação de Rede e Gestão de Pessoas.



RUMO À EXCELÊNCIA

UNIMED VITÓRIA

 **Título da prática:** Reestruturação do PMO – Escritório Corporativo de Projetos da Unimed Vitória

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Estratégias e Planos
- **Processo gerencial:** Definição e acompanhamento dos planos de ação para o alcance das estratégias
- **Palavras-chave:** Escritório, projetos, PMO, estratégia, reestruturação

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Vitória

Data da Constituição

27 de Agosto 1979

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

27.578.434/0001-20

Número de Cooperados:

2.429

Número de Colaboradores:

2.575

Cidade/Estado

Vitória/ES

Site

www.unimedvitoria.com.br

Contato

Janaina Dos Santos Betzel Carvalho (gerente de Estratégia, Novos Negócios e Projetos)

E-mail:

janainacarvalho@unimedvx.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A implantação do PMO da Unimed Vitória teve início em 2011, com a atribuição de gerenciar estritamente o portfólio de projetos vinculados ao mapa estratégico. Em abril de 2018, o escritório surge como área responsável por todos os projetos corporativos e sistêmicos nos níveis estratégicos e táticos, atuando em toda a cadeia de valor da organização. Dessa forma, foi necessária uma reestruturação conceitual e funcional, a fim de atender a todos os projetos que o escritório iria agregar em seu portfólio corporativo.

Descrição da prática

O Escritório Corporativo de Projetos da Unimed Vitória teve sua reestruturação iniciada em abril de 2018 e implantou desde então mais de 40 melhorias registradas no Sistema da Qualidade, de modo a se integrar no ciclo de PDCA da cooperativa. Exemplos de melhorias:

- Redesenho do processo do PMO com identificação de lacunas;
- Elaboração de procedimentos com diretrizes em gerenciamento de projetos;
- Envolvimento da alta administração no levantamento e priorização dos projetos;
- Definição dos critérios de priorização dos projetos;
- Criação do Comitê de Projetos, formado pelos superintendentes;
- Criação do Grupo Técnico de Projetos, formado pelas áreas de apoio;
- Implantação da análise de viabilidade econômica dos projetos, em parceria com a Controladoria;
- Formalização da documentação técnica para os projetos;
- Melhorias nos sistemas de informação de projetos;
- Workflow de aprovação das aquisições em projetos pelo PMO, em parceria com Suprimentos;
- Capacitação e formação de líderes técnicos em Projetos;
- Implantação da Gestão da Mudança em Projetos, com alçada de aprovação;
- Implantação da avaliação de eficácia em projetos, em parceria com a Controladoria;
- Criação do Banco de Lições Aprendidas e Biblioteca de Projetos;
- Implantação da pesquisa de satisfação em gerenciamento de projetos;
- Implantação e certificação na metodologia internacional PMO Value Ring.

ENFOQUE

Metodologia:

O PMO da Unimed Vitória encontra-se na estrutura hierárquica ligado diretamente à Presidência da organização, atuando com uma estrutura do tipo diretiva e consultiva, na esfera de gerenciamento de projetos corporativos.



Toda a metodologia redesenhada do Escritório Corporativo da Unimed Vitória foi baseada nas melhores práticas do Guia PMBok e está disponível na estrutura de procedimentos internos, conforme figura abaixo:

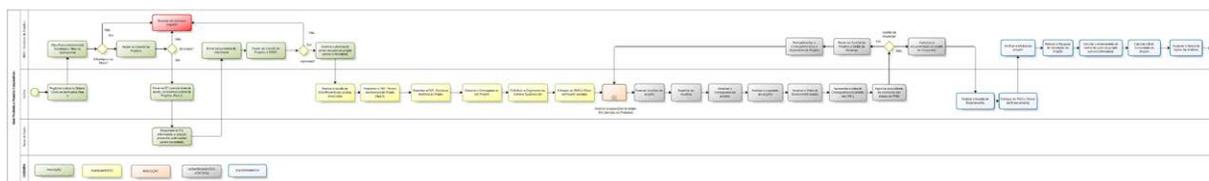


- IN – Instrução Normativa
- PQ – Procedimento da Qualidade
- IT – Instrução de Trabalho

O macroprocesso consiste em cinco grupos de processo, sendo eles:

1. Iniciação: levantamento e priorização dos projetos corporativos;
2. Planejamento: detalhamento do cronograma e orçamento dos projetos priorizados;
3. Execução: atendimento às dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos;
4. Monitoramento e Controle: aderência à documentação técnica e reportes para a alta administração;
5. Encerramento: verificação de eficácia dos projetos, inclusive no âmbito orçamentário e físico.

Após o mapeamento do processo, conforme abaixo, foram identificadas as principais oportunidades de melhoria:



Uma das lacunas de maior relevância que foi identificada no redesenho do processo do PMO foi a dinâmica de levantamento dos projetos, para compor o portfólio de 2019 (realizado em 2018), em que foram realizados 13 fóruns, com duração total de 40 horas, envolvendo aproximadamente 80 líderes, e como resultado foram sugeridos 295 projetos. Para a composição do portfólio de projetos de 2020 (foi realizado ainda em 2019), apenas um workshop com a alta administração e conselho administrativo, com duração de quatro horas de trabalho, envolvendo aproximadamente 31 líderes, divididos em 9 grupos, que resultou em 18 projetos prioritários, votados pelo próprio grupo, atrelados ao mapa estratégico da cooperativa.





Com a implantação dessa melhoria, obteve-se um impacto sistêmico positivo em todo o processo, tornando os projetos mais assertivos, robustos, complexos e focados na estratégia da cooperativa.

Responsabilidades:

O PMO, os membros do Comitê de Projetos e a alta administração são responsáveis pela governança e pela prática de projetos na organização.

Controle:

São realizadas reuniões, no mínimo mensais, de cada projeto, nas quais são analisados o cronograma de entregas e o respectivo orçamento. Além disso, é realizado o reporte dos projetos nas reuniões mensais de acompanhamento do planejamento estratégico junto à alta administração.

Dependendo da demanda, o Comitê de Projetos se reúne semanalmente para tratar possível pauta de projetos. Essa sistemática permite uma visão integrada de portfólio, subsidiando ações de melhorias sistêmicas.

Proatividade:

No final de cada ano, o PMO realiza o inventário de todas as melhorias identificadas para o próximo ciclo e cadastra uma ocorrência no software da Qualidade visando à implantação no ano seguinte.

Aplicação

► Abrangência:

O cadastro de um novo projeto no PMO é aberto para todos os gerentes da cooperativa, sendo o gerenciamento do projeto abrangente ainda para os líderes técnicos de projetos, coordenadores, superintendentes, diretores e integrantes do Conselho de Administração.

Continuidade:

O modelo corporativo de gerenciamento de projetos na Unimed Vitória está em funcionamento desde abril de 2018, contemplando projetos estratégicos e táticos.



Aprendizado

Melhoria:

Pelo fato de o processo ter passado por um redesenho recentemente, é necessária uma consolidação desse novo modelo para a organização. Alguns dos principais desafios para o próximo ciclo são:

- Possuir uma estrutura matricial orientada a projetos;
- Balancear o portfólio por meio de cestas de projetos;
- Promover a sinergia utilizando práticas holísticas na seleção de projetos;
- Manter-se sempre atualizado com as necessidades da organização;
- Assegurar uma gestão eficaz e uniforme dos projetos organizacionais, baseada na geração e percepção de valor;
- Promover a qualificação e capacitação dos gestores para atuação efetiva nos projetos;
- Alavancar o nível de maturidade;
- Acompanhar o desempenho e o retorno financeiro do PMO.

Integração com outras práticas

O processo de gerenciamento de projetos se inter-relaciona diretamente com a estratégia da cooperativa e com a área de Controladoria. Além disso, tem grande integração e fomenta melhoria nos processos das áreas de apoio, como Suprimentos, Tecnologia e Marketing.

Além disso, recentemente, a Unimed Vitória firmou parceria com o FINDES LAB, um hub de inovação, para desenvolvimento de soluções inovadoras, conectando startups e outras sete empresas conceituadas no Espírito Santo.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A reestruturação do Escritório Corporativo de Projetos da Unimed Vitória está alinhada aos princípios cooperativistas abaixo:

Segundo princípio – “Gestão democrática”: As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.

A alta administração é responsável pela governança de gerenciamento de projetos na Unimed Vitória.

Quinto princípio – “Educação, formação e informação”: As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes.

O PMO é fomentador de capacitações na Unimed Vitória, inclusive em parceria com o SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no ES).



Sexto princípio – “Intercooperação”: Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum. No portfólio da Unimed Vitória constam projetos em parceria com as demais singulares da Unimed, como a Central de Operações e o DRG – Grupos Relacionados aos Diagnósticos.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Com todas as práticas implementadas no PMO, foi possível observar os resultados alcançados com essas mudanças, tais como:

- Priorização de 100% dos projetos levantados no ciclo 2019-2020, enquanto que no ciclo 2018-2019 foram priorizados apenas 29% dos projetos;
- Aumento orçamentário de 66% no portfólio corporativo de 2019 se comparado ao ano de 2018;
- Redução na perda orçamentária de 64,9% em 2018 para 22,7% em 2019;
- Aumento do nível de maturidade no Maturity by Project Category Model (MPCM), de 3,07 em 2018 para 3,60 em 2019;
- Maior controle de todas as mudanças em projetos relacionadas a escopo;
- Aumento de 24% de projetos com cronograma em atraso devido à implantação de controle mais assertivo por meio do monitoramento da linha de base – com isso, temos ações de correção de rota mais eficazes;
- Apresentação dos resultados obtidos no encerramento dos projetos com validação da área de controladoria;
- Colaboradores do PMO certificados na metodologia do PMO Value Ring.



CLIENTES



PRIMEIROS PASSOS

UNICRED CENTRAL SC/PR

 **Título da prática:** Central de Relacionamento

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Clientes
- **Processo gerencial:** Atendimento ao cliente
- **Palavras-chave:** Atendimento, horário ampliado, canais, atendimento digital, relacionamento

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo das Unicred's do Estado de Santa Catarina e do Paraná Ltda.

Sigla

Unicred Central SC/PR

Data da Constituição 28 de Dezembro 1994	Ramo de Cooperativismo Crédito
--	--

CNPJ 00.543.968/0001-64	
-----------------------------------	--

Número de Cooperados: 74.911 (6 cooperativas filiadas)	Número de Colaboradores: 134
--	--

Cidade/Estado

Florianópolis/SC

Site

www.unicred.com.br/centralscpr

Contato

Pauline Beckel Oliveira (coordenadora de Atendimento)

E-mail:

pauline.oliveira@unicred.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Em 2016, com o intuito de identificar as necessidades dos cooperados e novas oportunidades para as cooperativas, foi realizada pesquisa de satisfação com os cooperados do Sistema Unicred SC/PR. Como resposta ao estudo e alinhada com a transformação digital, identificou-se a necessidade de ampliação dos horários de atendimento, além do anseio dos associados por interação por meio de canais diversificados de atendimento, traduzindo o comportamento omnichannel (atendimento multicanal). Destaca-se que omnichannel é uma estratégia de conteúdo entre canais que as organizações utilizam para melhorar a experiência do usuário. Também pode-se observar que os cooperados do Sistema Unicred esperam por boas experiências em todos os canais em que se relacionam.

A transformação digital é hoje tema prioritário para grandes, médias e pequenas instituições financeiras. De acordo com pesquisa a nível internacional, realizada em 2017 pela Accenture, maior empresa de consultoria do mundo, com executivos de instituições bancárias em dez países mais desenvolvidos, 84% das instituições mais bem-sucedidas investem de forma moderada ou significativa em novas tecnologias e canais digitais. Além disso, segundo dados da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019, seis em cada dez transações bancárias já são realizadas por aplicativo ou internet banking.

Nesse cenário, criar um canal digital de relacionamento mostrou-se um dos benefícios mais visíveis e impactantes para os cooperados na transformação digital da Unicred, oferecendo assim mais um canal de atendimento (Central de Relacionamento), além das agências. Cabe ressaltar que o foco do atendimento está na solução de problemas e suporte a produtos e serviços já contratados, impactando na resolução tempestiva das necessidades do cooperado e facilitando a prospecção de novos negócios. Outro ponto de atenção é que com a implantação da Central de Relacionamento as agências puderam focar na assessoria financeira ao cooperado, antecipando e atendendo às necessidades e desejos financeiros deles, permitindo assim um ambiente cada vez mais relacional e menos transacional, transformando as agências em espaços de coworking, sendo possível o cooperado se conectar, encontrar pessoas e até mesmo trabalhar. Tudo isso em linha com o conceito de cooperativismo premium.

Descrição da prática

Diante da transformação tecnológica e na essência do atendimento premium, a Central de Relacionamento presta atendimento aos cooperados do sistema Unicred SC/PR por intermédio dos seguintes canais: telefone, WhatsApp Business API e chat de relacionamento (aplicativo Unicred Mobile).

A essência do atendimento da Central de Relacionamento é atender de forma receptiva, sendo proativa na oferta de soluções para todas as demandas do cooperado, direcionando às agências demandas por novos negócios ou solicitações de consultoria financeira especializada.

ENFOQUE

Metodologia:

Após as devidas aprovações realizadas junto ao Conselho de Administração da central e das cooperativas filiadas, em 2017 iniciou-se o estudo de viabilidade, tendo como premissas manter a cultura do cooperativismo e priorizar que os colaboradores da Central de Relacionamento tivessem experiência no Sistema Unicred SC/PR. O estudo teve duração



aproximada de nove meses e teve como finalidade identificar qual a melhor estrutura, tecnologia e quantidade necessária de colaboradores. Optou-se pela contratação de sistema operacional terceirizado (softwares de atendimento), sendo escolhida empresa renomada no mercado, atuando como referência na prestação desses serviços.

Após a realização de diversas pesquisas e análises de mercado, realizou-se a contratação da equipe de atendimento, profissionais que trabalharam nas cooperativas filiadas, e a devida capacitação. Foram realizadas reformas na Unicred Central SC/PR para a melhoria na estrutura de trabalho dos colaboradores, bem como a definição de escala de trabalho conforme legislação vigente, sempre atentando para a cultura cooperativista e plano de carreira profissional. A implantação da Central de Relacionamento foi realizada de acordo com cronograma definido pela Unicred Central SC/PR, com anuência das cooperativas filiadas. Essa estratégia foi adotada a fim de otimizar a implementação da área, com a possibilidade de avaliar os resultados da operação e os impactos gerados.

A seguir o cronograma de implantação:



Para atender às necessidades dos cooperados, foi elaborado inicialmente um catálogo de serviços básicos a serem prestados, validado com os técnicos e executivos das cooperativas. A partir desse material, foram formulados padrões de atendimento para cada tipo de serviço. Os padrões foram descritos em formato de manual operacional, cujo objetivo principal é formar e capacitar tecnicamente os colaboradores da equipe de atendimento. A seleção dos serviços ocorreu em sintonia com as necessidades sinalizadas pelos cooperados na pesquisa de satisfação e em consonância com o atendimento premium.



Focando na excelência, a Central de Relacionamento teve como premissa, além da qualidade nos serviços prestados, o atendimento em horário ampliado – de segunda a sexta-feira, das 7 horas às 22 horas.

Outro ponto são os benefícios oriundos da prestação desse serviço de forma centralizada, ou seja, além de se manter o padrão na forma de atendimento, há a redução de custos, facilidade em se manter a aderência aos normativos legais vigentes e identificar desvios de padrão e/ou possíveis fraudes.

Vale ressaltar que no planejamento de 2017-2020 do Sistema Unicred SC/PR, um dos pilares é tornar a Unicred uma instituição financeira cooperativa premium, ou seja, o nosso posicionamento no mercado revela o espaço que queremos ocupar na mente das pessoas: ser a mais seletiva e qualificada entre as instituições financeiras cooperativas. Esse conceito é a base do nosso propósito, que visa a criar um mundo de prosperidade para nossos cooperados e colaboradores, tendo o respeito entre as pessoas como um dos principais valores para o sucesso da Unicred. Com isso, somos todos responsáveis pela prosperidade de cada um de nós, como indivíduos e como equipe, e o progresso de um não será construído sobre o insucesso de outro. Ser premium é ser diferenciado, agir com excelência em cada tarefa, em cada decisão. Não é discurso, é atitude.

Responsabilidades:

O projeto, apresentado pela Diretoria de Operações da Central SC/PR e executado pela Gerência desta Diretoria, foi aprovado pelo Conselho de Administração da Unicred Central SC/PR e das cooperativas filiadas.

Atualmente, a área é constituída por 15 colaboradores, que estão organizados pelos seguintes cargos:

- Uma coordenadora de Atendimento, responsável por coordenar a operação da área (pessoas, processos, tecnologia e infraestrutura), garantindo excelência no atendimento ao cooperado;
- Três consultoras de Atendimento, responsáveis por garantir a execução das estratégias de atendimento aos cooperados que utilizam a Central de Relacionamento;
- Doze atendentes, os quais são responsáveis por entender e atender as necessidades dos cooperados das cooperativas filiadas do Sistema Unicred SC/PR.

Controle:

Todos os atendimentos realizados são avaliados pelos cooperados por meio de notas, variando de 1 até 5, sendo 1 a pior nota. Dessa forma, para atender aos padrões operacionais e à excelência, todos os atendimentos são monitorados, e os classificados com notas 1, 2 e 3 são analisados pelas consultoras com objetivo de avaliar o cumprimento dos padrões operacionais estabelecidos relacionados à comunicação, postura e conhecimento técnico. As sugestões, reclamações e elogios reportados são direcionados para melhoria contínua do processo. Dessa forma, é realizada a entrega de soluções cada vez mais aderentes aos anseios e necessidades dos nossos cooperados.

O mapeamento da quantidade demandada de atendimentos por telefone permite a criação de campanhas para divulgação dos demais canais que estão à disposição dos cooperados. As chamadas em fila de espera para atendimento telefônico são dinamicamente monitoradas, e ações são realizadas para tornar essa experiência a melhor possível.

A gestão dos indicadores de atendimento e de satisfação do cooperado é feita de forma sistemática e compartilhada com as cooperativas por meio de painéis de monitoramento, desenvolvidos pela própria Unicred Central SC/PR, disponibilizados em ferramenta web.

A Unicred Central SC/PR periodicamente averigua, por meio de testes de verificação de controles internos, a aderência dos serviços prestados conforme a legislação e normativos internos vigentes.



Proatividade:

Com a criação da Central de Relacionamento, foi possível o desenvolvimento de especialistas em atendimento premium para acolher as solicitações dos cooperados. O atendimento de forma centralizada permite mapear e tratar, rapidamente, situações que poderiam impactar negativamente o sistema, uma vez que outras áreas da Unicred Central SC/PR podem ser facilmente acionadas. Já o atendimento estendido permite que o cooperado busque apoio na solução de questões operacionais e de acesso sempre que necessário. Quando detectada alguma situação crítica, a Central de Relacionamento, tempestivamente, aciona equipes de suporte para solucionar o problema antes que ele cause impacto nas agências.

Os padrões de atendimentos adotados funcionam como um filtro absorvendo demandas não negociais, retirando das agências os fluxos que consomem um tempo valioso, que passa a ser destinado a atendimentos especializados de consultoria financeira e identificação de novas oportunidades de negócios. Ao mesmo tempo, o cooperado, ao receber um atendimento padronizado e personalizado, tem a percepção de organização, fluidez, agilidade e qualidade na comunicação, na prestação de serviço e no pós-negócio.

A Central de Relacionamento também consegue identificar com antecedência possíveis problemas e/ou fragilidades tecnológicas e de segurança, indícios de fraudes, bem como averiguar a aderência dos processos à legislação e normativos internos vigentes, permitindo um adequado gerenciamento de riscos, em especial os referentes a impactos negativos à imagem da marca.

Aplicação

▶ Abrangência:

A Central de Relacionamento atende todos os cooperados associados à Unicred Florianópolis, Unicred Desbravadora Sul, Unicred Vale Europeu, Unicred Coomarca e Unicred Sul Catarinense. A área de atuação dessas cooperativas compreende municípios situados nos estados de Santa Catarina e do Paraná.

Continuidade:

O início das atividades ocorreu em 25 de setembro de 2017, com atendimentos diários, com prazo de vigência indeterminado.

Aprendizado

Melhoria:

O Sistema Unicred SC/PR continuamente aperfeiçoa os seus produtos e serviços e, desde o final de 2017, com a criação da Central de Relacionamento, houve uma aproximação significativa com os cooperados, foi possível entender melhor e mais rápido suas necessidades. Essa área promoveu maior interação entre as demais áreas da Unicred Central SC/PR, para que as melhorias fossem realizadas de forma tempestiva, consistente e aderente aos anseios dos cooperados.

A partir de 2018, com a adesão crescente dos cooperados ao atendimento da Central de Relacionamento, muitas melhorias foram desenvolvidas para garantir a qualidade do atendimento em maior escala. No primeiro semestre, foi re-dimensionado o tamanho da equipe de atendimento, reavaliado o catálogo de serviços prestados e ampliado o aten-



dimento de algumas solicitações transacionais, como resgates, aplicações e alguns tipos de estornos. Uma melhoria implementada para agilizar o atendimento através da plataforma de chat foi o mapeamento dos atendimentos mais solicitados – foram criados padrões de interação com o cooperado, facilmente utilizados pelos colaboradores, para melhorar a performance nos tempos de troca de mensagens. A partir desse momento, esses padrões passaram a ser continuamente revisados, atualizados, incluídos e excluídos conforme modificações dos processos de atendimento. No segundo semestre de 2018, a relevância da estrutura teve destaque no apoio ao cooperado para suporte às dúvidas durante as transações realizadas pelos canais de autoatendimento – analisados os dados de atendimento, foi identificada a necessidade de redimensionar a equipe novamente. Também no final desse semestre, a equipe de atendimento realizou capacitação técnica em comunicação assertiva para excelência no atendimento ao cooperado. Essa capacitação é periódica e tem o objetivo de manter o time sempre alinhado ao padrão de qualidade de atendimento do Sistema Unicred SC/PR.

Durante os dois primeiros anos da área, houve muito aprendizado com os atendimentos prestados, identificou-se a necessidade de desenvolver relatórios e dashboards para acompanhamento dos indicadores da operação, fundamentalmente da qualidade do atendimento e da satisfação dos cooperados. A partir do segundo semestre de 2019, iniciou-se o atendimento por mais um canal, o WhatsApp. O telefone publicado para WhatsApp é o mesmo número do telefone da Central de Relacionamento – entende-se que um número único seria mais aderente à experiência que o cooperado deseja ter ao procurar nosso atendimento: facilidade.

Ao final de 2019, contabilizou-se aproximadamente 181 mil atendimentos, que ensinaram muito sobre as jornadas de cada serviço oferecido. Assim, foram estruturadas as jornadas mais solicitadas e, em janeiro de 2020, implementou-se a automação delas para um bot, no chat de relacionamento. O grande diferencial desse bot é que ele é totalmente híbrido, ou seja, colabora com o atendimento humano e mantém a experiência do cooperado sempre personalizada. Pontualmente, dos atendimentos realizados no ano de 2019, identificou-se acentuada utilização do atendimento via chat ou WhatsApp, o que resultou em melhora significativa no tempo das agências para o atendimento presencial e negocial ao cooperado.

Integração com outras práticas

A Central de Relacionamento, alinhada diretamente com o planejamento estratégico do Sistema Unicred SC/PR, tem como propósito apoiar o Sistema Unicred SC/PR na percepção dos cooperados quanto ao posicionamento premium, por meio de um atendimento qualificado em horário estendido. Para que isso ocorra, é imprescindível a atuação conjunta das cooperativas filiadas, por intermédio dos postos de atendimentos, e das demais áreas da Unicred Central SC/PR, em especial as áreas de Operações, de Riscos, de Supervisão, de Controles Internos, de Segurança da Informação e de Tecnologia.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Pautados na ideia de que a vida não é competição, mas é cooperação, todas as ações realizadas pela Central de Relacionamento são embasadas nos princípios cooperativistas em geral, mas principalmente nos seguintes:

- “Gestão democrática”, compartilhando com as cooperativas filiadas as ações e tomadas de decisões para a entrega com excelência, desde o início do projeto, e, por meio das contribuições expostas por elas, promovendo melhorias, ajustando processos, conforme demanda, para melhor aderir às mudanças de mercado e internas;



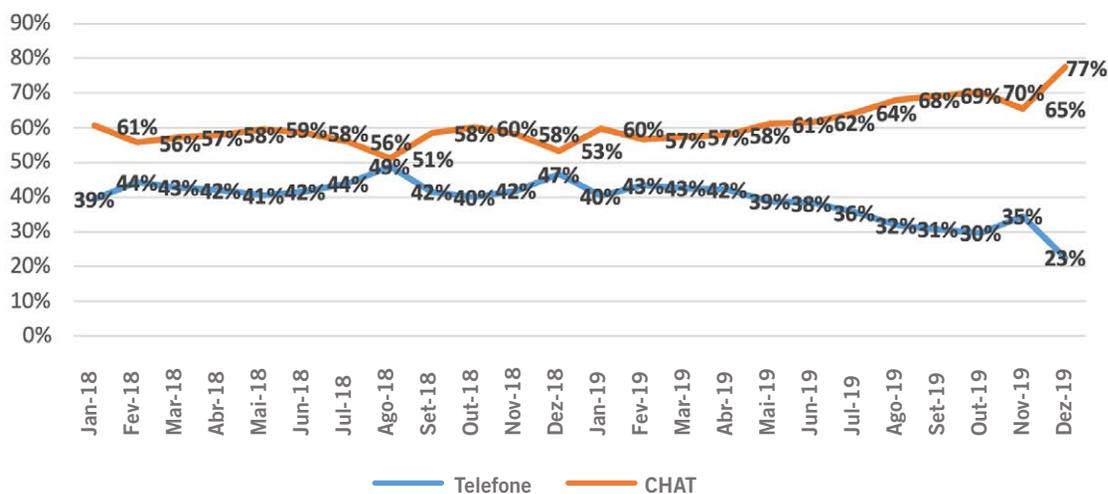
- “Intercooperação”, provocada pela atuação sistêmica entre a central e as cooperativas filiadas e confederação, assim criando oportunidades de negócios e parcerias;
- “Educação, formação e informação”, uma vez que promove a divulgação da cultura do cooperativismo e capacitação técnica dos colaboradores.

Resultados alcançados com a aplicação da prática Resultados quantitativos

Em 2019, a Central de Relacionamento realizou uma média de 8 mil atendimentos por mês, aumento de 33% quando comparada com 2018.



Pode-se observar que em 2019, em média 64% dos atendimentos foram realizados via chat ou WhatsApp. A adesão a esse modelo de atendimento teve acréscimo de 32% quando comparada com o ano anterior.

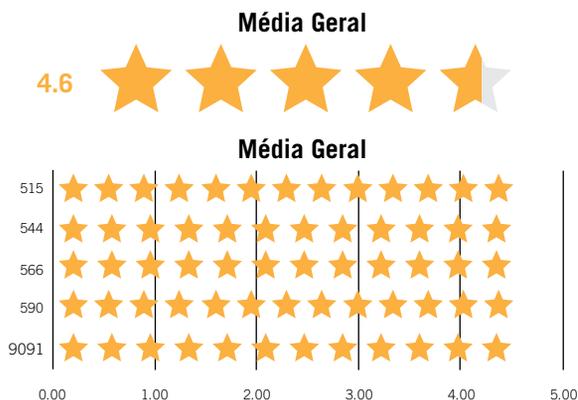


Resultados qualitativos

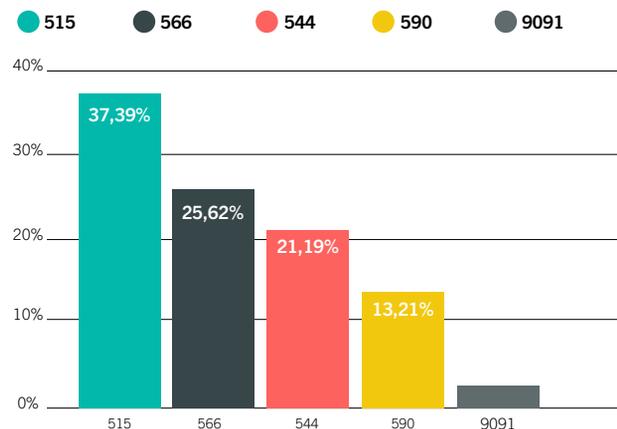
Desde a criação da Central de Relacionamento, o Sistema Unicred SC/PR pôde atuar de forma mais dinâmica em relação às solicitações mais urgentes demandadas pelos cooperados. A presença da Central de Relacionamento dentro da estrutura física da Unicred Central SC/PR proporcionou um enorme ganho no tempo de resposta das equipes multidisciplinares, assim as melhorias foram realizadas rapidamente, de forma muito consistente e aderentes. De forma consolidada, pode-se reportar que os principais resultados foram:

- Participação ativa da Central de Relacionamento em melhorias de processos, bem como sugestões de novos produtos e/ou serviços;
- Adequação de processos realizados e de produtos e serviços prestados;
- Interação na construção, adequação e divulgação de padrões de segurança da informação;
- Agilidade no tempo de resposta a solicitações e/ou fragilidades identificadas;
- Interação com as áreas de riscos e supervisão para prevenção a fraudes;
- Através dos feedbacks dos cooperados, são repassadas sugestões, elogios e/ou melhorias para as áreas envolvidas.

Aproximadamente 20% dos atendimentos são avaliados, percentual relevante, uma vez que a média de mercado é de 13%. Desse percentual, 87% atribuem nota 5, ou seja, entende-se que estão “muito satisfeitos” com os serviços prestados. Destaca-se que a média de avaliação atual é de 4,6.



Atendimento / Cooperativa



COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

SICREDI PLANALTO CENTRAL

 **Título da prática:** Melhoria da satisfação dos associados/clientes

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Clientes
- **Processo gerencial:** Avaliação da satisfação dos clientes
- **Palavras-chave:** Satisfação, NPS, resultado, crescimento, expectativas

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Planalto Central

Sigla

Sicredi Planalto Central

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
Julho de 2008	Crédito
CNPJ	
10.736.214.0001-84	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
31.119	251

Cidade/Estado

Cristalina/GO

Site

www.sicredi.com.br/planaltocentral

Contato

Ronaldo Tinoco (gerente de Relacionamento)

E-mail:

não informado



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A cooperativa está em constante crescimento, e uma das preocupações do Conselho de Administração é manter a constância da satisfação do quadro social.

Descrição da prática

Promover práticas de melhorias para satisfazer e atender às principais necessidades dos associado/clientes, por meio de ferramentas de mensuração, acompanhamento e iniciativas que possam contribuir para a performance de atendimento e relacionamento entre colaboradores e associados/clientes.

ENFOQUE

Metodologia:

A cooperativa promove uma jornada para melhorar a satisfação dos associados/clientes, composta de diversas práticas: pesquisa de expectativas, WhatsApp, pesquisa de desligamento e NPS.

Pesquisa de expectativas

É realizada uma pesquisa de expectativas com os novos associados/clientes – esse processo é feito por meio de ligação em até 48 horas após a associação, sendo possível entender melhor como a cooperativa pode atender às suas necessidades e ajustar eventuais falhas de comunicação que aconteceram no primeiro contato. O principal objetivo da ação é antecipar as ocorrências recebidas pelo canal de WhatsApp, possibilitando implementar melhorias no processo de associação, gerando maior conforto e segurança para os novos associados.

WhatsApp

Disponível para os associados/clientes, o canal do WhatsApp Business recebe as ocorrências, como informações, reclamações e sugestões. O principal papel do canal é entender a necessidade das pessoas e dar o direcionamento para as áreas responsáveis – profissionais da sede, gerente da conta ou gerente de agência.

Pesquisa de desligamento

A cooperativa promove uma pesquisa com os associados que solicitam sua saída, com o objetivo de entender melhor o real motivo da demissão e, se possível, gerar a reversão dessa solicitação. As informações obtidas por meio dessa pesquisa subsidiam a identificação de necessidades de melhorias nos processos que possam preventivamente melhorar a experiência dos associados/clientes.

NPS

A cooperativa acompanha mensalmente indicadores de satisfação dos associados/clientes, relacionados a dois principais pontos: atendimento e usabilidade de produtos e serviços oferecidos em nossas agências. Esse indicador é medido por meio do Net Promoter Score (NPS), uma metodologia com o objetivo de realizar a mensuração do grau de lealdade dos associados/clientes.



Responsabilidades:

Presidente, vice-presidente, Diretoria Executiva e Gerência de Relacionamento.

Controle:

Acompanhamento por meio da metodologia NPS, que possibilita analisar mensalmente os principais pontos positivos e críticos relatados pelos entrevistados. Entre eles, satisfação de atendimento, produtos e serviços, processos, sugestões e indicações.

Proatividade:

Por meio dos resultados dos indicadores, são realizados planos de ações e melhorias para que a experiência dos associados/clientes possa ser atendida com maior eficiência. O trabalho é construído com as áreas responsáveis da cooperativa em conjunto com as agências, possibilitando ajustes contínuos em processos, comportamentos, comunicação e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços.

Em complemento aos processos de satisfação, a cooperativa realiza mensalmente uma pesquisa com os associados que saíram, com o objetivo de entender os principais motivos da sua saída. Com isso, é possível criar ações preventivas para que os associados estejam satisfeitos com a gestão da cooperativa.

Aplicação

▶ Abrangência:

Coordenadores de núcleo, associados/clientes, colaboradores, conselheiros e comunidade.

Continuidade:

A implantação do canal WhatsApp iniciou-se no mês de julho de 2017, tendo constante aprimoramento das iniciativas e práticas conforme são identificadas novas necessidades do canal, ou seja, constantemente são realizadas melhorias para que a cooperativa possa proporcionar uma melhor experiência aos associados/clientes.

A pesquisa de expectativas teve início em fevereiro de 2019, e frequentemente é avaliado o script das perguntas, melhorando o conteúdo respondido pelos entrevistados.

A pesquisa de desligamento iniciou-se em 2018, e o seu resultado é enviado para o Conselho de Administração e áreas responsáveis por analisar e promover uma melhoria nas iniciativas e processos nas agências.

Temos como principal indicador de satisfação o NPS – iniciamos o processo de pesquisa em 2017, e atualmente ele é a principal ferramenta sistêmica, melhorada constantemente.

Aprendizado

Melhoria:

Foi identificado que, além da avaliação do associado/cliente em si, existe a necessidade de ter os relatos dos entrevistados na ferramenta do NPS, para que possamos ter a informação mais fidedigna e, assim, poder direcionar ações assertivas em busca da plena satisfação dos associados/clientes.



Integração com outras práticas

- Capacitação de colaboradores direcionados para os pontos de melhoria;
- Busca constante pela fidelização do associado;
- Entendimento claro das necessidades dos associados;
- Melhoria contínua de processos;
- Desenvolvimento e aprimoramento de novos produtos e serviços;
- Práticas alinhadas com a condução e elaboração do planejamento estratégico e tático da cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

“Adesão livre e voluntária”, “Gestão democrática”, “Educação, formação e informação” e “Interesse pela comunidade”.

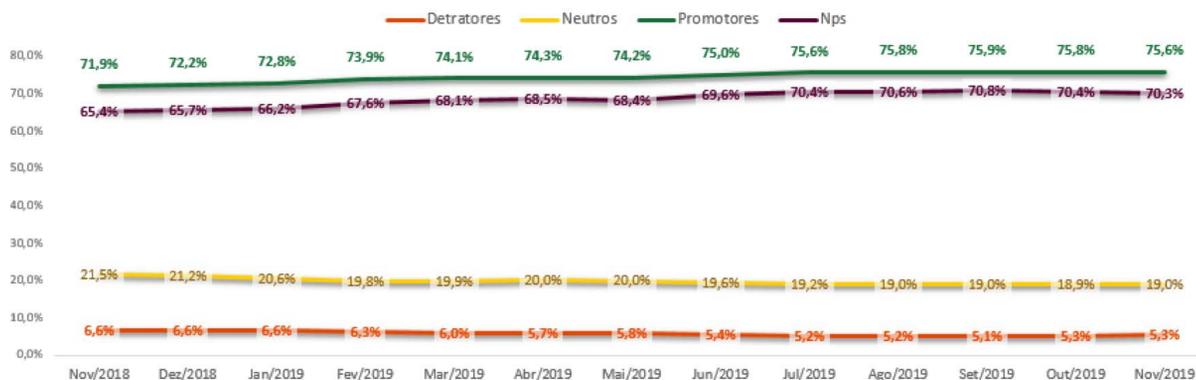
Resultados alcançados com a aplicação da prática

Aumento de 7,5% do indicador de satisfação, saindo de 65,4% para 70,3%, bem como aumento das métricas de promotores e diminuição do percentual dos neutros e detratores, como mostram os gráficos abaixo:

Histórico	Novembro 2018	Dezembro 2018	Janeiro 2019	Fevereiro 2019	Março 2019	Abril 2019	Mai 2019	Junho 2019	Julho 2019	Agosto 2019	Setembro 2019	Outubro 2019	Novembro 2019	% Variação
Pesquisas Realizadas	1.126	1.189	1.250	1.332	1.509	1.671	1.802	1.890	1.992	2.017	2.100	2.108	2.079	
Detratores	6,6%	6,6%	6,6%	6,3%	6,0%	5,7%	5,8%	5,4%	5,2%	5,2%	5,1%	5,3%	5,3%	-18,8%
Neutros	21,5%	21,2%	20,6%	19,8%	19,9%	20,0%	20,0%	19,6%	19,2%	19,0%	19,0%	18,9%	19,0%	-11,4%
Promotores	71,9%	72,2%	72,8%	73,9%	74,1%	74,3%	74,2%	75,0%	75,6%	75,8%	75,9%	75,8%	75,6%	5,11%
Nps	65,4%	65,7%	66,2%	67,6%	68,1%	68,5%	68,4%	69,6%	70,4%	70,6%	70,8%	70,4%	70,3%	7,51%
Erro Amostral	2,980%	2,900%	2,828%	2,740%	2,574%	2,446%	2,356%	2,300%	2,241%	2,227%	2,182%	2,178%	2,193%	

**Resultados mensais referem-se a faixas de 12 meses. Por exemplo: Novembro/2019 refere-se a pesquisas realizadas entre 01 de Dezembro de 2018 até 30 de Novembro de 2019.

**Variação percentual do resultado do Novembro/2019 versus Novembro/2018.



TOP 10 - Motivos dos Promotores

Motivos	% Ocorrência Novembro/2018	% Ocorrência Novembro/2019	Comparativo Novembro/2019 versus Novembro/2018	Comparativo Novembro/2019 versus Sistema OU Central
Atendimento/Agência	41,4%	46,6%	12,7%	0,1%
Atendimento/Gerencia	20,5%	20,5%	0,3%	-16,8%
Satisfação/Produtos/Serviços disponíveis	4,3%	6,9%	59,0%	13,6%
Satisfação/Acessibilidade	4,6%	6,8%	49,0%	17,6%
Satisfação/Taxas/Juros Bons	2,5%	4,0%	62,3%	-5,6%
Atendimento/Caixas	2,7%	2,8%	3,1%	38,6%
Satisfação/Modelo Cooperativa	1,9%	2,0%	9,9%	-4,1%
Insatisfação/Acessibilidade	0,1%	1,1%	827,5%	39,1%
Insatisfação/Taxas/Juros Altos	1,0%	0,9%	-9,8%	28,2%
Satisfação/Burocracia	0,1%	0,6%	363,7%	85,4%

TOP 10 - Motivos dos Detratores

Motivos	% Ocorrência Novembro/2018	% Ocorrência Novembro/2019	Comparativo Novembro/2019 versus Novembro/2018	Comparativo Novembro/2019 versus Sistema OU Central
Atendimento/Agência	9,5%	22,5%	138,1%	40,1%
Atendimento/Gerencia	24,3%	19,8%	-18,5%	-5,5%
Insatisfação/Produtos/Serviços disponíveis	16,2%	9,9%	-38,9%	-22,1%
Insatisfação/Taxas/Juros Altos	10,8%	5,4%	-50,0%	-48,5%
Insatisfação/Modelo Cooperativa	2,7%	4,5%	66,7%	34,5%
Insatisfação/Burocracia	2,7%	4,5%	66,7%	6,2%
Problemas com Produtos/Cartão de Crédito	2,7%	3,6%	33,3%	46,8%
Insatisfação/Acessibilidade	2,7%	3,6%	33,3%	-19,3%
Problemas com Produtos/Crédito	2,7%	3,6%	33,3%	-19,3%
Atendimento/Telefone da Agência	2,7%	0,9%	-66,7%	101,8%

TOP 10 - Motivos dos Neutros

Motivos	% Ocorrência Novembro/2018	% Ocorrência Novembro/2019	Comparativo Novembro/2019 versus Novembro/2018	Comparativo Novembro/2019 versus Sistema OU Central
Atendimento/Agência	27,7%	27,8%	0,3%	-2,0%
Atendimento/Gerencia	10,7%	12,1%	12,8%	-22,8%
Insatisfação/Taxas/Juros Altos	6,2%	6,1%	-2,2%	5,8%
Insatisfação/Acessibilidade	2,1%	4,3%	107,8%	2,6%
Satisfação/Acessibilidade	2,1%	4,3%	107,8%	59,1%
Insatisfação/Produtos/Serviços disponíveis	5,4%	3,3%	-38,9%	-19,4%
Problemas com Produtos/Crédito	3,7%	3,3%	-11,7%	38,6%
Atendimento/Caixas	5,8%	3,3%	-43,3%	-17,2%
Satisfação/Produtos/Serviços disponíveis	1,7%	3,0%	83,3%	-1,7%
Problemas com Serviços/Caixa Eletrônico	3,3%	2,8%	-16,0%	32,7%



SOCIEDADE



PRIMEIROS PASSOS

COOPATOS

 **Título da prática:** Revitalização do Córrego do Limoeiro – Estação Ecológica COOPATOS e Projeto Recriar (Reuso de Efluente Tratado)

Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Promoção voluntária de ações para o desenvolvimento sustentável
- **Palavras-chave:** Revitalização, reuso, efluente tratado, água, preservação, desenvolvimento sustentável, área de preservação permanente

Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.

Sigla

COOPATOS

Data da Constituição

20 de Abril de 1957

Ramo de Cooperativismo

Agropecuário

CNPJ

23.338.189/0001-22

Número de Cooperados:

2.717

Número de Colaboradores:

460

Cidade/Estado

Patos de Minas/MG

Site

www.coopatos.com.br

Contato

Célio Humberto Rodrigues (assessor de Desenvolvimento e Gestão Empresarial)

E-mail:

adge.diretoria@coopatos.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A água é um recurso natural de suma importância para a sobrevivência das atuais e futuras gerações, indispensável a todas as formas de vida presentes no planeta Terra. A escassez hídrica é uma realidade alarmante no mundo inteiro. Portanto, é nítida a relevância da preservação e recuperação dos mananciais de água, atreladas ao uso consciente desse recurso e gerenciamento racional de águas residuárias, por meio de projetos que garantam seu reuso, garantindo água em qualidade e em quantidade para todos. Antes do início do projeto da estação ecológica, o local encontrava-se totalmente degradado, com vários locais de solo exposto, as áreas de preservação permanente estavam sendo invadidas/pisoteadas por animais, além de pessoas não autorizadas adentrarem o local e provocarem atos de vandalismo e predação ambiental.

Descrição da prática

A COOPATOS tem convicção de que a preservação ambiental e o desenvolvimento sustentável devem ser valores primordiais em uma instituição. Partindo desse pressuposto, surgiu a oportunidade de revitalização de uma área de 2,57 hectares nas margens do Córrego do Limoeiro, local onde a COOPATOS realiza captação de água para abastecimento de sua indústria de laticínios, localizada no município de Patos de Minas-MG. Posteriormente, surgiu a oportunidade de reutilização do efluente tratado, gerado em suas atividades industriais, para irrigação de pastagens.

ENFOQUE

Metodologia:

A área de 2,57 hectares foi regularizada junto aos proprietários de ambas as margens do Córrego do Limoeiro, para que as atividades de preservação e revitalização ambiental fossem iniciadas. O projeto foi implantado em agosto de 2009, intitulado Estação Ecológica COOPATOS. Na fase de implantação, foram realizadas obras de infraestrutura (reforma da casa para moradia do zelador ambiental), execução de Projeto Técnico de Reconstituição da Flora (PTRF), por meio de plantio de mudas nativas e monitoramento desses indivíduos, além da contratação de profissional responsável pelo monitoramento e tratos silviculturais da área (zelador ambiental). Entretanto, as atividades de plantio não cessaram —elas seguem um cronograma continuado, com no mínimo duas ações de plantio de mudas nativas ao ano. No ano de 2017, o projeto foi ampliado, por meio do reuso de efluente tratado, para irrigação de uma área de aproximadamente três hectares pertencentes à COOPATOS, na qual são alocadas bezerras de cooperados. Diante dessa ampliação, a prática passou a ser denominada Revitalização do Córrego do Limoeiro – Estação Ecológica COOPATOS e Projeto Recriar (Reuso de Efluente Tratado).

Responsabilidades:

O planejamento, execução e controle da prática são de responsabilidade de um coordenador e mais seis membros.

Controle:

Vistorias periódicas em campo, bem como o registro fotográfico da área.

Proatividade:

A preservação e o manejo das áreas de preservação permanente (APP) buscam manter equilibrado o ecossistema local, garantindo que fauna e flora permaneçam protegidas. Como consequência, tal ação garante a regulação do



fluxo hídrico do córrego, garantindo água para toda a população circunvizinha. Portanto, são essas ações de plantio de mudas nativas e tratos silviculturais desses indivíduos que garantem a vida do córrego.

Aplicação

► **Abrangência:**

O projeto abrange toda a população urbana e rural do município de Patos de Minas, alocada na microbacia do Córrego do Limoeiro, pertencente à bacia do Rio Paranaíba. De um total de 2.517 cooperados da cooperativa, 275 são beneficiários diretos e acima de 1.000 são beneficiários indiretos, pois a microbacia do Córrego Limoeiro possui uma extensão de aproximadamente 11 quilômetros, percorridos dentro do perímetro urbano de Patos de Minas. Dos 460 funcionários da COOPATOS, 367 se beneficiam diretamente dessas ações, pois toda a água consumida na indústria (uso industrial e consumo humano) advém de captação no córrego; e em torno de 22 famílias de funcionários residem nas proximidades.

Continuidade:

Há quase uma década, a COOPATOS promove o enriquecimento e manejo da flora com mudas nativas, totalizando mais de 2.300 mudas plantadas. As áreas de preservação permanente apresentam-se com excelente adensamento e recuperação, com espécies em estágio médio a avançado de desenvolvimento. Há grande presença de serrapilheira, evidenciando a ótima recuperação da área. Além disso, houve a ampliação das práticas, incluindo-se o Projeto Recriar, por meio do qual a COOPATOS reutiliza todo o efluente tratado, gerado em seus processos industriais, para irrigação de sua pastagem, deixando de lançar esse efluente no corpo hídrico (Córrego do Limoeiro). A COOPATOS deixa de realizar a captação de água para esse fim (irrigação), representando uma economia de aproximadamente 86.400 litros de água por dia. Tal ação reforça o compromisso da COOPATOS com a preservação e regulação dos recursos hídricos, garantindo água de qualidade e em quantidade para toda a população localizada na microbacia.

Aprendizado

Melhoria:

Foi realizada ampliação da prática no ano de 2017, por meio da reutilização do efluente tratado oriundo dos processos industriais da indústria de laticínios da COOPATOS, com o objetivo de irrigar uma área de pastagem pertencente à cooperativa com cerca de três hectares, na qual são alocadas bezerras de cooperados. Diante dessa ampliação, a prática passou a ser denominada: Revitalização do Córrego do Limoeiro – Estação Ecológica COOPATOS e Projeto Recriar (Reuso de Efluente Tratado).

A COOPATOS tem o desafio de expandir o projeto inicial da revitalização do corpo hídrico, revitalizando toda a extensão de áreas de preservação permanente desde a estação ecológica até a nascente do Córrego do Limoeiro (aproximadamente dois quilômetros de extensão).

Integração com outras práticas

A prática está inter-relacionada com o Dia de Cooperar, pois no Dia C de todos os anos é realizada ação de plantio de mudas nativas na Estação Ecológica COOPATOS. Além disso, o Projeto Recriar está relacionado à economia de água de boa qualidade, uma vez que reutiliza o efluente tratado para irrigação de pastagem.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

“Interesse pela comunidade”, por meio da integração de funcionários da cooperativa, cooperados e de toda a população ribeirinha alocada na microbacia do Córrego do Limoeiro, pela sensibilização da causa de revitalização e preservação do córrego.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Durante todo o projeto, foi realizado plantio de mais de 2.300 indivíduos arbóreos nativos, realizando o povoamento e adensamento de toda a área compreendida pela estação ecológica, apresentando inúmeras melhorias no local, a saber:

- Presença de serrapilheira, indicando que a área encontra-se em excelente estágio de recuperação, garantindo, assim, a ciclagem de nutrientes no ecossistema local;
- Diversidade de espécies florestais nativas do cerrado, como Embaúba, Pororoca, Buriti, Palmito Jussara, Aroeira e Tamboril, acarretando inúmeros benefícios, como a melhoria dos solos devido ao aporte de matéria orgânica e redistribuição de nutrientes;
- Economia de mais de 86 mil litros de água por dia, que seriam utilizados na irrigação de pastagem, caso a COOPATOS não tivesse vislumbrado o projeto de reuso do efluente tratado para irrigação;
- Não há presença de solo exposto na área nem de processos erosivos, evidenciando a total cobertura do solo com vegetação nativa;
- Aumento significativo da fauna local, atraída pela diversidade da flora. Atualmente nota-se a presença de aves típicas do cerrado, como anu, garricha, inhambus, tucanos, além de uma diversidade enorme de répteis, mamíferos, anfíbios e insetos.



SICOOB CENTRO-OESTE

 **Título da prática:** DISCO – Desafio de Inovação Sicoob Centro-Oeste

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Ações voluntárias para promoção do desenvolvimento sustentável
- **Palavras-chave:** Inovação, empreendedorismo, startup, MEI, jovens, economia local, ecossistema de inovação, comunidade, cooperativismo

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Itaúna e Região Ltda.

Sigla

Sicoob Centro-Oeste

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
04 de janeiro de 1993	Crédito
CNPJ	
66.463.407/0001-63	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
11.566	126

Cidade/Estado

MG

Site

www.sicoobcentrooeste.com.br

Contato

Rogério Sandro Silvia Diniz

E-mail:

marco.ramos@sicoobcentrooeste.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

O Desafio de Inovação Sicoob Centro-Oeste fomenta, por meio de uma competição, o empreendedorismo e a inovação. O público-alvo são jovens universitários. Seus principais objetivos são estimular a abertura de novos negócios, gerar emprego e renda, além de desenvolver nos participantes as competências empreendedoras.

Com isso, o Sicoob Centro-Oeste se aproxima de um cliente em potencial para produtos como as contas digitais, além de promover o ecossistema local de inovação.

Descrição da prática

Durante um final de semana, aproximadamente cem jovens têm a oportunidade de apresentar novas ideias de negócios e formar times para, durante 54 horas, tirar as ideias do papel. Tudo isto é possível com a participação de um time de mentores e palestrantes que orientam e auxiliam os times.

ENFOQUE

Metodologia:

Na etapa de planejamento, 90 dias antes do evento, são organizados detalhes como local, estrutura, áudio e vídeo, comunicação, convidados, logística, premiação, regras e alimentação. O projeto utiliza a gamificação, ferramentas ágeis e uma jornada de inovação para que todos cheguem ao resultado esperado.

1. Inscrições (abertas a qualquer pessoa). São realizadas por meio da plataforma Sympla ou diretamente na cooperativa. A divulgação ocorre nas mídias da cooperativa como redes sociais, site, jornal e também existe muita mídia espontânea na imprensa regional;
2. Apresentação das ideias;
3. Eleição das melhores ideias;
4. Desenvolvimento dos times com mentorias e workshops;
5. Banca de avaliação para premiar os três melhores times. Os critérios de julgamento são: capacidade do time de executar a ideia (tirar do papel o máximo possível de ações durante aquele final de semana), apresentação da ideia (comunicação do time, design da apresentação e argumentos de venda) e modelo de negócio (se a ideia é viável e se o time conseguiu validar o modelo de negócio). Dessa forma, os critérios privilegiam mais as pessoas do que a ideia. Entendemos que a ideia poderá pivotar, no entanto, se o time é forte, haverá poder de execução e sucesso futuro.

O grande legado do projeto é o desenvolvimento nos jovens de competências como criatividade, vendas e resiliência, que são pouco estimuladas nas escolas tradicionais.

Responsabilidades:

Diretor Administrativo e Desenvolvimento: coordenação geral do projeto;

Marketing: divulgação e comunicação do evento;

TI: suporte técnico;



Financeiro: gestão financeira;
Produtos e Serviços: prospecção de novos cooperados;
Conta Digital: relacionamento e prospecção de novos cooperados.

Controle:

Indicadores utilizados:

- Pesquisa de feedback utilizando metodologia NPS;
- Avaliação técnica dos jurados;
- Novos negócios gerados;
- Conexões de networking estimuladas;
- Competências empreendedoras aprendidas.

Proatividade:

O projeto conta com uma etapa de planejamento 90 dias antes, e uma equipe de inovação foi formada por colaboradores do Sicoob para executar, apoiar e dirimir quaisquer intercorrências que pudessem surgir.

Aplicação

▶ **Abrangência:**

A cada edição, o projeto atinge aproximadamente 20 mil pessoas, entre participantes, mentores, equipe de voluntários, jurados, familiares e colaboradores dos participantes, comunidade acadêmica (e grande parte das pessoas acompanha por meio de mídia espontânea o evento e seus resultados).

Continuidade:

A prática está implementada desde 2018 e acontece anualmente.

Aprendizado

Melhoria:

Um novo parceiro envolvido em 2019 (Universidade de Itaúna).

Integração com outras práticas

Conta digital e financiamentos para novos negócios.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Colaboração mútua sem esperar nada em troca, fortalecimento das pessoas, união de esforços para alavancar novas ideias e negócios – esses aspectos demonstram o alinhamento com os princípios cooperativistas, principalmente o sétimo, “Interesse pela comunidade”.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

- Nove cidades envolvidas em cada evento;
- Aproximadamente 80 participantes;
- 24 novas ideias apresentadas a cada edição;
- Dez ideias desenvolvidas;
- Três novos negócios iniciados em cada edição que continuaram. Desses, temos na data atual:
 - Quatro times em fase de lançamento de MVP;
 - Dois times em fase de validação da solução;
- 54 horas de maratona;
- Sete competências diferentes citadas pelos participantes como desenvolvidas e aprendidas no evento;
- NPS médio de cada edição 9,6 em uma escala até 10;
- 100% dos participantes registraram terem conhecido de 3 a 10 pessoas importantes para seu networking.

Resultados qualitativos

Comunicação mais próxima do jovem, uso de redes sociais de forma ativa, aproximação com a universidade local. Para 2020, será melhorado o acompanhamento dos times pós-evento.



SICOOB COFAL

 **Título da prática:** Concurso criativo Sicoob Cofal

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Educação cooperativista e promoção voluntária de ações para o desenvolvimento sustentável
- **Palavras-chave:** Engajamento, responsabilidade sociambiental, cooperação

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito dos Servidores dos Poderes Legislativos do Estado de Minas Gerais e do Seu Órgão Auxiliar Ltda.

Sigla

Sicoob Cofal

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
-----------------------------	-------------------------------

19 de junho de 1980

Crédito

CNPJ	
-------------	--

21.797.311.0001-01

Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
------------------------------	---------------------------------

2.927

44

Cidade/Estado

Belo Horizonte/MG

Site

www.sicoobfocal.com.br

Contato

Cristiane Melo (supervisora administrativa) - (31) 3516-4805

E-mail:

não informado



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

O Sicoob Cofal observou a necessidade de se criar uma ação que fosse adotada para promover o engajamento dos cooperados e seus familiares com a cooperativa e, ao mesmo tempo, criar um marco comemorativo do aniversário da cooperativa, anualmente. Assim, foi criada a prática do Concurso Criativo, com o objetivo de promover a educação cooperativista e o desenvolvimento de ações voltadas para a sustentabilidade socioambiental e, ainda, buscar o desenvolvimento do senso de pertencimento do quadro social.

Apesar de haver meios de engajamento com os diferentes stakeholders, não havia uma oportunidade para os familiares dos cooperados se envolverem com a cooperativa. Diante disso, e pensando também na sustentabilidade econômica do negócio, o Concurso Criativo foi desenvolvido como oportunidade de inclusão e de engajamento de cônjuges, filhos e netos de cooperados no sistema cooperativista e de iniciá-los no conhecimento da filosofia do cooperativismo.

Descrição da prática

A prática convoca os cooperados e familiares a participarem do Concurso Criativo, como evento de comemoração do aniversário da cooperativa, enfatizando temas descritivos ou ilustrados, relacionados à educação cooperativa e à sustentabilidade socioambiental.

ENFOQUE

Metodologia:

Desde sua primeira edição, o Concurso Criativo possui um regulamento próprio, que determina suas etapas, cronograma e formas de avaliação. O regulamento e a ficha de inscrição ficam disponíveis impressos nos postos de atendimento e no site do Sicoob Cofal.

Sob a coordenação de um diretor e com acompanhamento do setor de Marketing, é selecionada a comissão julgadora, geralmente composta por conselheiros e cooperados, que são os responsáveis por definir a frase-tema do concurso e os critérios de avaliação. Uma vez definidos esses itens, o setor de Marketing providencia o regulamento e a campanha de divulgação.

Das inscrições: Podem participar do Concurso Criativo todos os cooperados do Sicoob Cofal, seus cônjuges, filhos e netos com idade igual ou superior a seis anos, com exceção dos integrantes da comissão julgadora e seus familiares. Desde 2017, os membros da Diretoria Executiva, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Comitê de Ética, Comitê Consultivo e empregados passaram a concorrer em categoria específica.

Da apresentação dos trabalhos: A cada edição, é definido o tipo de material que será avaliado no concurso. Isso acontece por uma preocupação da Diretoria Executiva de envolver todo o quadro social da cooperativa. Em 2016 e 2019, o material avaliado foi o desenho; em 2017, fotografias; em 2018, frases.



Das categorias: Com o intuito de abranger a totalidade do quadro social e engajar os familiares, os trabalhos de cooperados, cônjuges, filhos ou netos são divididos nas seguintes categorias:

- Categoria A: participantes com idade entre 6 e 9 anos;
- Categoria B: participantes com idade entre 10 e 13 anos;
- Categoria C: participantes com idade entre 14 e 17 anos;
- Categoria D: participantes com idade a partir de 18 anos;
- Categoria E: exclusiva para diretores, conselheiros, membros dos Comitês Consultivo e de Ética e funcionários Sicoob Cofal.

Para a seleção da categoria, é considerada a idade apresentada pelo participante no momento de sua inscrição.

Da avaliação: Uma vez encerrado o período de inscrições, a profissional de marketing verifica se os trabalhos enviados são de cooperados ativos ou de seus familiares, categoriza os trabalhos inscritos e os organiza, impedindo qualquer identificação do autor pelos membros da comissão julgadora. Cada membro recebe uma cópia eletrônica dos trabalhos e uma planilha de avaliação, cujos resultados são submetidos a regras de três para determinar o resultado final. Posteriormente, a comissão se reúne para conhecer os vencedores ou resolver qualquer questão de empate em uma ou mais categorias.

Dos resultados: Os resultados são divulgados na página do concurso da cooperativa, e os vencedores são comunicados por telefone. Além da premiação em conta-poupança, os materiais vencedores são inseridos nos principais itens de comunicação institucional da cooperativa – calendários e agendas. O Sicoob Cofal entende que essa é uma forma de reconhecer o talento e incentivar o engajamento do quadro social com a cooperativa e com a reflexão proposta.

O programa também é avaliado ao final pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração, a partir das variáveis de engajamento de cada categoria e do fluxo de comunicação gerado a cada edição. É feito um acompanhamento da efetividade da divulgação do concurso na pesquisa de satisfação anual realizada pelo Sicoob Cofal.

Responsabilidades:

Planejamento: Diretoria Executiva

Execução e controle da prática: unidade de Marketing

Controle:

- Monitoramento do número de inscrições a cada ano, análise da porcentagem de novos inscritos a cada edição e de novos associados;
- Efetividade dos meios de divulgação: no formulário de inscrição é pedido ao concorrente que informe como ficou sabendo do concurso;
- Índice de conhecimento do programa: na pesquisa de satisfação é perguntado quais ações socioculturais o entrevistado conhece e das quais já participou, sendo a resposta espontânea (não estimulada).



Proatividade:

Publicação do regulamento, constituição de uma comissão para avaliação e classificação dos trabalhos. É utilizado sistema que preserva a identidade dos autores na entrega dos trabalhos. A divulgação dos vencedores é publicada no site e a premiação é realizada no evento de assistência social da “Feijoada solidária”, promovendo integração entre dirigentes, cooperados e seus familiares.

Essa prática atinge vários itens de relacionamento com a comunidade dentro de um mesmo programa, dentre eles: desenvolvimento dos nossos colaboradores nas competências, habilidades e atitudes cooperativistas esperadas; oportunidade de participação de futuras gerações no cooperativismo; promoção de questões que são caras para a cooperativa; promoção de um pensamento sistêmico e em rede.

Aplicação

► Abrangência:

A publicação do regulamento permite o conhecimento das regras para que os interessados participem da iniciativa. A iniciativa alcança todos os cooperados e seus familiares, colaboradores, membros dos conselhos e comitês. É feita a divulgação do evento no site e nos diversos canais de comunicação da cooperativa.

Continuidade:

A duração do ciclo de execução alcança 90 dias, entre período de inscrição a premiação. A prática foi implantada em 2016.

Aprendizado

Melhoria:

A primeira edição do concurso foi bastante rica para a cooperativa e permitiu uma reflexão que levou à inserção de uma categoria de membros da Diretoria Executiva, Conselho Administrativo, Conselho Fiscal, Comitê de Ética, Comitê Consultivo e empregados na edição seguinte, realizada em 2017. Essa nova categoria buscou aprimorar o engajamento desses stakeholders com o concurso, tornando-os divulgadores junto aos seus pares.

Continuamente a prática é reavaliada, o que permite corrigir eventuais falhas das edições anteriores e adequar o programa ao contexto do quadro social. Destacamos que, como o concurso visa à preservação socioambiental, a cooperativa optou por adotar os temas contidos nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas e ratificados com a assinatura do Pacto Global, feita pelo Sistema Ocemg em dezembro de 2018.

“Em 2016, quando lançamos nosso primeiro Concurso Criativo, nosso objetivo era envolver os familiares de nossos cooperados com o Sicoob Cofal. A cada edição, vimos o concurso crescer e esse envolvimento aumentar. Confiantes no engajamento e inspirados no Sistema Ocemg, em 2019 adotamos os 17 ODS e nos comprometemos a divulgá-los, incentivando a reflexão de cada um desses objetivos, ano após ano”, explicou o presidente da cooperativa, Cristiano Felix.



Integração com outras práticas

O Concurso Criativo conversa com a prática de engajamento do cooperado com os dirigentes da cooperativa; com a prática da educação cooperativista, colocando em destaque o senso de pertencimento; e com a prática de interação com a comunidade, quando promove a discussão de assuntos relevantes de interesse da sociedade e da preservação do meio ambiente.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

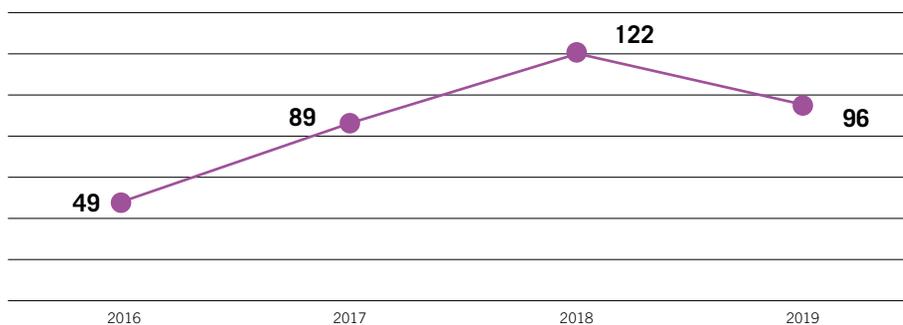
A prática está alinhada com os princípios da “Educação cooperativista” e do “Interesse pela comunidade”. Esses dois princípios compõem nossa prática do projeto de educação cooperativista.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

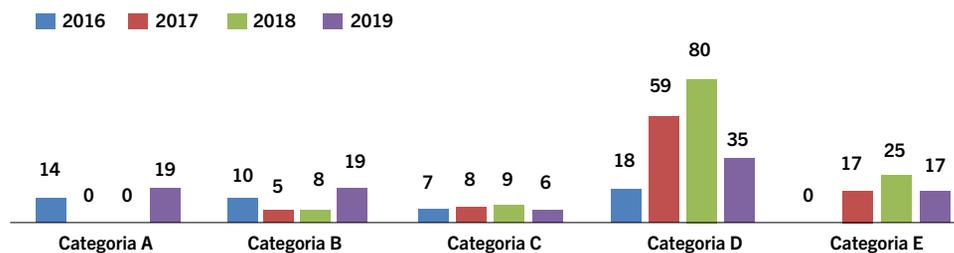
Resultados quantitativos

A cooperativa observou que, por meio da iniciativa, os familiares e os cooperados passaram a ter mais informação e melhor compreensão sobre os princípios cooperativistas.

Participação ao longo do tempo



Evolução da participação do quadro social ao longo do tempo por categoria



Resultados qualitativos

No transcorrer da existência do concurso, observamos a evolução do senso de pertencimento e da educação cooperativista junto aos cooperados e seus familiares; maior interação e interesse dos cooperados com a cooperativa; maior compreensão das diferenças de uma instituição cooperativa com as demais instituições financeiras; e desenvolvimento da consciência de se preservar o meio ambiente.

A avaliação contínua do programa permitiu adotar práticas de desenvolvimento sustentável e adoção dos 17 ODS das Nações Unidas. A qualidade, quantidade e mensuração de informações apresentadas melhoraram. A adoção da prática permitiu dialogar com os diversos públicos de interesse da cooperativa, tornando-se uma rica forma de entender como a organização impacta a sociedade e como pode promover o seu desenvolvimento. Isso fortalece a reputação e a imagem da cooperativa, aumenta sua credibilidade e conquista confiança.



SICOOB COOPEMATA

 **Título da prática:** Centro Cultural Sicoob Coopemata

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Promoção de ações sociais
- **Palavras-chave:** Educação, arte, cultura, patrimônio histórico

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Zona da Mata Ltda.

Sigla

Sicoob Coopemata

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
13 de Outubro de 1997	Crédito
CNPJ 02.335.109/0001-05	
Número de Cooperados: 12.818	Número de Colaboradores: 187

Cidade/Estado

Cataguases-MG

Site

www.sicoobcoopemata.com.br

Contato

Vanessa Lacerda Alves Fajardo (gerente de Controladoria)

E-mail:

vanessa.fajardo@sicoobcoopemata.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

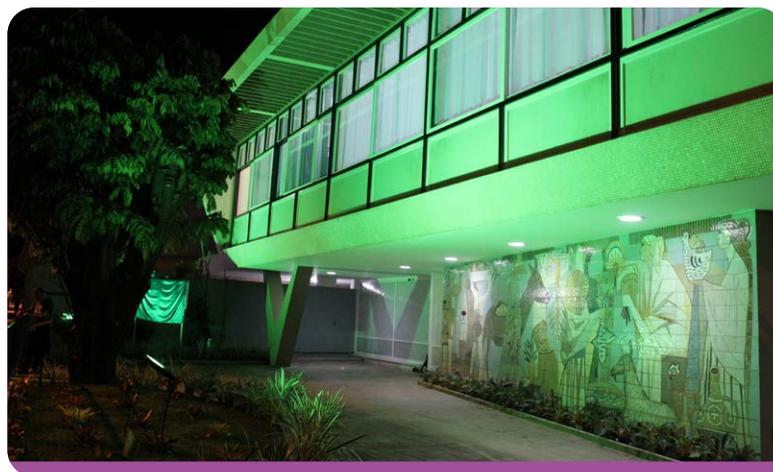
As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atuam de forma autêntica, pois está em sua base doutrinária, mais especificamente no sétimo princípio cooperativista, “Interesse pela comunidade”, o qual é uma forma de conduzir a cooperativa em sintonia com as carências e potencialidades da comunidade, não negando nem ignorando os problemas estruturais e conjunturais que a afetam.

Engajado nesse princípio, o Sicoob Coopemata, desde 2014, mantém um projeto direcionado para a formação integral de crianças e jovens por meio da música e demais formas artísticas.

Durante os quatro primeiros anos, o projeto aconteceu em um salão paroquial, depois nas sedes administrativas do Sicoob Coopemata, mas com o crescimento e amadurecimento da iniciativa, requereu então um espaço mais adequado para recebê-lo.

Movido por essa razão, e com a possibilidade de ampliar ainda mais os trabalhos realizados pelo Sicoob Coopemata no âmbito social, em parceria com a Diocese de Leopoldina-MG, por meio de um contrato de comodato, na data de 19 de março de 2018, foi inaugurado o Centro Cultural Sicoob Coopemata (CCSC). O espaço desenvolve suas atividades em um imóvel tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), por ser uma referência da arquitetura modernista (fica situado na Avenida Astolfo Dutra, 166, Centro, em Cataguases-MG).

O desejo de ser cada vez mais presente na comunidade e oportunizar ainda mais seu desenvolvimento se concretizou com a criação do Centro Cultural. O espaço é um berço de educação, arte, cultura e patrimônio histórico disponível para toda a comunidade. Desenvolve a renovação social por meio da cooperação, pois apresenta e incentiva na prática o cooperativismo para todos os visitantes e participantes dos seus projetos contínuos.



Fachada do imóvel tombado pelo IPHAN.





Apresentação do Coral do EnCantando na cerimônia de inauguração.

Descrição da prática

O Centro Cultural é uma iniciativa criada para reunir arte, educação e cultura em um mesmo local, dando oportunidade para diversas crianças e adultos estudarem e se desenvolverem, vivenciando o cooperativismo e o sentimento de aprender e dividir o conhecimento com outras pessoas. Destaca-se o objetivo geral do EnCantando, um dos projetos contínuos executados no Centro Cultural, que é o de contribuir com a formação de crianças e jovens, junto à família, no desenvolvimento das relações humanas, autoestima, equilíbrio emocional, aproveitamento escolar, disciplina e responsabilidade social, por meio da música e demais formas artísticas, desenvolvendo o protagonismo.

As atividades desenvolvidas no Centro Cultural são o EnCantando, que ministra aulas de música e demais formas artísticas para crianças e jovens, os ensaios e apresentações da Banda de Música Maestro Rogério Teixeira, os ensaios e apresentações do Coral de Adultos Cantos e EnCantos, as visitas guiadas de turistas, cooperados e visitantes, eventos do Sicoob Coopemata e de instituições que necessitem do espaço para realização de ações pontuais, como reuniões e palestras, entre outras atividades esporádicas alinhadas ao objetivo do espaço.

Por ser em um imóvel tombado pelo IPHAN, o CCSC possui suas regras de portaria e convivência. É comum receber visitas agendadas e guiadas de turistas e estudiosos, bem como visitas técnicas de faculdades de arquitetura, em que há a liberdade de agenda e acesso.

Com a manutenção do centro cultural, a cooperativa visa a disseminar a sua atuação prática como agente transformador da comunidade em que está inserida para todo o público envolvido e que possa usufruir das atividades ali desenvolvidas.



ENFOQUE

Metodologia:

O Sicoob Coopemata é consciente da importância de contribuir para o desenvolvimento das comunidades em que está inserido, e, desde a sua inauguração, trabalha para isso.

Buscando inserir os cooperados e a comunidade em geral nas atividades sociais da cooperativa, o Sicoob Coopemata participa, desde a primeira edição, do Dia C (movimento que expressa a força do cooperativismo em prol de transformações sociais, por meio de iniciativas voluntárias de responsabilidade social, executadas pelas cooperativas), e, desde 2014, mantém o EnCantando, projeto que iniciou com 30 alunos matriculados na modalidade canto.

Para participar como aluno das modalidades oferecidas pelo EnCantando, é indispensável se inscrever para o processo seletivo. As etapas são análise de vínculo com cooperado do Sicoob Coopemata e classificação de acordo com nota obtida na avaliação e o período de integração. Destaca-se ainda o acompanhamento de frequência nas aulas e o aproveitamento escolar. Qualquer criança e adolescente pode se inscrever para o processo seletivo, porém consta no edital que aqueles que possuem vínculo com cooperado do Sicoob Coopemata têm prioridade para o preenchimento das vagas.

Aos músicos interessados em fazer parte da Banda de Música Maestro Rogério Teixeira, as admissões acontecem por convite ou adesão voluntária, requisitando a presença em no mínimo quatro ensaios para a integração.

No Coral de Adultos Cantos e EnCantos, as admissões também acontecem por convite e/ou adesão voluntária.

O imóvel abre suas portas para as audições anuais, e o centro cultural realiza, em um espaço alugado, pois existe um limite de público imposto pelo IPHAN, uma belíssima cantata de Natal aberta à comunidade. O gestor do centro cultural presta total atenção e atendimento para os convites de apresentações dos projetos nos eventos da comunidade e suas entidades.

Responsabilidades:

As atividades ministradas em cada projeto que compõe o centro cultural têm seu responsável específico, que são os professores, os quais planejam aulas, ensaios, acompanham frequência. O EnCantando tem um professor-coordenador que acompanha as atividades dos outros professores, demandas dos pais ou responsáveis, processo seletivo, cronograma de apresentações e demais atividades desenvolvidas pelo projeto.

Todos os responsáveis por cada projeto são coordenados pelo gestor do centro cultural, que além do acompanhamento e execução das atividades e atribuições de cada colaborador, zela pela história e pelo patrimônio histórico do espaço. Ele conta com o apoio de uma auxiliar de serviços.

O gestor presta contas diretamente para a Diretoria Administrativa e para o Conselho de Administração. O acompanhamento das atividades é realizado pela Gerência de Controladoria, e o suporte necessário para execução das atividades é dado pela Gerência Administrativa e pela Unidade de Desenvolvimento Cooperativista do Sicoob Coopemata.



Controle:

As atividades desenvolvidas por cada professor são acompanhadas pelo gestor do centro cultural.

Como método de controle e incentivo para os alunos do EnCantando, é feito um acompanhamento da frequência escolar e do relacionamento familiar. Juntamente com a reunião periódica dos pais, é aplicada uma pesquisa de satisfação, e são colhidos depoimentos dos pais referentes ao alcance do projeto.

A Banda de Música Maestro Rogério Teixeira tem um regente, e todo o cadastro e acompanhamento dos ensaios e apresentações são feitos por ele.

Os ensaios e apresentações do Coral de Adultos Cantos e EnCantos, assim como da Banda de Música, são acompanhados por uma regente, e ambos prestam contas ao gestor do centro cultural.

O gestor do centro cultural presta contas ao Sicoob Coopemata por meio de reuniões periódicas com as áreas envolvidas, da elaboração de relatório mensal das ações extras e extraordinárias e da prestação de contas financeira anual. Todas as despesas realizadas pelo centro cultural são acompanhadas pela Gerência Administrativa do Sicoob Coopemata.

Proatividade:

Com o CCSC, toda a comunidade ganhou um imóvel onde se concentram diversas atividades artísticas e culturais. Um espaço que está aberto a parcerias, inovações, disseminação do conhecimento e aprendizado de princípios e valores. Dentre os projetos sediados no centro cultural, o EnCantando se mantém com um processo seletivo equânime com vagas excedentes à comunidade e ainda realiza um acompanhamento de frequência e aproveitamento escolar dos adolescentes matriculados, bem como avaliações e frequência nas modalidades em que os adolescentes estão matriculados. A Banda de Música Maestro Rogério Teixeira e o Coral de Adultos Cantos e EnCantos atuam com o recrutamento de músicos e coralistas profissionais para compor os ensaios e apresentações.

Aplicação

▶ Abrangência:

O centro cultural atende toda a comunidade de Cataguases e região. Segundo dados do IBGE (2019), 75.123 pessoas residem em Cataguases e em seus distritos. De acordo com dados atualizados no Portal Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), em 2019, mais de 14.300 crianças e adolescentes até 17 anos estavam matriculados no ensino fundamental. Todo esse público é beneficiado diretamente e indiretamente pelos projetos e ações do centro cultural.

O EnCantando oferece aulas de canto, contação de histórias, dança, desenho, flauta, teatro, teclado e violão para mais de 300 crianças e adolescentes beneficiados diretamente.

A Banda de Música Maestro Rogério Teixeira oferece toda a estrutura e os instrumentos para os ensaios e apresentações para cerca de 25 músicos.

O Coral de Adultos Cantos e EnCantos também oferece toda estrutura e material para os ensaios de 30 participantes.



Continuidade:

O Centro Cultural Sicoob Coopemata foi inaugurado em 19/3/2018 com o objetivo de ser uma prática contínua, sem previsão de término. Por se encontrar em um imóvel de propriedade da Diocese de Leopoldina-MG, existe um contrato de comodato que possui prazo final, com possibilidade de renovação e interesse já manifesto entre as partes. Desde 2014, o EnCantando atende crianças de 8 a 16 anos e segue o calendário de ano letivo escolar.

A Banda de Música Maestro Rogério Teixeira e o Coral de Adultos Cantos e EnCantos atuam com continuidade espontânea e de forma sequencial.

As visitas técnicas e turísticas acontecem ao longo do ano, exceto no período de férias do corpo administrativo, e mantém a regra de limitar a quantidade do público presente no imóvel, imposta pelo IPHAN.

Aprendizado

Melhoria:

A criação do centro cultural proporcionou a reunião de todas as iniciativas de responsabilidade social do Sicoob Coopemata desenvolvidas em Cataguases num mesmo lugar, tornando o trabalho mais estruturado e efetivo. Hoje ele integra três grandes projetos: a Banda de Música Maestro Rogério Teixeira, formada por músicos reconhecidos da cidade, o Coral de Adultos Cantos e EnCantos e o EnCantando.

Com a inauguração do CCSC, todos os programas contínuos da Coopemata foram beneficiados, pois estão concentrados em um imóvel que possui infraestrutura e localização excelentes para receber tanto os alunos quanto o público em geral.

A inauguração do centro cultural, por si só, configura uma importante melhoria para a manutenção do programa EnCantando. Hoje, ampliado em três modalidades, o EnCantando tem a capacidade de receber mais alunos e oferecer mais conforto e segurança, além da oportunidade de estudar em imóvel tão significativo para a cidade de Cataguases e para a arquitetura nacional.

A Banda de Música Maestro Rogério Teixeira já atua com o dobro do contingente original, e o Coral de Adultos Cantos e EnCantos segue com apresentações regulares e crescimento real de integrantes.

Desde 2019, a Semana Nacional de Educação Financeira faz parte do calendário de atividades do Centro Cultural Sicoob Coopemata, tanto para aprendizagem do público atendido quanto expandindo o conhecimento ali adquirido para a comunidade, por meio de palestras para adultos, apresentações teatrais nas escolas, entre outras ações.

Além de sediar os programas sociais e de educação, em 2020 o espaço terá ações desenvolvidas pelos colaboradores do Sicoob Coopemata. Já está em criação o Centro de Inovação, projeto que buscará o desenvolvimento de soluções tecnológicas e inovadoras para cooperados e colaboradores, além de impactar indiretamente toda a comunidade.

Um curso básico de Excel também será oferecido gratuitamente pelo centro cultural e será ministrado por colaboradores voluntários da cooperativa. Inicialmente serão três professores e dois assistentes disponíveis para três turmas formadas por colaboradores, pais e responsáveis dos alunos do EnCantando e por membros da comunidade.



Em 2020, também abrigará o Projeto Cooperarte – A educação financeira por meio da arte nas escolas, que objetiva divulgar e fomentar a educação cooperativa e o desenvolvimento de práticas financeiras responsáveis e conscientes por meio das artes cênicas, levando informação e diversão para escolas (públicas e privadas) das cidades onde o Sicoob Coopemata possui postos de atendimento (PA).

Integração com outras práticas

O CCSC reúne infinitas possibilidades para os colaboradores se desenvolverem por meio do voluntariado, pois sempre há espaços para novas modalidades e aulas diversas para as crianças e adolescentes do EnCantando.

Além de dar oportunidade para o público interno, o CCSC também promove eventos de organizações não governamentais e de diversos grupos da cidade e região, abrindo para exposições de trabalhos, apresentações de palestras, visitas de alunos, noites de lançamentos e autógrafos, bem como palestras acadêmicas de faculdades sediadas no município e na microrregião. Destaca-se, ainda, a importância que o imóvel tem para o turismo de Cataguases.

No pouco tempo de atividade, o espaço já sediou as oficinas do Congresso de Arquitetura, Turismo e Sustentabilidade (CATS), com apoio do Ministério da Cultura e Bauminas, e hoje é palco da realização de um antigo sonho, reativar a Banda Maestro Rogério Teixeira. Com o apoio de mais três Instituições (Instituto Francisca Peixoto, Fundação Bauminas e Fundação Ormeu Junqueira Botelho), o Centro Cultural Sicoob Coopemata mantém a tradição e a cultura da musicalidade vivas na região.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Enquanto instituição que mantém projetos tão importantes para mais de 300 crianças e adolescentes e abre espaço para jovens e adultos participarem de iniciativas estruturadas como o Coral de Adultos e a renomada Banda de Música Rogério Teixeira, a prática está alinhada diretamente ao quinto princípio, “Educação, formação e informação”, e ao sétimo princípio, “Interesse pela comunidade”.

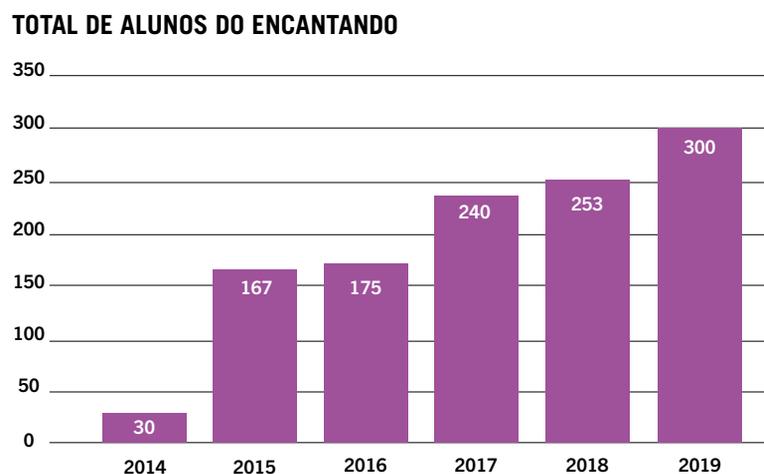
Resultados alcançados com a aplicação da prática

A criação do Centro Cultural Sicoob Coopemata possibilitou a implementação da gestão de todos os seus projetos contínuos e parcerias em um só lugar, acompanhado de perto por um gestor e um coordenador de projetos.

Com isso, destaca-se a melhoria em infraestrutura para receber os alunos do EnCantando. Contamos hoje com salas distintas para realização das aulas de violão, artes, canto, contação de histórias, dança, desenho, flauta, teatro e teclado.



A figura abaixo mostra a evolução em número de alunos matriculados no EnCantando desde o primeiro ano.



Evolução em número de matrículas do EnCantando.

Fonte: Arquivos do EnCantando.

Como índices de melhorias, destacam-se os relatos de familiares das crianças e adolescentes que respaldam e confirmam a importância do centro cultural e seus projetos, oportunizando e promovendo o protagonismo e a inclusão social dos participantes.

Apresentações cada vez mais inovadoras e bem-sucedidas em Cataguases ou em outros municípios comprovam a disciplina e socialização dos alunos e a real melhoria no aproveitamento escolar. É o resultado de um trabalho sério e comprometido.

A adesão de três outras instituições do município – Instituto Francisca Peixoto, Fundação Bauminas e Fundação Ormeu Junqueira Botelho – para a manutenção da Banda de Música Rogério Teixeira, comprovam ainda mais o prestígio e importância de se manter o Centro Cultural Sicoob Coopemata.

O Coral de Adultos Cantos e EnCantos já possui o dobro de componentes desde a sua criação, atuando hoje com 30 participantes.

Devido à importância dada pelos colaboradores do Sicoob Coopemata ao CCSC, um grupo de 28 voluntários se formalizou junto ao centro cultural para atender às suas demandas, com atuação já no processo seletivo do EnCantando 2020.

O CCSC ainda deu a possibilidade aos colaboradores de se alistarem voluntariamente para futuras tutorias em novas modalidades, como o curso de Excel, com previsão de implantação em 2020. Outro grande marco será a inauguração do centro de inovação, oportunidade para colaboradores desenvolverem projetos e ações com recursos tecnológicos que serão voltados para a comunidade.



A partir da sua inauguração, em 19/3/2018, o CCSC recebeu diversos eventos artísticos, de inclusão, como os já citados, e projetos contínuos: o 4º Congresso de Arquitetura e Turismo e Sustentabilidade, uma exposição de quadros pintados por crianças de uma creche pública, diversas visitas técnicas de escolas de arquitetura e urbanismo e as visitas de representantes do Sicoob Cred Executivo Salvador-BA e do cônsul-geral da República Tcheca, Pavla Havlarková.



Depoimentos

“É um prazer ver esta casa aberta aos jovens e bem-cuidada.”

Ulisses Vanucier Lima, gerente estadual do IPHAN-MG, em visita de fiscalização.

“A importância do projeto EnCantando na vida do meu filho é indispensável. Ele convive com profissionais capacitados e dispostos a fazer valer cada minuto dentro de uma aula. Sei que funciona quando ele chega e conta que a aula foi legal, que hoje chamaram atenção (essa é a melhor parte), porque sei que estão ajudando a formar pessoas de bem. Só tenho a agradecer pelo projeto e carinho de todos os envolvidos. Esse é sim um sucesso!”

Vívian Carneiro, mãe do aluno Pedro Barbosa de Jesus.

“Nunca havia participado de um coral. Há um ano participo do Canto e EnCantos, é enriquecedor em todos os sentidos. Gratidão é a palavra ideal.”

Maria do Carmo Soares, coralista.

“Uma das expressões mais novas, nobres e encantadoras. O apoio do centro cultural tem sido a oportunidade de socialização e desenvolvimento dos talentos, timbres e alcances, educando a vozes. Agradeço a receptividade que nos é ofertada e a autonomia de ações.”

Sílvia Bittencurt, regente.



UNIMED VALE DO SÃO FRANCISCO



Título da prática: Programa de Desenvolvimento Profissional de Jovens Aprendizizes



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Promoção de ações sociais
- **Palavras-chave:** Jovens aprendizes, desenvolvimento humano, carreira profissional, retenção de talentos



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Unimed Vale do São Francisco Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Vale do São Francisco

Data da Constituição

13 de Novembro de 1991

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

40.853.020/0001-20

Número de Cooperados:

506

Número de Colaboradores:

932

Cidade/Estado

Petrolina/PE e Juazeiro/BA

Site

www.unimed.coop.br/web/valedosaofrancisco

Contato

Luanna Angélica Silva Sá (gerente de Gestão de Pessoas),
Alessany Teixeira Barbosa (analista de Recursos Humanos),
Mayara da Silva Castro Alves (analista Escritório da Qualidade)

E-mail:

luannasa.ggp@unimedvsf.coop.br, analistaderh@unimedvsf.coop.br, qualidade@unimedvsf.coop.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Unimed Vale do São Francisco, comprometida com a inclusão de jovens no mercado de trabalho e a formação de futuros profissionais da região, participa do programa nacional Aprendiz Legal, cujo objetivo é oportunizar o primeiro emprego, combater a evasão escolar e melhorar a empregabilidade entre a juventude.

A partir do primeiro emprego, o aprendiz tem a oportunidade de obter qualificação profissional, amparado pelas leis trabalhistas, assim como o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas. Entretanto, observou-se a necessidade de fortalecer o acompanhamento do desempenho dos jovens nas funções administrativas que exercem na cooperativa, para que o processo profissionalizante deles seja potencializado, reconhecido e aproveitado pela Unimed Vale do São Francisco.

Descrição da prática

O setor de Desenvolvimento & Treinamento estruturou encontros mensais com os jovens aprendizes da cooperativa. O objetivo é contribuir para o desenvolvimento humano e profissional dos aprendizes e fortalecer o reconhecimento e a retenção de talentos humanos.

De acordo com o Manual de Aprendizagem (2014), o jovem aprendiz é o adolescente ou jovem entre 14 e 24 anos que está matriculado e frequentando a escola, caso não tenha concluído o Ensino Médio, e inscrito em programa de aprendizagem (art. 428, caput e § 1º, da CLT) – sendo pessoa com deficiência, não há limite máximo de idade para a contratação (art. 428, § 5º, da CLT).

A regularização do jovem aprendiz é feita por escrito, por meio de contrato especial com prazo não superior a dois anos, registrado em Carteira de Trabalho, em que o empregador se compromete a assegurar ao aprendiz, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, enquanto o jovem assume o compromisso de executar com zelo e diligência as tarefas necessárias a essa formação (Manual da Aprendizagem, 2014).

Ainda de acordo com o referido manual, o programa de aprendizagem deve ser executado sob a orientação pedagógica de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica e com atividades práticas coordenadas pelo empregador.

ENFOQUE

Metodologia:

Levantamento do perfil dos jovens aprendizes

Para planejar o Programa de Desenvolvimento Profissional dos Aprendizes da Unimed Vale do São Francisco, foi preciso identificar o perfil daqueles que estão vinculados à cooperativa. Dados levantados: idade, data de admissão, data prevista para o encerramento do contrato, turno, setor e unidade de trabalho. Até o dia 30/07/2019, a cooperativa registrava 26 jovens aprendizes ativos. A idade mínima contratada era de 15 anos e a máxima 22 anos. Observou que a distribuição dos jovens na cooperativa é proporcional entre as unidades quando consideradas as funções administrativas que executam.



Para viabilizar a realização do programa, foram formadas duas turmas com dez aprendizes cada, de acordo com o turno de trabalho e estudo dos aprendizes. Não participaram dos encontros os jovens aprendizes que estavam de férias ou os que não puderam conciliar o horário do curso na instituição de aprendizagem com a disponibilidade da maioria dos demais jovens aprendizes. Desse modo, 20 aprendizes participaram dos encontros, enquanto seis jovens participarão em nova turma programada para iniciar em março de 2020.

Visita técnica

Houve visita técnica da equipe do setor de Desenvolvimento & Treinamento à entidade sem fins lucrativos com a qual a cooperativa firmou contrato e é legalmente responsável pela aprendizagem dos jovens. O intuito foi estreitar a relação entre as instituições, conhecer o espaço físico em que ocorrem as aulas, metodologia das aulas, instrutores pedagógicos e realizar esclarecimentos sobre questões legais da Lei da Aprendizagem 10.097/2000.

Projetos de vida

A construção de projetos de vida permite identificar interesses, estabelecer objetivos e estratégias para alcançá-los. O jovem mais consciente sobre seus recursos e limitações, pessoais e ambientais, pode traçar sua trajetória profissional com maior assertividade.

A proposta foi planejada considerando que a vida profissional não se dissocia da vida pessoal – buscou-se, assim, resgatar valores éticos que favorecem o ser e estar no mundo, consigo e com outro, de modo íntegro e conectado com os processos de saúde. Para tanto, os encontros foram chamados de “Projeto de Vida: Como vivencio o meu futuro hoje?”, sendo estruturados por módulos temáticos, em que a cada reunião das respectivas turmas de aprendizes, os jovens pudessem sentir abertura para verbalizarem o que pensam, sonham, suas necessidades, facilidades e dificuldades no ingresso ao mundo do trabalho.

Módulos Projeto de Vida: Como vivencio o meu futuro hoje?

- Módulo 1: Acolhimento
- Módulo 2: Identidade
- Módulo 3: Criando uma visão para a vida profissional
- Módulo 4: Gerenciamento do tempo
- Módulo 5: Colocando no papel

Rodas de conversa

A partir dos encontros para a construção de projetos de vida, foram identificadas duas necessidades básicas entre os jovens aprendizes: busca por conhecimento organizacional e desejo de reconhecimento profissional pela cooperativa.

Desse modo, houve o convite a três colaboradoras estratégicas da cooperativa, da área Jurídica e da Qualidade, para que relatassem sobre seu percurso desde a formação até a atuação profissional na cooperativa, sucessos e desafios que encontraram na trajetória pessoal e profissional.

Cada roda de conversa contou com até uma hora de duração. O intuito da ação foi promover a aproximação dos jovens com a realidade de colaboradores estratégicos com longo vínculo de trabalho na cooperativa, e oferecer referências a partir desses relatos.



Após cada roda de conversa, as colaboradoras convidadas desenvolveram, ainda, treinamentos voltados à integridade e gestão de processos, com o objetivo de atender ao pedido de maior acesso a conhecimentos organizacionais e técnicos.

Cursos EAD

A Unimed dispõe de faculdade e plataforma de ensino a distância. Desse modo, todos os jovens que participaram do Programa de Desenvolvimento Profissional receberam acesso aos cursos online da Faculdade Unimed e foram orientados a realizar, durante o horário de trabalho, os cursos de informática básica (pacote Office), comunicação profissional (como responder e-mails e atender ao telefone) e cooperativismo.

Responsabilidades:

O Programa de Desenvolvimento Profissional dos Jovens Aprendizes da Unimed Vale do São Francisco ocorre sob a Gerência de Gestão de Pessoas, sendo planejado e executado pela analista de Recursos Humanos, com o apoio da assistente de Desenvolvimento e Treinamento.

Controle:

O acompanhamento da prática é realizado por meio de registros de presença e planilhas abaixo:

 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL -PERFIL JOVENS APRENDIZES (2019)-							
NOME	DATA DE ADMISSÃO	HORÁRIO (TRABALHO)	IDADE	SETOR	UNIDADE	DATA DE ENCERRAMENTO (CONTRATO)	HORÁRIO (CURSO DE APRENDIZAGEM)

 Programa de Desenvolvimento Profissional Jovens Aprendizes 2019 Acompanhamento - Cursos							
NOME	Setor	Unidade	Cooperativismo e Sistema Unimed	Word Básico 2010	Excel Básico 2010	Powepoint Básico 2010	Atender telefone e enviar e-mail profissionalmente
			Recebido	Pendente			Solicitado

Proatividade:

Ao disponibilizar o acesso aos cursos selecionados, o programa favorece a aquisição de conhecimento sobre o cooperativismo, a área da saúde, o manuseio de ferramentas de informática, contribuindo para que as atividades administrativas sejam realizadas com maior destreza e segurança. Os encontros grupais para a construção de projetos de vida favorecem a integração entre os jovens, incentivam a reflexão e fortalecem o senso crítico e de autorresponsabilidade. As rodas de conversa sobre carreira permitem o contato direto dos jovens com colaboradores estratégicos da cooperativa, para que possam conhecer trajetórias profissionais expressivas e tomá-las como referência.



Aplicação

► Abrangência:

Os jovens aprendizes são admitidos para o cargo de auxiliar administrativo e desempenham atividades em seis unidades da Unimed Vale do São Francisco. Desse modo, o programa tem amplo alcance dentro da cooperativa.

Continuidade:

É previsto que o Programa de Desenvolvimento Profissional Aprendiz Unimed Vale do São Francisco ocorra semestralmente. As primeiras turmas tiveram início em setembro de 2019.

A turma do turno da manhã finalizou o programa em novembro de 2019 e a do turno da tarde concluiu em fevereiro de 2020.

O período do programa foi distinto entre as duas turmas devido ao tempo de contrato dos jovens, sendo que 50% dos contratos da turma do turno da manhã finalizava em dezembro de 2019.

Aprendizado

Melhoria:

Os jovens aprendizes podem permanecer até dois anos vinculados à cooperativa. Durante esse período, têm contato com setores, rotinas e conhecimentos organizacionais diversos. Fortalecer a retenção de talentos contribui para o retorno técnico e financeiro.

Integração com outras práticas

O programa se relaciona com a política de integridade e de sustentabilidade da cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada a dois princípios do cooperativismo: “Interesse pela comunidade” e “Educação, formação e informação”, pois a Unimed Vale do São Francisco oferece continuamente o primeiro emprego aos jovens de Juazeiro-BA e Petrolina-PE, região com déficit na empregabilidade formal. Não obstante, com a iniciativa do Programa de Desenvolvimento Profissional, a cooperativa demonstra preocupação e investimento para o crescimento e qualificação de profissionais em potencial.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Os resultados iniciais do programa demonstram tendência à retenção dos ex-jovens aprendizes. Na turma do turno da manhã, em que cinco jovens haviam finalizado contrato em dezembro de 2019, quatro foram contratados pela cooperativa.



A turma da tarde, após construção do projeto de vida, desenvolveu com o apoio do Desenvolvimento e Treinamento, o projeto “Ser Unimed é Ser Sustentável”, cujo objetivo foi conscientizar os colaboradores da Unimed Vale do São Francisco para o uso consciente de copos descartáveis, que no ano de 2019 gerou custo aproximado de R\$ 40 mil à cooperativa. Para tanto, realizaram apresentação sobre princípios de sustentabilidade e a distribuição de canecas acrílicas aos colaboradores nas unidades da cooperativa.

Resultados qualitativos

Após as apresentações e sensibilizações junto aos colaboradores sobre o uso consciente de copos descartáveis, os jovens aprendizes do turno da tarde que elaboraram o projeto “Ser Unimed é Ser Sustentável” relataram maior visibilidade e sentimento de valorização nos setores em que estão inseridos e entre os colaboradores. Observou-se ainda maior procura entre as lideranças para inserção de jovens aprendizes nas rotinas administrativas da cooperativa.



Turma Manhã – Módulo Gerenciamento do Tempo.



Turma Tarde – “Ser Unimed é Ser Sustentável”.



COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

COCAMAR

 **Título da prática:** Projeto Cultivar

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Promoção voluntária de ações para o desenvolvimento sustentável
- **Palavras-chave:** Reflorestamento, inclusão de PCD, cooperados, meio ambiente

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cocamar Cooperativa Agroindustrial

Sigla

Cocamar

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
27 de Março de 1963	Agroindustrial
CNPJ	
79.114.450/0001-65	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
14.888	2.484

Cidade/Estado

Maringá/PR

Site

www.cocamar.com.br

Contato

Pâmela Roberta Pegoraro

E-mail:

pamela.pegoraro@cocamar.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Três foram os motivos que deram origem ao Cultivar: a necessidade de auxiliar os cooperados com as demandas ambientais de suas propriedades; atendimento à lei de cotas proporcionando emprego a portadores de deficiência intelectual e múltipla, que, de forma geral, são marginalizados pela sociedade; e a preocupação em adequar seus serviços a consumidores e cooperados cada vez mais conscientes.

Esses motivos são associados ao atendimento da Lei 9.605/98, que rege sobre a destruição e danificação de florestas, determinando a conservação das matas ciliares, áreas de preservação permanente e reservas legais, bem como da Lei 8.213/91, que regulamenta que a empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas.

O Cultivar é fruto de uma parceria forte e duradoura entre a Cocamar e a APAE Maringá. A prática foi adotada em 2006 e o sucesso da iniciativa deu origem a um segundo local de trabalho, em Rolândia-PR, juntamente com a APAE dessa cidade.

Descrição da prática

Com dois viveiros no estado do Paraná, ambos em parceria com a APAE, a Cocamar mantém 38 colaboradores, sendo 35 pessoas com deficiência múltipla e/ou intelectual (PCDs) e três instrutoras de mudas que orientam as pessoas com deficiência na principal atividade, a produção de mudas de árvores nativas do bioma Mata Atlântica.

Essas mudas são destinadas, em sua maioria, aos produtores cooperados da Cocamar, que as utilizam para reflorestar as reservas legais, as áreas de preservação permanente e o espaço de matas ciliares contido em suas propriedades. Também são destinadas a órgãos públicos e parceiros, quando solicitadas. As destinações acontecem de forma gratuita para incentivar a arborização nativa do Paraná.

Mensalmente, são enviados pelo biólogo contratado ao setor responsável (Sustentabilidade) os relatórios de análise da produção e da saúde das espécies semeadas nos dois viveiros, que permitem acompanhar e gerenciar produtividade, com o objetivo de aumentá-la.

Além disso, também é avaliado o âmbito ergonômico da atividade dos colaboradores, adequando as instalações e atividades para que não ocorram doenças ocupacionais. Semanalmente, é realizado o Diálogo Semanal de Segurança (DSS), para reforçar questões de segurança e saúde ocupacional.

Todos os colaboradores possuem plano de saúde Unimed, recebem vale-alimentação e vale-refeição, e para proporcionar mais saúde*, semanalmente é realizada a ginástica laboral e, bimestralmente, o acompanhamento nutricional com profissionais de saúde da Unimed Maringá.

Pensando em disseminar o conhecimento sobre o desenvolvimento sustentável entre as crianças da região, um projeto foi iniciado em 2019 entre o Cultivar e a Secretaria Municipal de Educação, que proporciona a inclusão e interação entre os colaboradores portadores de deficiência intelectual e múltipla com crianças de quatro e cinco anos de idade.



Nesses momentos, os colaboradores do Cultivar vão até os Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI) realizar palestras sobre meio ambiente, reforestamento e sustentabilidade. Os próprios PCDs realizam as palestras e finalizam as atividades ensinando as crianças a plantar árvores, da teoria à prática. Em um segundo momento, as crianças que plantaram as sementes visitam o viveiro do Cultivar para acompanhar a estatura da muda que eles plantaram. Em 2019, 830 crianças participaram do projeto. O Cultivar tem a previsão de visitar, em 2020, 64 CMEI de Maringá e Região.

Mais saúde* - Programa da Equipe Social do Gestão de Pessoas que foi desenvolvido para abordar temas relacionados à prevenção e à conscientização da saúde do colaborador de uma forma geral, visando também à qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores.



ENFOQUE

Metodologia:

Os colaboradores do Cultivar trabalham com carga horária de 20 horas semanais, em turno da manhã ou tarde, e seguem o processo de produção das mudas de acordo com a orientação e supervisão das instrutoras. Eles são contratados com todos os benefícios dos demais colaboradores da cooperativa.

Quinzenalmente, é avaliada a saúde das mudas, para possibilitar intervenção com tempo hábil em caso de alguma praga. Não é utilizado agrotóxico nos viveiros, todo o insumo utilizado não causa nenhum risco para a saúde dos colaboradores.

Em média, o processo de produção dura de quatro a seis meses, até a muda estar pronta para doação. Aproximadamente 50 mil mudas de árvores de mais de 30 espécies nativas são distribuídas por ano, reconstituindo a flora e a fauna do Paraná e neutralizando toneladas de emissão de carbono que geram o efeito estufa.



Com relação ao serviço social prestado aos colaboradores e familiares, a assistente social da Cocamar, em parceria com a APAE, garante que as demandas sejam tratadas de forma a amparar os colaboradores e familiares que de alguma forma não têm total acesso à informação e cidadania, ajudando-os a resolver problemas ligados aos seus direitos, que por muitas vezes são desconhecidos.

Responsabilidades:

A responsabilidade pela gestão geral do Cultivar é da área de Sustentabilidade, que faz parte do departamento de Marketing da cooperativa, apoiado pela área de Gestão de Pessoas.

Controle:

Não descrito.

Proatividade:

O acompanhamento quinzenal realizado nos viveiros, bem como os relatórios mensais produzidos pelas instrutoras em relação ao desenvolvimento dos trabalhos por parte dos colaboradores, e também pelo biólogo em relação à produtividade e saúde das mudas, possibilitam antecipar fatos e situações que podem impactar os resultados esperados, viabilizando a gestão do Cultivar.

Aplicação

▶ Abrangência:

O Cultivar existe para atender todos os cooperados da Cocamar, abrangendo aproximadamente 15 mil famílias, e impacta em mais de 80 municípios, pois a prática é divulgada em todos os entrepostos da cooperativa, nos estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo. Em 2019, a maior entrega foi para um cooperado em Presidente Prudente-SP, que recebeu aproximadamente 25 mil mudas.

Continuidade:

O Cultivar existe desde 2006 em Maringá e desde 2014 em Rolândia. O gerenciamento por meio de indicadores é mensal e a gestão de pessoas e de marketing é contínua.

No site do Instituto Cocamar temos a divulgação do projeto: www.institutococamar.org.br/projeto/cultivar/2.



Além disso o projeto está nas redes sociais do Projeto Cultivar:

Facebook



Instagram



Youtube



Aprendizado

Melhoria:

O Cultivar é uma iniciativa socialmente justa, pois promove a redução das desigualdades e o desenvolvimento humano aos colaboradores portadores de deficiência intelectual e/ou múltipla. É reconhecida como ambientalmente correta, pois promove o reflorestamento da mata atlântica, realizando a doação de mudas de árvores para produtores rurais. Em 2019, foi iniciado um projeto de inovação utilizando a metodologia Design Thinking, e também o ciclo PDCA, finalmente encontrando uma solução inovadora para tornar o projeto economicamente autossustentável.

Integração com outras práticas

Na semana do meio ambiente, comemorada pela Cocamar em 2019, foi promovida pela equipe do Departamento Ambiental uma competição chamada #DesafioDoLixo, em que os colaboradores deveriam escolher uma área degradada pela poluição e recuperá-la, realizando a sua limpeza. Nessa ocasião, os colaboradores dos viveiros foram convidados para irem ao parque industrial distribuir mudas para os demais colaboradores junto com as orientações em prol do meio ambiente, para que os colaboradores pudessem plantar suas próprias mudas.

Como citado anteriormente, existe a integração do Cultivar com o Mais Saúde, programa da Equipe Social do Gestão de Pessoas, que foi desenvolvido para abordar temas relacionados à prevenção e conscientização da saúde do colaborador de uma forma geral. Para 2020, além da ginástica laboral e do acompanhamento nutricional, também está contratado o acompanhamento com psicólogas, enfermeiras e fisioterapeutas da equipe de saúde empresarial da Unimed Maringá.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Essa prática está alinhada com o sétimo princípio do cooperativismo, “Interesse pela comunidade”, que ressalta que “as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática Resultados quantitativos

PRÁTICA ADOTADA EM 2018 – CICLO PDCA:

Foi possível aumentar a produção/doação em 20 mil unidades de mudas:

PROJETOS E PROGRAMAS	PERTENCE	INDICADORES	UND	2017 (A2)		2018 (A3)		2019 (A4)	
				OBJETIVO	SENSO	OBJETIVO	SENSO	OBJETIVO	SENSO
3.3. CULTIVAR	COCAMAR	3.3.1. MUDAS DOADAS	N°	40.000	42.203	45.000	51.737	60.000	62000



Diminuição do custo unitário das mudas, considerando as despesas fixas e variáveis do setor:

PROJETOS E PRROGRAMAS	PERTENCE	INDICADORES	UND	2017 (A2)		2018 (A3)		2019 (A4)	
				OBJETIVO	SENSO	OBJETIVO	SENSO	OBJETIVO	SENSO
3.3. CULTIVAR	COCAMAR	3.3.2.CUSTO UNIT. MUDAS	R\$	X	R\$ 23,39	R\$ 20,00	19,60	R\$ 15,00	12,78

- 830 crianças envolvidas
- 64 CMEIs
- 35 PCDs

Resultados qualitativos

Esse não é um projeto de filantropia, é um trabalho que transforma a vida das pessoas. O diferencial da Cocamar é olhar o PCD intelectual, reconhecendo que ele possui potencial laboral, valorizando a individualidade de cada um, promovendo a inclusão social.

Com o trabalho, a remuneração e os benefícios, eles conseguem participar do orçamento familiar, das decisões de compras e realizar seus sonhos. Isso faz com que eles se reconheçam como indivíduos capazes de produzir e realizar, reduzindo assim as desigualdades criadas pela sociedade.



SICREDI CAMPO GRANDE

 **Título da prática:** Desenvolvimento do cooperativismo e do futuro quadro de colaboradores

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Promoção de ações sociais
- **Palavras-chave:** Gamificação, relacionamento, inovação, desenvolvimento pessoal, integração, protagonismo, desenvolvimento profissional

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Campo Grande e Região – Sicredi Campo Grande

Sigla

CCPI de Campo Grande e Região

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
29 de Outubro de 1998	Crédito
CNPJ	
03.042.597/0001-25	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
45.205	305

Cidade/Estado

Campo Grande/MS

Site

www.sicredicampogrande.com.br

Contato

Arthur Junqueira Verardo (gerente de Gestão de Pessoas),
Denis Hideyoshi Kawakami (gerente de Relacionamento,
Inovação e Estratégia)

E-mail:

arthur_verardo@sicredi.com.br, denis_kawakami@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

As cooperativas possuem em seu cerne a essência da valorização do ser humano e de suas relações, e esse é um dos grandes diferenciais que é necessário reforçar. Por meio dessa prática, está sendo possível desenvolver novas formas de pensar, agir, aprender, de se relacionar com a comunidade e associados e levar o cooperativismo de uma maneira mais próxima, de forma simples, mais moderna, com os jovens estagiários e jovens aprendizes.

Tendo em vista os desafios de ter colaboradores capacitados não somente tecnicamente, mas imbuídos e aculturados dos valores do cooperativismo e do propósito da cooperativa (que é: fortalecer o relacionamento qualificado para identificar as necessidades reais do associado e levar os melhores benefícios e experiências no uso, assegurando, assim, a sua satisfação e o crescimento sustentável), foi identificada uma grande oportunidade que já existe no fluxo diário das agências, pois, além de capacitar os estagiários, por meio desse projeto, a cooperativa consegue também identificar as lacunas de relacionamento de forma proativa, aproveitando a visita do associado ou não associado para realizar uma recepção mais qualificada, valorizando a opinião e os sentimentos dos associados e não associados que frequentam as agências, servindo de aprendizado diário para o desenvolvimento das competências técnicas e socio-emocionais dos estagiários e jovens aprendizes.

Descrição da prática

Ao ingressar em uma das agências da cooperativa, os associados e não associados são recepcionados pelos estagiários. Nessa recepção, os estagiários valorizam as experiências vividas pelos associados e não associados nas agências. É realizada uma pesquisa de satisfação interativa com apoio do aplicativo interno desenvolvido, em que, além da pesquisa de satisfação, há coleta de sugestões ou insatisfações vividas (as reais dores), e é apresentado o portfólio de produtos e serviços que a cooperativa possui. Dessa forma, os associados e não associados têm conhecimento das opções que melhor servem às suas necessidades naquele momento.

Realizada a entrevista interativa, de maneira online, a área de UX (User Experience), na sede da cooperativa, lança os dados no sistema do CRM corporativo, integrando as oportunidades identificadas ao gerente da conta do associado. Caso seja não associado e tenha interesse de conhecer mais a cooperativa, é encaminhado e-mail ao gerente do perfil de conta, bem como a UR (Unidade de Relacionamento) realiza ligação gravada e protocolada para continuidade de abertura de conta via WhatsApp.

De maneira online, a UX, recebendo a pesquisa, encaminha uma mídia de WhatsApp com saudações de “bom dia”, “boa tarde”, agradecendo pela visita e informando o contato do gerente da conta com a foto. Dessa forma, buscamos levar uma experiência mais interativa, fluida e que impacte positivamente seu dia.

A cooperativa investe no desenvolvimento comportamental diário de seus estagiários, promovendo de fato um contato de relacionamento direto e diário com os associados e futuros associados, bem como a possibilidade de enfrentar e de serem protagonistas no desenvolvimento de rotinas, abordagens e soluções que possam impactar positivamente as dores dos associados identificadas na realidade do dia a dia, que derivam das recepções qualificadas realizadas por eles.



Para que possam ter mais conteúdo e desenvolvimento nesse relacionamento, são realizados encontros mensais com o grupo de estagiários e jovens aprendizes, levando conhecimento e praticando por meio de jogos (KAHOOT) e dinâmicas. Por meio dessa valorização, do conhecimento adquirido e do aprendizado colocado na prática do dia a dia, a cooperativa espera ter futuros colaboradores mais capacitados e integrados com a cultura dos valores do cooperativismo e do propósito da cooperativa.

ENFOQUE

Metodologia:

1. Patrocínio da Diretoria (governança) - A importância de estar mais próximos dos associados e do investimento em jovens talentos, estagiários e jovens aprendizes, que se tornarão os futuros colaboradores e líderes da cooperativa;
2. Estruturação de uma área dedicada na cooperativa para coordenar e desenvolver a aplicabilidade, integração com sistemas sistêmicos, ajustes e desenvolvimento dos módulos de capacitação e desenvolvimento do hackathon;
3. Dedicção e integração da área de Gestão de Pessoas com a captura de currículos e pré-triagem dos candidatos ao estágio e monitoramento da integração das vagas abertas de efetivação;
4. Investimento em tecnologia (sistema, aplicativo, equipamentos, internet, pessoas) para integrar esse Modelo de Recepção Qualificada para gerar uma experiência mais interativa, fluida e online;
5. Integração multinível na cooperativa - Acompanhamento das entregas e validação dos resultados pelo Conselho de Administração, presidente, vice-presidente, diretor executivo, diretor de Operações, integração e gestão junto aos gerentes da agência e implementação e execução com os estagiários e jovens aprendizes, comprometidos em buscar maior proximidade aos associados e não associados e desenvolver as oportunidades identificadas, seja no nível de oportunidades de negócios, seja, principalmente, na oportunidade de elevar o nível de experiência dos nossos associados e futuros associados;
6. Alocação de recursos financeiros ao investimento dos módulos de capacitação, desenvolvimento dos jovens e da estrutura para execução do projeto (mínimo de dois estagiários por agência e um tablet com internet).

Responsabilidades:

Diretor Executivo: aprovador do projeto e orçamento;

Gerente de Gestão de Pessoas: contratação dos estagiários e jovens aprendizes e construção das ações de capacitação;

Gerente de Inovação e Estratégia: planejamento e monitoramento

Equipe de Stakeholders – coordenadores dos squads (áreas) da Gerência de Inovação e Estratégia: execução e controle;

Estagiários e jovens aprendizes: execução e retroalimentação do projeto.

Controle:

Evolução dos indicadores de relacionamento dos associados que passaram pelo projeto e indicadores de relacionamento padrão da cooperativa;

Mensuração do Net Promoter Score (NPS);

Pesquisas realizadas;

Novos associados decorrentes da realização das pesquisas;

Negócios efetivados;



Estagiários contratados/efetivados.

Proatividade:

Emocionalmente (visão do associado e não associado) - Uma valorização na recepção, senso de cuidado, de serem ouvidos, da personalidade e na valorização das suas necessidades individuais;

Emocionalmente (visão do estagiário e jovens aprendizes) - Valorização desde a entrada nas funções iniciais, valorização do sistema cooperativo, desafios diários decorrentes da realização das pesquisas que são interações humanas;

Estratégico (visão do associado e não associado) - Antecipação a níveis de frustração derivados de insatisfações, queda de relacionamento, encerramentos de contas e outras decorrências do não mapeamento antecipado do nível de insatisfação;

Estratégico (visão do estagiário e jovens aprendizes) - Mapeamento de perfis comportamentais e culturais, podendo o estagiário e jovem aprendiz ser melhor alocado à oportunidade que melhor se adapte ao perfil;

Negócios (visão do associado e não associado: - Ter contato com o portfólio de soluções e benefícios dos produtos e serviços da cooperativa que melhor se adeque ao seu momento e sua necessidade, podendo ter mais informações e contato com seu gerente de conta a partir desse contato inicial da pesquisa realizada.

Negócios (visão do estagiário e jovem aprendiz) - Aprendizados diários de relacionamento de negócios e de mapeamento e identificação das necessidades reais dos associados para geração de negócios sustentáveis que refletem o modelo de relacionamento qualificado. Sendo efetivado, o estagiário e futuro colaborador estará mais integrado, aculturado, capacitado para gerar confiança junto aos associados e minimização de riscos de conduta.

Aplicação

► **Abrangência:**

O alcance do projeto está sendo em todas as agências da cooperativa Sicredi Campo Grande-MS e com impacto em associados e não associados que utilizam as estruturas físicas das agências.

Continuidade:

Cada ciclo tem duração de 12 meses. O primeiro ciclo foi em 2018, o segundo em 2019 e o terceiro tem previsão para 2020.

Encontros mensais

Primeiro ciclo - Módulos de capacitação e integração com uso da tecnologia e gamificação para levar conhecimento sobre o cooperativismo, propósito da cooperativa, abordagem de relacionamento, uso das ferramentas de relacionamento e abordagem de relacionamento;

Segundo ciclo (Hacktahn) - Criação de soluções de impacto junto aos associados e não associados de maneira a impactar positivamente no NPS e na solução das dores apuradas nos casos de ouvidorias, SAC e NPS proativo da UR e UX da cooperativa;

Terceiro ciclo - Módulos do primeiro e segundo ciclos para novos estagiários e jovens aprendizes.



Aprendizado

Melhoria:

- Após a realização do primeiro ciclo, foi identificada, por meio de avaliações e pesquisas com os estagiários, a necessidade de que o grupo construísse suas próprias ações e contribuísse com ideias para a cooperativa. A partir daí, foi implementado o modelo de hackathon nas capacitações, para que eles mesmos criassem e implementassem soluções de relacionamento com os associados nas agências;
- Também após o primeiro ciclo, foi percebida a necessidade de engajar mais os gestores das agências, responsáveis por esses estagiários, para que eles se sentissem parte do projeto e contribuíssem para a aplicação das propostas de melhorias, assim, antes de implementar qualquer ação com os estagiários, há uma reunião prévia com os gestores para sensibilização;
- O projeto teve início apenas com o grupo de estagiários, porém, reforçando o cunho social e de desenvolvimento do projeto, no segundo ciclo foram incluídos os jovens aprendizes da cooperativa.

Integração com outras práticas

- Modelo de Relacionamento, baseado em Abordagem Qualificada;
- Avaliação de Satisfação dos Associados – NPS;
- Gestão de Pessoas;
- Atração, Captação e Retenção de Talentos.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

- Princípio da “Adesão livre e voluntária” (primeiro princípio) - É livre a adesão e participação dos estagiários e jovens aprendizes ao Projeto UX Team, contudo, pela evolução da identidade do UX Team e propósito, todos querem fazer parte e fazer a diferença;

- Princípio da “Gestão democrática” (segundo princípio) - São promovidos a participação e o protagonismo de cada estagiário para a evolução do projeto a cada encontro. A gestão do projeto integra diversas áreas que auxiliam na condução e participação, como área de GP, do Desenvolvimento do Cooperativismo, de Comunicação e Marketing, de Desenvolvimento de Negócios, de Inovação e Estratégia, diretor executivo, diretor de Operações e Conselho Administrativo. Somente por meio de uma cultura de confiança, da integração técnica e política, de visão e valores, foi possível implementar e colher os benefícios do projeto para a cooperativa, para os jovens estagiários, para os gestores em aprendizados, para a comunidade e para a sustentabilidade da cultura do cooperativismo;

- Princípio da “Autonomia e independência” (quarto princípio) - Para que o projeto tenha se desenvolvido ao longo dessa jornada, se fizeram e se fazem necessárias a autonomia e a independência na criação dos conteúdos, nas novas práticas e metodologias empregadas, que na maior parte são inovadoras. Não ter autonomia e independência, burocratizando e engessando esse formato de projeto para esse público, não traria o engajamento e limitaria o senso criativo de continuidade do projeto;

- Princípio da “Educação, formação e informação” (quinto princípio) - Os jovens talentos são desenvolvidos desde o



início com total aderência a esse princípio. O desenvolvimento desse grupo de estagiários e jovens aprendizes não se limita a eles – esse projeto reverbera para toda a cooperativa, pois os jovens impactam de maneira positiva e influenciadora dentro das suas agências, gerando um maior clima de participação e envolvimento com seus gestores, equipe e associados;

- Princípio do “Interesse pela comunidade” (sétimo princípio) - A cooperativa apoia, investe e acredita no capital humano local. O projeto viabiliza uma maior proximidade com a comunidade, pois obtemos mais contatos de relacionamento, com associados ou não, tendo como maior objetivo promover a melhor experiência dentro da cooperativa e do cooperativismo. Ainda, visando à comunidade, a cooperativa já absorveu 25 desses jovens talentos, que foram efetivados em oportunidades internas da cooperative, e outros cinco conseguiram posições de mercado como funcionários contratados.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

- 25 estagiários efetivados e 5 que foram contratados no mercado e em outras cooperativas, sendo um total de 30 jovens talentos que obtiveram suas contratações efetivadas.
- 70 jovens estagiários e jovens aprendizes já passaram ou fazem parte do Projeto UX Team.



Se compararmos as efetivações de estagiários de 2019 com as admissões baseadas em seleções externas, perceberemos mais uma vez que o projeto UX Team contribui para um profissional mais qualificado, conforme apresentado abaixo:



- Implementação da área de UX (User Experience) que coordena, monitora e processa o fluxo de comunicação e integração aos sistemas corporativos de gestão do relacionamento; desenvolve e orienta a equipe UX Team com reportes de informações e CAD; Diretoria com reportes do projeto e resultados realiza estudos de jornadas da experiência dos associados.

Resultados qualitativos

1. Resignificação da função de estagiário - Valorização, investimento e capacitação, principalmente dentro dos valores do cooperativismo e do propósito da cooperativa, que é o relacionamento qualificado para com seus associados e compromisso com o crescimento sustentável da comunidade, trazendo os estagiários para criar juntos novas soluções e modelos de relacionamento para os associados e futuros associados e assegurar a sustentabilidade do cooperativismo, por meio do investimento nesses jovens que serão os futuros colaboradores e líderes.

2. Inovação em modelos de aprendizagem - Trazer conhecimento sobre o cooperativismo para as novas gerações, que necessitam de um modelo de aprendizagem mais adequado e conectado. Os jovens dessas gerações são participativos, questionadores e querem fazer a diferença. Para eles, são necessários modelos de capacitações e treinamentos dinâmicos e integradores, não somente expositivos. É adotado um modelo de criação de módulos de forma participativa, com pesquisas de satisfação e de sugestão de temas a cada encontro, via pesquisa. Além de ter sido oferecida a oportunidade de expressarem o que necessitavam de conhecimento e de criaram a identidade própria (UX Team), foram levadas inovações e tecnologias, foi utilizada a gamificação (com o uso do KAHOOT com quiz de conhecimento), foram entregues materiais prévios via WhatsApp para estudo e realizadas dinâmicas desafiadoras em grupo para assimilarem os valores do cooperativismo e a importância do trabalho em equipe para vencer esses desafios. Foram utilizadas metodologias ágeis como Kanban para promover a integração e participação de todos, e, no ciclo de 2019, houve a proposta do hackathon, para a construção e implantação de soluções em que o protagonista do sucesso dessas soluções são os próprios estagiários e jovens aprendizes.

3. Criação de uma área dedicada à experiência dos associados e não associados, a área de UX, que produz materiais que subsidiam estratégias de negócios e novas alternativas de relacionamento, por exemplo, a associação integrada entre as pesquisas com não associados que, ao irem aos caixas pagar suas contas de consumo, demonstraram insatisfação com suas instituições financeiras bancárias e aceitaram saber mais sobre o Sicredi, e se associaram via WhatsApp por comodidade e pela experiência de serem valorizados ao longo da recepção pelos estagiários.

4. Capacitação contínua e busca da inovação por vivência - O projeto contribuiu para que os mentores que fazem parte das áreas de Inovação e Estratégia e de Gestão de Pessoas pudessem buscar o autodesenvolvimento para estarem atualizados, contribuindo, assim, não só para o desenvolvimento dos participantes do projeto, mas das áreas envolvidas:

- Fontes alternativas de conhecimento para novas habilidades, como Udemy e Coursera;
- Participação e envolvimento com parceiros do ecossistema de inovação local, como Living Lab MS, Startup MS, Techstars e Startup Weekends;
- Participação em congressos e encontros de inovação, como Ciab Febraban, Campus Party e eventos de startups (Startup Weekend e StartupSe);
- Participação e premiação no Hackathon da IBM – Bluehack 2018.



5. Promover novas experiências para os associados e não associados, bem como, de maneira interna para a cooperativa, um modelo mais ágil de entregas, participativo e criativo, em que o processo de aculturação dos colaboradores inicia já com os estagiários e jovens aprendizes, na ação diária de desenvolver uma conexão mais próxima e ativa, de uma maneira simples. Identificar as necessidades reais dos associados e de ofertar os melhores benefícios que a cooperativa e o cooperativismo podem agregar a essa relação humana, bem como levar a oferta da comodidade e benefícios no uso dos canais digitais, tendo sempre a visão de apoiar suas necessidades reais.



SICREDI

SUDOESTE MT/PA



Título da prática: Programa de Formação de Estagiários – Programa START!



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Promoção de ações voluntárias para o desenvolvimento sustentável
- **Palavras-chave:** Jovens, educação, formação, job rotation



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Sudoeste de Mato Grosso e Pará

Sigla

Sicredi Sudoeste MT/PA

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
31 de Março de 1989	Crédito
CNPJ	
32.995.755/0001-60	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
81.276	524

Cidade/Estado

Tangará da Serra/MT

Site

www.sicredi.com.br/sudoeste-mt-pa

Contato

Brenda Fonseca de Moraes (assessora de Gestão de Pessoas)

E-mail:

brenda_moraes@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Formar uma equipe de trabalho engajada e produtiva é tarefa que exige bastante atenção de todas as organizações. A cada nova vaga que surge, seja por expansão, seja por substituição, demanda tempo e esforço na busca por um profissional que possua as competências técnicas e comportamentais aderentes à oportunidade e à cultura da empresa. Nesse sentido, estruturar um programa de estágio com o intuito de formar jovens estudantes universitários, viabilizando sua inserção no mercado de trabalho, torna-se vital para as organizações.

Para o Sicredi, enquanto instituição financeira cooperativa, a oportunidade de desenvolver jovens da comunidade local vai além de uma tendência de mercado – conecta-se fortemente com a sua essência e propósito de promover e valorizar a região onde atua.

Descrição da prática

ENFOQUE

Metodologia:

Ter um programa de formação de estagiários já era uma preocupação da cooperativa que, em 2016, iniciou uma turma com dez estagiários, passando pelas áreas da sede administrativa e da agência.

Surge, em 2018, o desejo de tornar esse programa mais robusto, com uma amplitude maior, tanto interna como externamente, trazendo impactos para a sociedade. O primeiro ponto foi, então, intensificar o contato com as universidades e faculdades locais, fortalecendo a marca empregadora Sicredi, despertando nos estudantes, público-alvo do programa, o desejo de fazer parte e desenvolver carreira na organização.

Após as inscrições dos interessados, foi realizado o processo seletivo com apresentações, provas de conhecimentos gerais, dinâmicas de grupo e entrevistas, a fim de identificar perfis compatíveis com a cultura organizacional do Sicredi, bem como descobrir jovens estudantes com alto potencial de crescimento profissional que teriam com o programa a oportunidade de conquistar a sua inserção no mercado de trabalho.

O programa tem duração de até 24 meses e, ao longo desse período, o estagiário tem a oportunidade de conhecer todas as áreas da sede administrativa (Análise de Crédito, Recuperação de Crédito, Contabilidade, Suporte Operacional a Produtos, segmentos PF, PJ e Agro, entre outras), bem como a oportunidade de vivenciar as atividades realizadas em uma agência (gestão de carteiras dos segmentos PF, PJ e Agro, área administrativa, caixa, tesouraria e autoatendimento), maximizando o aproveitamento e o aprendizado dos estudantes dentro da cooperativa.

Para tanto, foi desenhado um cronograma com o período em que eles acompanham cada área. O tempo médio em cada local é de 30 dias, a fim de que possam compreender as particularidades de todos os processos.

Em cada momento, o estagiário está sendo acompanhado por um profissional que detém o conhecimento daquela atividade e área e que será responsável por repassar as informações inerentes às suas atividades.



Responsabilidades:

Função	Descrição
Gestão de Pessoas	Realizar o processo seletivo, acompanhar os cronogramas e avaliações, bem como os feedbacks por eles recebidos e seu processo de aprendizagem, facilitar encontros mensais.
Gerente de agência/ gerente Administrativo Financeiro	Direcionar os estagiários para os colaboradores que repassam os conhecimentos de sua área. Garantir e acompanhar as avaliações dos estagiários, bem como o processo de aprendizagem do estagiário.
Colaboradores da sede/ agências mapeadas para o programa	Receber os estagiários e orientá-los seguindo a checklist sobre as rotinas, atividades e conhecimentos de sua respectiva área. Realizar avaliação do desempenho dos estagiários, bem como do processo de desenvolvimento, dando feedback a eles.
Diretoria da cooperativa	Incentivar a realização do programa e supervisionar a sua realização por meio de reuniões com a equipe da área de Gestão de Pessoas.

Controle:

Ao término de cada etapa, o colaborador que recebeu o estagiário responde uma avaliação no SurveyMonkey a respeito da participação e aproveitamento na sua área. O estagiário, por sua vez, também responde uma avaliação sobre o tempo dedicado à sua aprendizagem, a qualidade das informações passadas e as oportunidades de melhoria que ele observou na área em que esteve em formação.

Proatividade:

O programa START! busca apresentar ao mercado de trabalho jovens formados em uma diversidade de conhecimentos e habilidades desenvolvidas, com condições de contribuir com a sustentabilidade das organizações das quais farão parte, garantindo assim sua empregabilidade.

Acredita-se que, pela prática da cooperativa de realizar processos seletivos internos, e diante das oportunidades para cargos iniciais, esses jovens terão a possibilidade de concorrer a vagas e serem efetivados, obtendo a oportunidade de desenvolverem a sua carreira dentro da cooperativa.

Alguns pontos de atenção identificados até o momento foram os conflitos com as agendas de determinados colaboradores de cargos mais estratégicos quando surgem compromissos como reuniões e treinamentos, interferindo no tempo reservado para o repasse das informações para o estagiário. Além disso, tem-se percebido que o tempo para executar atividades práticas, em algumas áreas, parece ser insuficiente para consolidar o conhecimento teórico recebido, gerando uma sobrecarga para quem repassa os conhecimentos, pois, quando o estagiário estaria apto para apoiar na execução, é o momento de iniciar a formação em outra área.

Aplicação

► Abrangência:

Sede administrativa e agências localizadas em Tangará da Serra, Marabá, Parauapebas, Redenção, Várzea Grande, Cáceres, Campo Novo dos Parecis e Paragominas.



Continuidade:

A prática está implementada desde outubro de 2018 com duração indeterminada.

Aprendizado**Melhoria:**

Observou-se que ao surgir a oportunidade de contratar estagiários do programa START!, que já tinham concluído o seu cronograma de aprendizagem, alguns deles não estavam totalmente prontos para assumirem determinadas posições, por não terem focado seu aprendizado naquela área de atuação – eles precisaram dedicar mais tempo na área, até que estivessem mais preparados para a oportunidade. Assim, foi identificada a necessidade de avaliar o perfil comportamental dos estagiários por meio da ferramenta PDA, já utilizada na cooperativa. A partir dessa avaliação, é identificado se o perfil comportamental está mais aderente à área comercial ou administrativa. Essa avaliação alterou a definição do cronograma de aprendizagem, tornando-o mais específico e personalizado. Dessa forma, cada estagiário tem seu cronograma definido de acordo com seu perfil de comportamento – estagiários com perfis mais aderentes à área comercial tem um direcionamento e maior tempo de aprendizagem nessa área, em detrimento da área administrativa. Todos continuam passando por todas as áreas, contudo, com foco maior na sua área de afinidade.

Integração com outras práticas

Entende-se a ligação direta do programa com a área de Desenvolvimento do Cooperativismo, por essa prática ter um impacto na comunidade local. Por esse motivo, os estagiários tiveram, no início do programa, uma semana de contato com o assessor da área, para que pudessem entender o universo do cooperativismo e tivessem a oportunidade de conhecer os projetos sociais do Sicredi. Nesse período, tiveram a oportunidade de visitar uma escola que trabalha com a metodologia do programa União Faz a Vida. Segue depoimento de uma das estagiárias sobre essa vivência:

“Antes de irmos embora, a professora pediu para darmos as mãos e formarmos um círculo com os alunos pra fazer uma brincadeira bem conhecida entre eles. A cantiga dizia para cumprimentar o coleguinha ao lado, abraçar e mandar um beijo pra o amiguinho. Estávamos animados com a coreografia, já sabíamos os passos de cor e a música estava na ponta da língua, quando aconteceu o inesperado: sozinha, Bia começa a cantar uma música que dizia ‘meu coração é tão pequenininho, mas cabe dentro dele um Deus grandão’, e foi aí que eu chorei como uma criança.

Era um dia tumultuoso para a maioria dos estagiários que foram participar da visita à escola. Naquela semana, nós estávamos sendo acompanhados pelo Efraim, que sugeriu que visitássemos uma das escolas adeptas do A União Faz a Vida. Ele falou superficialmente sobre essa turma com quem iríamos passar a tarde e fez questão que o programa falasse por si próprio.

Quando entramos na sala de aula designada, fomos recebidos com olhares atentos e curiosos. No momento em que a professora disse aos alunos que fazíamos parte do projeto da “abelhinha”, prontamente eles começaram a contar situações que estavam ligadas aos projetos realizados ali. Utilizando a metodologia do programa, ela expôs alguns trabalhos realizados pela turma e incentivou que continuassem a nos contar mais sobre o que já haviam feito.

No decorrer da tarde, a professora contou sobre diversas melhorias que tinham acontecido devido à execução dos projetos sugeridos pelo A União Faz a Vida. Segundo ela, as crianças se desenvolveram significativamente, tanto na



sala de aula quanto em casa, no tocante à criatividade, ao raciocínio lógico e à comunicação. Naquele momento, já estava claro pra mim a eficiência do programa, a admiração da professora pela abordagem metodológica, o fascínio dos alunos pelos projetos e principalmente a razão de ele ser o carro-chefe de Responsabilidade Social do Sicredi.

Creio que seja impossível transmitir a intensidade dessa visita, e posso dizer que esse evento foi fundamental para meu crescimento. Eu acredito na frase de Augusto Cury que diz ‘educar não é repetir palavras, é criar ideias, é encantar’, e é isso que o programa faz. Por isso proponho a todos que visitem uma escola adepta do programa A União Faz a Vida e vivenciem essa experiência.”

Alinhamento com os princípios cooperativistas

- “Educação, formação e informação” - As cooperativas proporcionam educação e formação aos sócios, aos representantes eleitos, aos diretores e aos colaboradores, para que eles possam contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento das cooperativas. Informam ao grande público, especialmente aos jovens e aos líderes de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
- “Interesse pela comunidade” - Ao mesmo tempo em que se focam nas necessidades e nos desejos de seus sócios, as cooperativas trabalham para conseguir o desenvolvimento sustentado de suas comunidades, segundo critérios aprovados pelos sócios.

Resultados alcançados com a aplicação da prática Resultados quantitativos

- Efetivação de 11 estagiários desde a primeira edição do programa;
- Duas estagiárias, que foram efetivadas como caixa, já foram promovidas e agora atuam como assistentes de Negócios;
- Uma estagiária que rescindiu o contrato, conseguiu uma oportunidade em outra instituição financeira, demonstrando que os conhecimentos absorvidos durante o período de formação na cooperativa garantiram a sua empregabilidade, sendo este o principal objetivo do programa;
- Duas estagiárias rescindiriam o contrato para assumir oportunidades no mercado.



Cidades	Qtde Start desde início	Qtde Start Hoje	Qtde contratados internamente	Qtde contratados externamente	Starts prontos para assumir desafios
Várzea Grande	7	7	0	1	4
Marabá	3	2	1	0	1
Redenção	2	2	0	0	2
Tangará da Serra	14	10	10	4	9
Parauapebas	4	4	0	0	3
Campo Novo	2	2	0	0	0
Cáceres	1	1	0	0	0
Paragominas	0	0	0	0	0

Resultados qualitativos

- Impacto na comunidade;

Começando a carreira através do Programa Start

Em uma parceria firmada entre Sicredi Sudoeste MT/PA e Unemat de Tangará da Serra, 14 estudantes iniciaram no último mês uma formação de estágio na Cooperativa através do Programa Start. Alunos de administração, ciências contábeis e agronomia estão vivenciando um processo diferenciado de estágio, onde transitam por diferentes áreas da cooperativa para aprenderem e aperfeiçoarem seus conhecimentos antes de começar a desempenhar tarefas.

Geisla Patrícia dos Santos,

uma das estagiárias contratadas, fala do programa como uma oportunidade. "É a chance de eu alcançar meus sonhos e objetivos de ter uma carreira profissional bem sucedida iniciando em uma instituição como o Sicredi".

Além de formar profissionais, o programa visa promover a interação e o desenvolvimento local. Através do Programa Start a Cooperativa reforça seu compromisso com a comunidade, abrindo portas e oportunizando o crescimento de pessoas daqui", destacou João Coelho, Diretor Executivo da Sicredi Sudoeste MT/PA.



- Impacto na vida dos jovens envolvidos no programa – TCC com assuntos relacionados à vivência na cooperativa;
- Relacionamento mais próximo com as faculdades e com a comunidade.



SICREDI SUDOESTE MT/PA

 **Título da prática:** Natal de Luz Sicredi

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Sociedade
- **Processo gerencial:** Promoção de ações sociais
- **Palavras-chave:** Sociedade, Natal, cooperação, desenvolvimento

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Sudoeste de Mato Grosso e Pará

Sigla

Sicredi Sudoeste MT/PA

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
-----------------------------	-------------------------------

31 de Março de 1989

Crédito

CNPJ	
-------------	--

32.995.755/0001-60

Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
------------------------------	---------------------------------

81.276

524

Cidade/Estado

Tangará da Serra/MT

Site

www.sicredi.com.br/sudoeste-mt-pa

Contato

Keila Volkmer de Oliveira (assessora de Comunicação e Marketing)

E-mail:

keila_volkmer@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Tangará da Serra sempre foi polo econômico regional, principalmente no que tange ao comércio e varejo, recebendo visitantes de todas as cidades vizinhas. A Associação Comercial atua no intuito de fomentar o comércio, principalmente em datas comemorativas, e uma data forte é o Natal. A cidade, que sempre era referência, com concursos de melhor decoração natalina em casas e empresas, passou por um período sem investimentos e incentivos. Foi então que, em 2013, a Cooperativa Sicredi Sudoeste MT/PA decidiu resgatar toda a magia e sentimentos de fraternidade, união e cooperação que envolvem o período natalino por meio da realização do Natal de Luz Sicredi.

Descrição da prática

O Natal de Luz Sicredi é um projeto que visa a fortalecer os sentimentos de fraternidade, união e cooperação que envolvem o Natal, sendo ele uma referência de decoração e incentivo às demais instituições. O projeto contempla a decoração com luzes e elementos natalinos e prevê ainda a participação da comunidade na construção da decoração e no grande evento de acendimento das luzes.

O projeto teve sua primeira edição em 2013, com a decoração do prédio da sede administrativa da cooperativa e um evento de inauguração das luzes, que contemplava a chegada do Papai Noel e apresentações artísticas da própria comunidade. A repercussão entre a comunidade foi muito positiva, motivo pelo qual o fortalecemos para os anos seguintes, incluindo a participação direta da comunidade e de crianças atendidas pelos nossos programas de responsabilidade social. Em sua sétima edição, o projeto contou com mais de 2 mil pessoas no evento de acendimento das luzes e uma visita que chegou a 5 mil visitantes durante os 40 dias em que a decoração fica à disposição da comunidade.



6ª edição Natal de Luz Sicredi (2018).

ENFOQUE

Metodologia:

O projeto tem sua concepção no início do ano, com o desenvolvimento da proposta visual, definição das parcerias a serem realizadas com a comunidade e definição orçamentária conjuntamente com a Diretoria.



Entre os objetivos principais, estão o fortalecimento dos laços com a comunidade e a prática da cooperação, medidos pela quantidade de visitantes e pela quantificação da ação cooperativa que envolve o projeto.

Responsabilidades:

A Assessoria de Comunicação e Marketing é a responsável pelo planejamento, execução e controle do projeto, com verificação e validação da Diretoria Executiva. Para o evento de acendimento das luzes, há um grande movimento de colaboradores que se voluntariam para receberem a comunidade.

Controle:

Para controle, temos os prazos definidos para cada etapa, enquadramento orçamentário e expectativa de público.

Proatividade:

Em sua sétima edição, adquirimos conhecimento para entender as melhores formas de realizar proativamente o projeto, dentre elas: ciência e prevenção de intercorrências causadas pela chuva (queima de luzes e outros) – adoção de palco com cobertura; disponibilização de cadeiras para maior conforto; autorizações legais que incluem assinatura com ciência da comunidade vizinha, secretaria de trânsito para interdição das ruas, alvará de realização emitido pela prefeitura municipal e autorização do Corpo de Bombeiros; uso de ambulância e equipe médica à disposição, brigadistas, seguranças e monitores para garantir segurança da população; equipe de manutenção durante todos os dias de permanência da decoração; e ampla divulgação.

Aplicação

▶ Abrangência:

O projeto abrange toda a comunidade local e regional, sendo referência na região não apenas por sua decoração, mas pela forma de envolver a comunidade e contribuir para o fomento econômico e social do município.

Continuidade:

O Natal de Luz teve início em 2013, chegando à sua sétima edição, já sendo reconhecido e esperado pela população dentro de um calendário fixo.

Aprendizado

Melhoria:

A cada ano, o projeto toma mais corpo e se fortalece. Em 2013, tivemos aproximadamente 300 pessoas no evento de acendimento das luzes, com uma singela apresentação artística realizada na própria escadaria do prédio. No ano seguinte, nossa estrutura já incluía palco e uma participação maior de pessoas. Em 2015, tivemos a participação dos alunos da cidade vizinha, Nortelândia, que desenvolve o programa A União faz a Vida, da Fundação Sicredi. Em 2016, inovamos na chegada do Papai Noel, que veio “do céu” fazendo rapel, e também ampliando o conforto, com cadeiras para acomodar as pessoas, pipoca, algodão doce, água e banheiros químicos. Em 2017, a expectativa quanto à chegada do Papai Noel já havia tomado conta da população, sendo sua chegada feita por tirolesa, para a qual foi necessária a interdição da rua, devido à grande participação de público, que já ultrapassava 1,5 mil pessoas. Naquele ano, também praticamos efetivamente a cooperação na construção da árvore de Natal com garrafas pet pelas cooperadas da Coopertan – Cooperativa de Catadores de Material Reciclado de Tangará da Serra, e trouxemos projetos desenvolvidos e apoiados pela cooperativa para participação cultural, como o coral do projeto PAIDEIA e alunos do projeto



MORAL. Em 2018, o trabalho com a cooperativa foi além, desta vez utilizando os materiais, mas com a mão de obra de crianças que participam do programa A União faz a Vida em Tangará da Serra. Quatro turmas confeccionaram quatro lindas guirlandas de materiais recicláveis. Começamos também com a parceria de associados para sorteio de prêmios entre os participantes. Já em 2019, interditamos a rua frontal e a lateral, para garantir maior segurança aos 1,7 mil participantes, e inovamos no evento de acendimento das luzes com o efeito de neve caindo de cima do telhado. Os alunos das escolas mais uma vez participaram confeccionando cartões de Natal que compuseram a decoração do prédio. Outra importante melhoria foi o lançamento do Cine Sicredi, quando foram exibidos, nos três finais de semana subsequentes ao evento de acendimento das luzes, filmes natalinos, com pipoca, refrigerante e o costureiro Papai Noel à disposição das crianças.

Já esperado pela população, o projeto sempre traz uma novidade na decoração e a estrutura montada para receber a comunidade é continuamente melhorada e ampliada, a fim de oferecer conforto e segurança, conforme a quantidade de pessoas esperadas.



NATAL LUZ SICREDI

Árvore sustentável é construída com mais de mil garrafas pet

Isabella Torres
Anistia de

Dado o início deste mês, uma iniciativa sustentável iniciava esta semana na Agência de Negócios Rio Preto e Sede Administrativa do Sicredi - Sucesso MT 74, completando a decoração natalina do Natal Luz Sicredi.

A Árvore de Natal de garrafas descartáveis foi construída pelas cooperativas da Cooperativa de Produção de Material Reciclável de Tangará da Serra (Cooperativa), com apoio do Sicredi, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso (IFMT) e do anfitrião Colégio Mariana Frazão.

O trabalho, desenvolvido com a coordenação da Cooperativa, Maria de Souza, iniciou em setembro com a participação de homens e mulheres, que utilizaram mais de mil garrafas pet na árvore.

A ideia surgiu a partir do contato de Maria (Assessora de Comunicação e Marketing, Ação 1000) nos convidando para fazer parte do projeto do Natal Luz do Sicredi neste ano, retribuir a coordenação, ao contar que a ideia foi então repassado aos coordenadores, que escolheram a missão:

"Foi um desafio gigantesco e com um resultado satisfatório. Nossa missão dos Santos, que participaram vivamente do câmbio e escopo da árvore de natal de garrafas pet."

Pelo Silvano Regina, além da satisfação de ver o trabalho concluído fazendo parte da decoração natalina do Sicredi, o convite à participação e a valorização do trabalho da Cooperativa em Tangará da Serra.

"Este reconhecimento ilustre nos mostra que o nosso trabalho está sendo valorizado", agradece, acrescentar que está pronto para o próximo ano de trabalho.

"O que tiver dentro das nossas possibilidades, a gente assume (o compromisso)".

"Quando convidamos a Cooperativa para fazer a Árvore de Natal queremos ressaltar os valores que sustentam nossa cooperativa: o interesse pela comunidade, a intercooperação e a sustentabilidade. Ter em nossa decoração uma árvore produzida por uma comunidade com material reciclado nos enche de satisfação. Não é fácil, mas encorajamos a todos a participarem e a oportunidade de nos ajudar para o melhor em que viermos e o trabalho desenvolvido pela Cooperativa de Produção de Material Reciclável de Tangará da Serra", completa o presidente Sicredi - Sucesso MT 74, Antonio Geraldo Whorl de Aguiar e todos os envolvidos.

NATAL LUZ SICREDI
De luzes do Natal Luz Sicredi foram acesas no dia 2 de dezembro, trazendo paz, esperança e amor aos tangarésenses. No local, uma encantadora decoração natalina está exposta, oportunizando uma bela lembrança de natal. Aquelas que quiserem, podem aproveitar para visitar o local e registrar uma bela imagem até o dia 16 de janeiro.

Publicação no jornal Diário da Serra, em 16 de dezembro de 2017





Alunos da Escola Municipal Gentila Susin Muraro, de Tangará da Serra, confeccionando guirlanda de canudos para o Natal de Luz de 2018.

Integração com outras práticas

Integração direta com o Desenvolvimento do Cooperativismo e Comunicação Institucional, em que promovemos os valores do cooperativismo, reforçamos os atributos da marca e proporcionamos vivência para crianças, adolescentes e adultos que participam dos programas de responsabilidade social desenvolvidos e apoiados pela cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

“Interesse pela comunidade” - O projeto nasce atento às necessidades culturais e econômicas da sociedade, tornando-a protagonista no processo de construção do Natal de Luz, beneficiária da movimentação que promove o crescimento econômico do município.

“Intercooperação” - O projeto traz a participação da comunidade, bem como de outras cooperativas, como Unimed, Coopertan e Cooprodia.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Mais de 9 mil pessoas impactadas com o projeto;
Mais de 20 fornecedores trabalhando diretamente com o projeto;
Investimento de mais de R\$ 300 mil na economia local;
Incentivo a projetos semelhantes no município, nos setores público e privado.



INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS



RUMO À EXCELÊNCIA

SICREDI PIONEIRA RS

 **Título da prática:** Plataforma de Gestão e Compartilhamento da Informação (GOOG)

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Informações e Conhecimentos
- **Processo gerencial:** Difusão e utilização dos conhecimentos mais importantes
- **Palavras-chave:** Base de conhecimento, informações, unificar, gerir, compartilhar, comunicação interna, conhecimento, agilidade

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi
Pioneira RS

Sigla

Sicredi Pioneira RS

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
28 de Dezembro de 1902	Crédito
CNPJ	
1.586.982/0001-09	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
134.301 (mai/2019)	572

Cidade/Estado

Nova Petrópolis/RS

Site

www.sicredipioneira.coop.br

Contato

Fabio Andre Schmoekel

E-mail:

fabio_schmoekel@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A necessidade de organizar a informação em um único repositório, considerando tornar mais dinâmico e fácil o acesso pelos colaboradores, levou ao surgimento do GOOG.

A situação anterior à implementação da prática era:

- Informação disponível distribuída entre várias plataformas (80 sistemas);
- Mais de 5 mil páginas de conteúdo (políticas, manuais e regulamentos);
- Mais de 300 linhas de produtos e serviços comercializados;
- Mais de 800 formulários.

Descrição da prática

O buscador GOOG é a ferramenta de busca e pesquisa da Sicredi Pioneira. Ele pode ser acessado por meio do site buscador.sicredipioneira.com.br. Para fazer a busca, o colaborador deve escrever uma ou mais palavras-chave e selecionar a tecla Enter.

Por intermédio do GOOG, toda a informação fica disponível em único local, centralizando a base de conhecimento e gerando mais agilidade nos processos, além de uma gestão mais eficaz do conteúdo e conhecimento da cooperativa.

ENFOQUE

Metodologia:

1. Diagnóstico das “dores” que o projeto poderia suprir;
2. Mapeamento de todo conteúdo disponível na cooperativa;
3. Identificação de parceiros para viabilizar o projeto (desenvolvedores e produtores de conteúdo);
4. Alinhamento da linguagem para a inserção do conteúdo acontecer de forma padronizada (parceiro externo);
5. Definição e capacitação dos conteudistas (colaboradores especialistas no produto, processo ou serviço, responsáveis por gerir a informação a ser disponibilizada);
6. Revisão e adequação dos conteúdos disponíveis;
7. Produção de novos conteúdos;
8. Inserção dos conteúdos no GOOG;
9. Criação dos fluxos de atualização do conteúdo, trabalho realizado em conjunto com os colaboradores conteudistas (gestão da base de conhecimento);
10. Implementação do piloto em sete agências;
11. Mapeamento das sugestões de alterações e inclusões dos conteúdos recebidas dos colaboradores usuários da plataforma;
12. Validação de sugestões juntamente com os colaboradores conteudistas e atualização do material, se necessário;
13. Inserção de conteúdo de cunho de Comunicação Interna (Endomarketing) para conhecimento dos colaboradores.



Responsabilidades:

1. Gerência de Estratégia e Inovação:
 - a. Responsável por elaborar o projeto, juntamente com outras áreas, para aprovação da Direção;
 - b. Contato direto com fornecedores;
 - c. Aplicação do projeto na prática com agências pilotos e posterior aplicação a todos os colaboradores da Sicredi Pioneira RS.
2. Gerência de Gestão de Pessoas:
 - a. Responsável pela gestão do conhecimento;
 - b. Atual contato direto com fornecedores;
 - c. Manutenção da plataforma, juntamente com colaboradores conteudistas, para gerir o conteúdo inserido, bem como as sugestões enviadas pelos colaboradores usuários;
 - d. Gestão da comunicação interna dentro da plataforma, responsável por difundir informações institucionais e estratégicas a todos os colaboradores.

Controle:

Gerenciamento diário das sugestões de inclusão ou alteração de conteúdo recebidas dos colaboradores usuários. Também é realizado o acompanhamento da validação dos colaboradores conteudistas para que os conteúdos sejam criados ou alterados dentro do prazo estabelecido de retorno.

Proatividade:

Visando a ter um repositório único de documentos, centralizando a base de conhecimento e gerando mais agilidade nos processos, foi proposta a construção da plataforma Goog, que permite a unificação de todo o conteúdo operacional e de regimentos da Sicredi Pioneira em um único local. A inserção de conteúdos é feita facilmente e de maneira autônoma e com acesso a feedback constante e iterações como: curtir notícias, favoritar os artigos, “pinar” trechos de artigos, comentar nas notícias e artigos e sugerir alterações nos artigos, proporcionando uma interação entre todos os colaboradores da cooperativa. Com a proposta, ocorre a gestão mais eficaz do conteúdo e conhecimento da cooperativa, proporcionando também um retorno mais efetivo para o nosso associado, com a segurança e a credibilidade de se estar passando a informação correta e atualizada.

Aplicação

► Abrangência:

Todo os colaboradores da Sicredi Pioneira RS.

Continuidade:

Desde 2018. A utilização é contínua.

Aprendizado

Melhoria:

O projeto trouxe à cooperativa o benefício do engajamento entre os setores, pois, através do profissionalismo e amadurecimento, o conhecimento disseminado passou a promover a equalização da informação, evitando o retrabalho.



Da mesma forma, a implementação da plataforma garantiu agilidade no atendimento aos associados, uma vez que, antes disso, as informações eram descentralizadas e, em muitos casos, desatualizadas, quando impressas e arquivadas sem controle adequado. A insegurança ao passar a informação era uma realidade na cooperativa. Dado o momento da centralização das informações, os colaboradores passaram a depositar uma maior confiança na informação a ser transmitida e conseqüentemente mais credibilidade nos serviços oferecidos. Outro ponto importante de melhoria constatada após a implementação foi a possibilidade de revisitar todos os processos operacionais da cooperativa, uma vez que eles foram revisados e reescritos para serem disponibilizados no repositório.

Integração com outras práticas

A plataforma está alinhada às práticas de Educação Corporativa e Academia Pioneira, uma vez que atende ao conceito de preparar e fortalecer os seus públicos, por meio do desenvolvimento e da sustentação de ações educacionais, contribuindo para o crescimento organizacional sustentável.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

“Educação, formação e informação” - A plataforma promove a educação e formação dos colaboradores, contribuindo eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa e, conseqüentemente, atendendo ao seu propósito.

Resultados alcançados com a aplicação da prática Resultados quantitativos

O potencial da plataforma se fez cada vez mais justificado com números que superaram meio milhão de pesquisas feitas em aproximadamente seis meses de utilização, desde o seu lançamento para todos os colaboradores da Cooperativa Sicredi Pioneira RS (em 10/12/2018):

- 100% dos colaboradores com acesso à ferramenta;
- 534 mil pesquisas realizadas;
- 656 mil artigos lidos;
- 30 mil notícias de comunicação interna lidas;
- 4 mil artigos favoritos;
- 1500 comentários inseridos nos conteúdos;
- 1300 sugestões enviadas pelos colaboradores usuários;
- 40 colaboradores conteudistas geradores de conteúdo;
- 1 colaborador focado no gerenciamento da plataforma.

Resultados qualitativos

Desde a implementação, percebe-se uma redução no suporte telefônico provido pelos colaboradores da sede, uma vez que todos os conhecimentos estão descritos em forma de artigo no GOOG.

De modo complementar, por meio de depoimentos dos colaboradores usuários (agências), é possível observar que houve impacto na agilidade do atendimento aos associados e, também, aumento na segurança dos colaboradores usuários com relação às informações transmitidas.



PESSOAS



PRIMEIROS PASSOS

COOPAMA



Título da prática: Universidade Coopama



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Pessoas
- **Processo gerencial:** Capacitação e desenvolvimento de pessoas
- **Palavras-chave:** Educação corporativa, desenvolvimento, resultados



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa Agrária de Machado Ltda.

Sigla

Coopama

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
03 de Julho de 1944	Agropecuário
CNPJ	
22.226.476/0001-88	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
2.644	407

Cidade/Estado

Machado/MG

Site

www.coopama.com.br

Contato

Aline Borges (coordenadora de Marketing)

E-mail:

aline@coopama.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Coopama mantém uma política de capacitação e desenvolvimento há alguns anos, porém, o momento atual, que tem sido marcado por uma concorrência acentuada e complexa, exige novos formatos, novas ferramentas e metodologias aplicáveis aos processos de educação corporativa e formação contínua. Ao considerar também que a transição dos conhecimentos, em especial os relacionados à atividade do agronegócio, está cada vez mais rápida, é preciso assegurar a formulação de novos saberes ou a renovação dos saberes anteriores para a consolidação da cooperativa. A combinação de todos os fatores acima, unidos à tradição e ao compromisso da Coopama com ações educativas e de formação do colaborador, provocaram o repensar e, portanto, a idealização e implantação da Universidade Corporativa Coopama.

Descrição da prática

A Universidade Corporativa Coopama observa as seguintes premissas institucionais:

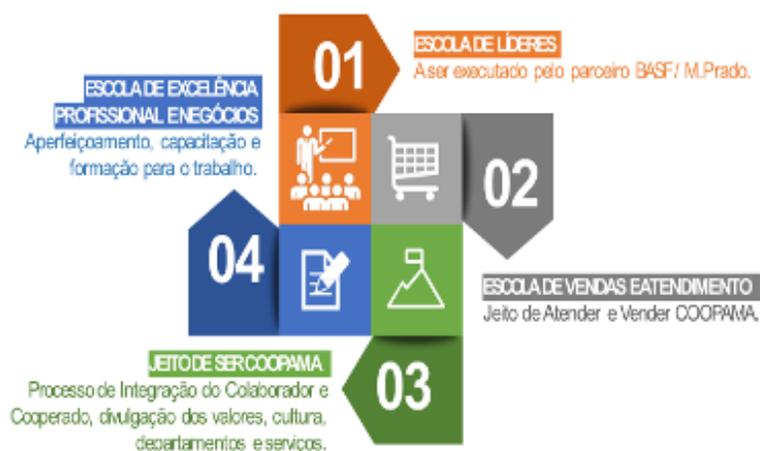
- Governança e liderança;
- Alinhamento estratégico;
- Aprendizado organizacional;
- Desenvolvimento e capacitação de pessoas;
- Atração e retenção de talentos;
- Ganhos de produtividade;
- Melhorias nos resultados.

E adota as ações abaixo descritas:

- Escolas focadas no que é importante para a Coopama;
- Roteiros formativos personalizados;
- Desenvolvimento técnico, comportamental e operacional;
- Fortalecimento da cultura, ética e conduta;
- Consolidação do senso cooperativista entre colaboradores e cooperados.



Para tanto, está estruturada em quatro diferentes escolas:



ENFOQUE

Metodologia:

Os conteúdos produzidos e disseminados pela Universidade Corporativa Coopama, por meio da área de Recursos Humanos e muito comumente com a utilização de parcerias (fornecedores, instituições de ensino superior, escolas do Sistema S e congêneres), conta com aporte teórico ou prático das outras áreas da cooperativa como: Comercial, Marketing, Agrônômica e Financeira/Controladoria. Também estão previstos conteúdos sobre o cooperativismo, aportados pelas associações e organizações do setor cooperativista.

Para tanto, são previstas e já estão sendo executadas ações por meio das modalidades presencial e EAD, esta por meio da plataforma Google/Classroom.

Responsabilidades:

A concepção, planejamento e curadoria são de responsabilidade da área de Recursos Humanos.

Para tanto, a área de Recursos Humanos também considera como uma fonte de informações sobre a necessidade das áreas o Comitê Gerencial da Coopama – fórum em que os pares da Gerência de RH podem propor conteúdo.

O acompanhamento (ou controle/monitoramento) das ações da Universidade Corporativa Coopama é realizado pela área de Recursos Humanos da Coopama.

No entanto, os principais resultados são apresentados nas reuniões periódicas do corpo de coordenadores e gestores, quando necessário. São reportados permanentemente informes sintéticos das ações e resultados para a Diretoria.

Controle:

Por se tratar de ações relacionadas ao desenvolvimento individual e organizacional dos 382 colaboradores da Coopama, são utilizados como instrumentos de controle dos resultados:



- a. Avaliações de Reação - Preenchidas pelos egressos dos programas logo após a execução dos programas;
- b. Avaliações das áreas beneficiadas pelas ações - Consistem em breves memorandos, reportando as impressões do líder com relação ao desempenho ou comportamento dos liderados capacitados, realizados após 30 e 90 dias da data de término dos programas. Profissionais da área de Recursos Humanos também realizam, por amostragem, ações de monitoramento e controle.

Proatividade:

O desenvolvimento de ações de educação corporativa é, por natureza, proativo. O processo se inicia com o diagnóstico dos conteúdos a serem ministrados ou competências a serem desenvolvidas, sempre considerando o planejamento estratégico da COOPAMA, os valores, a missão institucional e os princípios cooperativistas.

A instrumentalização de tal processo ocorre de diferentes formas, entre as quais:

- a. O levantamento de necessidade de treinamentos;
- b. O levantamento de lacunas de formação a partir dos perfis dos profissionais;
- c. A consolidação dos feedbacks dos gestores, exteriorizados nas reuniões mensais de acompanhamento.

A realização de visitas de benchmarking e os estudos sobre casos de sucesso relacionados a propostas de educação corporativa complementam o processo de ações proativas.

Aplicação

▶ Abrangência:

As ações da Universidade Corporativa COOPAMA abrangem todos os colaboradores da cooperativa e também podem atingir/impactar os cooperados, conforme cronograma de ações e implementação.

Continuidade:

A Universidade Corporativa COOPAMA é uma evolução das ações já adotadas para a qualificação dos profissionais e demais partes interessadas que se associam às ações da cooperativa.

A transformação das ações já realizadas, muito mais do que ação de marketing ou simples unificação, é uma oportunidade de ampla revisão dos processos e adoção de práticas mais atuais e efetivas. A educação é considerada como um ciclo infinito. Muitos são os autores que citam o conceito de LifeLong Learning.

O surgimento da Universidade Corporativa COOPAMA, em 02/01/2019, com política assinada em dezembro de 2018, possui a mesma intenção estratégica: ser perene ao longo da existência da cooperativa e contribuir de forma decisiva para que a cooperativa se reinvente continuamente de forma relevante para os seus cooperados e para a sociedade em que está inserida, ou seja, a duração da universidade é indeterminada. Já os programas, cursos e ações mais específicas da universidade possuem durações determinadas.



Aprendizado

Melhoria:

A própria ideia de transformação dos programas antes isolados e intermitentes em um modelo de universidade corporativa denota a intenção de melhoria contínua pela área de Recursos Humanos. Integrar as ações, desenvolver um vetor único e cristalizar as ações já implementadas e bem avaliadas são formas de revisar os processos anteriores e otimizar os recursos e ampliação dos resultados até então alcançados.

A Universidade Corporativa Coopama é um grande avanço na reinvenção da educação corporativa que se apresenta, agora, de forma integrada e lastreada.

Integração com outras práticas

As necessidades de desenvolvimento de conteúdos e programas da universidade corporativa são impactadas pela Avaliação de Desempenho e pela Pesquisa de Clima Organizacional. A primeira ferramenta aponta com precisão as lacunas de desenvolvimento que oportunamente poderão ser atendidos com as ações da Universidade Corporativa Coopama. A segunda ferramenta também pode conter subsídios para o desenvolvimento das ações.

Outros instrumentos ou ações também podem ser considerados como subsídios importantes para o processo de construção ou disseminação do conhecimento organizacional, tais como:

- a. Feedbacks de pesquisas realizadas com os cooperados;
- b. Ações de clientes ocultos;
- c. Observações reportadas pelos órgãos gestores da cooperativa, pelos conselhos da cooperativa ou advindos de consultorias contratadas pela COOPAMA.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

De certa forma, as ações da Universidade Corporativa Coopama se relacionam com o quarto princípio cooperativista, “Autonomia e independência”, e com o sétimo, “Interesse pela comunidade”.

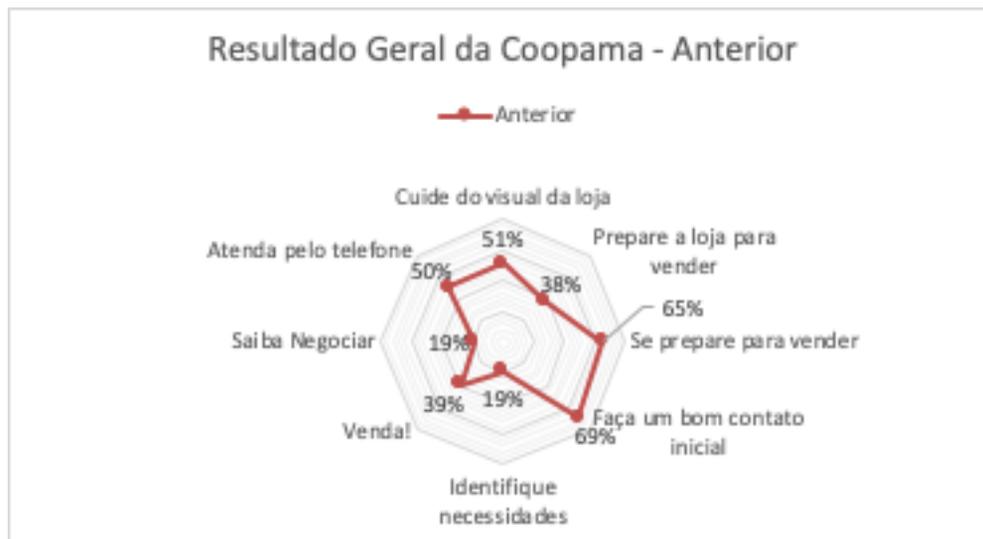
Mas as ações da Universidade Corporativa Coopama materializam, de forma sustentada e significativa, o quinto princípio do cooperativismo, “Educação, formação e informação”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Os resultados estão sendo avaliados a cada final de processo das escolas que fazem parte da Universidade Corporativa Coopama.

Existem indicadores de resultados do Jeito Coopama de Atender e Vender em 2018 e 2019 – nesse comparativo são analisados os pontos ainda a serem melhorados, bem como os esforços que foram conquistados com as equipes que frequentaram a escola.





Na Escola de Líderes, houve avaliações objetivas a distância, nas quais foi analisado o aproveitamento do grupo frente ao conteúdo trabalhado, sendo que a última prova continha o conteúdo de todos os módulos aplicados.

Na Escola de Formação Profissional, cada Coopatec (treinamento interno técnico) é avaliado com metodologia de avaliação, que envolve gincanas ou provas estabelecidas.

Em cada processo, há busca constante de melhorias e de satisfação dos grupos envolvidos, buscando sempre a melhoria dos processos e dos resultados obtidos pela Coopama.



 **Título da prática:** Dinâmica do Anjo Secreto

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Pessoas
- **Processo gerencial:** Promoção de ações direcionadas ao cuidado da saúde física, mental e social dos colaboradores
- **Palavras-chave:** Integração, sociabilização, relacionamento interpessoal, empatia, descontração

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região do Circuito Campos das Vertentes Ltda.

Sigla

Sicoob Copermec

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
-----------------------------	-------------------------------

13 de Julho de 1998

Crédito

CNPJ	
-------------	--

02.232.383/0001-59

Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
------------------------------	---------------------------------

22.320 (dez/2019)

203 (dez/2019)

Cidade/Estado

Cláudio/MG

Site

www.sicoobcopermec.com.br

Contato

Leidiane Aparecida Vilela Pinto Marques (gerente de Recursos Humanos)

E-mail:

leidiane vilela@copermec.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

O crescimento acelerado da cooperativa nos últimos anos gerou um aumento no quadro funcional e nas atividades operacionais realizadas. Como consequência dessa mudança cultural, a aproximação e envolvimento dos funcionários foram diminuindo, o que poderia influenciar diretamente na qualidade do clima organizacional.

O clima organizacional é um fator verificado anualmente e de grande importância para o cumprimento das estratégias organizacionais da cooperativa, pois ele influencia diretamente nas entregas realizadas pelos colaboradores. Quando o clima organizacional é bom, gera confiança e respeito mútuo, o colaborador se sente motivado e pode aumentar sua contribuição para a cooperativa.

A realização de ações diretamente ligadas à manutenção de um clima organizacional favorável é uma preocupação constante da cooperativa – pensando nisso é que foi criada, em 2017, a dinâmica do Anjo Secreto, com o objetivo de trabalhar a integração, sociabilização, relacionamento interpessoal, empatia, comunicação e descontração.

Descrição da prática

A dinâmica do Anjo Secreto é uma ação realizada pela cooperativa ligada diretamente ao desenvolvimento da saúde mental dos colaboradores. Realizada desde o ano de 2017, tem como objetivo principal 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.

ENFOQUE

Metodologia:

A dinâmica do Anjo Secreto ocorre anualmente e envolve todos os colaboradores e principais dirigentes da cooperativa.

Primeiramente, o setor de Recursos Humanos realiza o lançamento da ação, por meio de comunicado interno para todos os colaboradores e dirigentes interessados em participar. Nesse momento, são informados também o período da ação e a data da revelação.

Posteriormente, é realizado um sorteio para que todos os anjos saibam quem será seu protegido. É orientado que todos os anjos fiquem atentos com relação aos sentimentos diários do seu protegido, e entrem em ação caso percebam algum problema, para amenizar de alguma maneira a situação.

Para garantir que os envolvidos não tenham conhecimento do seu anjo, é disponibilizada uma caixa em um local de comum acesso, onde deverão ser colocados cartões, mensagens, presentes, etc. Tudo deve estar devidamente identificado com o nome do protegido. É muito importante que todas as pessoas participantes da dinâmica levem o compromisso a sério, para que o protegido não se sinta excluído ou abandonado, fugindo do propósito da dinâmica.



Finalizando a ação, no dia da revelação do Anjo Secreto o protegido deverá presentear o seu anjo da guarda, como forma de agradecimento ao carinho que lhe foi dedicado durante o período.

Responsabilidades:

O setor de Recursos Humanos é o responsável pela coordenação e acompanhamento da dinâmica do Anjo Secreto na cooperativa. Suas responsabilidades são de:

- Realizar toda parte de divulgação da ação;
- Organizar os participantes e realizar o sorteio dos protegidos pelos anjos;
- Acompanhar semanalmente o desenvolvimento da ação, realizando contato direto com os participantes para análise do envolvimento de todos;
- Organizar o fechamento da ação na data previamente marcada com todos os participantes.

As responsabilidades dos participantes da dinâmica do Anjo Secreto são:

- Deixar semanalmente uma mensagem ou mimo para seu protegido na caixa disponibilizada para esse fim ou na sua própria mesa, mantendo sigilo com relação à sua identidade;
- Expressar diariamente manifestações de cuidado com todos os envolvidos na brincadeira, por exemplo: desejar bom dia e boa tarde, sorrir, não usar palavras ríspidas e grosseiras, manter atitudes de delicadeza, perguntar se está tudo bem, ouvir com atenção.

Controle:

O monitoramento da dinâmica do Anjo Secreto é realizado por meio de:

- Lista de participação assinada pelos colaboradores no início da dinâmica;
- Depoimentos e disponibilização de fotos em rede social dos participantes da dinâmica.

Proatividade:

A dinâmica do Anjo Secreto é uma ação de caráter proativo no sentido de que trabalha a construção de um clima organizacional favorável para todos os colaboradores da cooperativa, sendo sua ideia principal criar um ambiente de confiança e integração entre os diversos departamentos, além de contribuir para maior produtividade, o que acaba refletindo no alcance das estratégias organizacionais propostas, satisfação e fidelização dos clientes e cooperados.

Aplicação

▶ Abrangência:

No último ano, a dinâmica do Anjo Secreto contou com a participação de aproximadamente 160 funcionários e cinco dirigentes, sendo esses funcionários distribuídos em oito pontos de atendimento da cooperativa.

Continuidade:

A dinâmica do Anjo Secreto é realizada anualmente e seu período de duração ocorre no prazo máximo de 20 dias. A ação foi implementada na cooperativa no ano de 2017 e a ideia é continuar a realizar essa dinâmica, visto que é perceptível a mudança no clima entre os colaboradores.

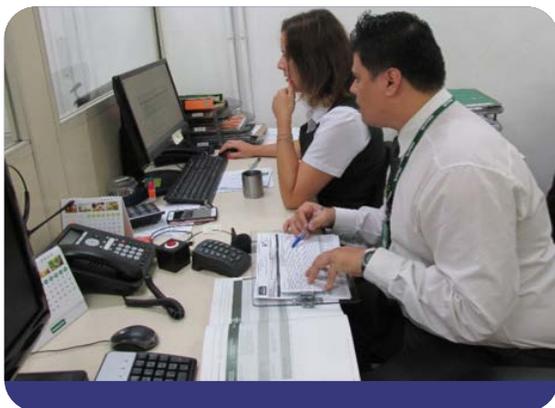


Aprendizado

Melhoria:

Desde sua implantação, foram feitas algumas alterações buscando melhorar o processo da dinâmica, como:

- Os principais dirigentes da cooperativa passaram a participar da dinâmica;
- A dinâmica foi estendida para todos os pontos de atendimento;
- Alteração na forma de realizar a revelação do anjo. Os protegidos passaram a apresentar seu anjo secreto pelo cuidado recebido no período da dinâmica;
- Padronização para todos os pontos de atendimento do início e término da dinâmica.



Realização de auditoria de processos.



Treinamento in company sobre auditoria de processos para colaboradores-chave.

Integração com outras práticas

A dinâmica está vinculada no quesito saúde mental dentro do programa Bem Viver, que tem como objetivo promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

É realizada anualmente a Pesquisa de Clima Organizacional, que apresenta o resultado da satisfação dos colaboradores, com o intuito de identificar padrões comportamentais e possíveis melhorias para a governança da cooperativa. É visível que, a partir do momento em que teve início a dinâmica do Anjo Secreto, o resultado da satisfação dos colaboradores aumentou – sendo assim, há uma integração direta entre as atividades realizadas.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A dinâmica do Anjo Secreto está alinhada ao quinto princípio cooperativista, “Educação, formação e informação”. A ação promove a educação e a formação dos colaboradores e dirigentes, possibilitando a contribuição de todos para a construção e difusão de valores cooperativistas, com objetivo de desenvolver e solidificar os processos internos, de forma que os integrantes da cooperativa dominem e respeitem esses valores, os princípios e as regras aplicáveis à filosofia cooperativista.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Em 2018, a dinâmica do Anjo Secreto contou com a participação de aproximadamente 160 funcionários e cinco dirigentes, sendo esses funcionários distribuídos por oito pontos de atendimento da cooperativa.

Outro fator importante está relacionado ao resultado da pesquisa de clima organizacional, que é analisado anualmente, sendo que no último questionário aplicado foi possível observar um crescimento de 2,24%, passando de 91,25% em 2017 para 93,49% em 2018. Dessa forma, podemos perceber que essa ação, juntamente com outras realizadas pela cooperativa, é fundamental para a criação de um clima organizacional favorável.



Fechamento da prática do Anjo Secreto.



Caixa disponibilizada para os funcionários deixarem as mensagens.





Depoimentos

“Adotar a dinâmica do Anjo Secreto em nossa cooperativa revolucionou todos os setores e agências no quesito interação e relacionamento pessoal. Após a implantação, todos se envolveram e começaram a “distribuir” frases motivadoras, acalentadoras e até de ajuda entre todos os funcionários. Isso gerou um aumento significativo na harmonia, empatia, bom clima organizacional, enfim, é uma ótima ferramenta de desenvolvimento humano. Como consequência disso, houve melhoria nos fluxos de informações, processos e atendimento. Na verdade, quando a comunicação e a preocupação com o outro é despertada em todos os integrantes de uma equipe, os resultados aparecem de todos os lados!”

Marcelo Gomes Mamprim, Diretoria Executiva.

“A Dinâmica do Anjo Secreto é surpreendente! A movimentação dentro do ambiente de trabalho no âmbito pessoal e motivacional foi instigada para obter os resultados necessários, elevando o índice de satisfação do projeto. Quem vivenciou na prática e teve como foco cuidar de alguém que ainda não conhecia, ou até mesmo de quem já tinha uma certa liberdade e entrosamento, observou ainda mais o envolvimento profissional e ganho do desenvolvimento do trabalho em equipe. Com a dinâmica, percebi que houve quebras de limitações, sejam elas profissionais, sejam pessoais, e criou-se um ambiente de trabalho mais favorável, que com certeza elevou o índice de satisfação pessoal de cada um dos participantes,, tendo conseqüentemente um crescimento e uma maior interação no trabalho em equipe. E de certa forma, você percebe que pessoas diferentes do seu convívio podem cuidar de você, seja através de um elogio, uma pequena lembrança, uma atenção especial, e isso faz com que nosso índice de autoestima aumente, gerando uma satisfação que é disseminada em grupo, e que contagia até mesmo em nosso âmbito familiar.”

Silverio Franklim Freitas Santiago, Gerência de Marketing.

“A realização da dinâmica do Anjo Secreto aumentou a integração entre os colaboradores, que, na maioria das vezes, não conseguem dialogar, sorrir ou conversar uns com os outros durante a rotina. Deixou o ambiente de trabalho mais leve, através de mensagens, cartões, recadinhos e presentes. Receber cuidados, atenção e carinho nos faz sentir acolhidos e pertencentes, mesmo sem saber quem é seu “anjo da guarda”! Essa sintonia ajuda o colaborador a manter o foco e a organizar melhor as tarefas, aumentando a produtividade no trabalho e a melhoria do clima organizacional.”

Suziane do Carmo Gonçalves Pereira, Supervisão setor de Atendimento.



COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

COCAMAR

 **Título da prática:** Projeto Vida Segura

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Pessoas
- **Processo gerencial:** Identificação e cumprimento dos requisitos relativos à saúde e à segurança do trabalho
- **Palavras-chave:** Segurança, regras de ouro, pessoas, saúde, cultura

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cocamar Cooperativa Agroindustrial

Sigla

Cocamar

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
27 de Março de 1963	Agroindustrial
CNPJ	
79.114.450/0001-65	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
14.888	2.484

Cidade/Estado

Maringá/PR

Site

www.cocamar.com.br

Contato

Pâmela Roberta Pegoraro

E-mail:

pamela.pegoraro@cocamar.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Cocamar assegura como um valor a segurança de seus colaboradores, parceiros e cooperados. Garantir a segurança de todos na Cocamar, a qual possui um extenso parque industrial, diversas unidades operacionais e uma gama variada de ramos de atividade, se torna uma atividade metódica e meticulosa.

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 visam a 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.

Descrição da prática

Implantação de práticas de segurança ocupacional com o intuito de criar uma cultura de segurança entre os colaboradores, estabelecendo a segurança como um valor para a cooperativa.

ENFOQUE

Metodologia:

O Projeto Vida Segura Cocamar foi estabelecido fundamentado em quatro principais diretrizes – cada uma das ações está alinhada com alguma dessas diretrizes. São elas:

- **Regras:** Para que existam padrões de segurança, a cooperativa precisa ter estabelecido quais as regras e procedimentos que devem ser cumpridos por todos;
- **Consequências:** As regras não garantem sozinhas que os requisitos de segurança sejam seguidos – para isso é necessário a constituição de consequências para as transgressões das regras e procedimentos, garantindo que sejam executadas de maneira justa e uniforme;
- **Valores:** Mesmo com regras e consequências implementadas, ainda assim, a cultura de segurança não está completamente assegurada. É preciso que cada indivíduo dentro da cooperativa tenha a segurança como um valor e acredite que os acidentes podem ocorrer com qualquer pessoa e que todos os riscos podem ser evitados, a fim de alcançar o zero acidente;
- **Ambiente:** Uma pessoa que possui segurança como um valor pode ser afetada pelo ambiente em que ela vive ou trabalha. Por isso, é fundamental para o projeto que o ambiente cultural da cooperativa seja propício aos padrões de segurança previstos, caso contrário, com o passar do tempo, o trabalho pode não se sustentar. Juntamente com o ambiente da cooperativa, a Cocamar precisa influenciar no ambiente familiar de cada colaborador.

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. Cada um desses grupos é independente da equipe de Gestão Ocupacional, sendo o líder colaborador de outras áreas. Cada planejamento, plano de ação, acompanhamento e controle é de responsabilidade do grupo de trabalho, e este responde diretamente ao Comitê Central de Segurança Ocupacional, formado pela Diretoria Executiva e pela Superintendência Executiva da



Cocamar, com participação da equipe de Gestão Ocupacional como membro consultivo do comitê. As principais linhas de trabalho do projeto são:

GT de regras de ouro e procedimentos de segurança ocupacional

Diretamente ligada à diretriz de Regras, a Cocamar elaborou um conjunto de regras principais, conhecidas como “regras de ouro”, cujo objetivo principal é prevenir acidentes e incidentes e definir critérios para avaliação da violação dessas regras. A transgressão de alguma dessas regras é considerada falta gravíssima. Todo colaborador Cocamar é apresentado às regras de ouro durante o processo de integração, logo após a sua contratação. Nesse processo de integração, o colaborador recebe um cartão com as regras de ouro e deve estar com esse cartão sempre afixado ao seu crachá de colaborador, a fim de sempre poder lembrar as regras, conforme a figura abaixo.



Uma regra de ouro consiste em uma instrução objetiva, ligada a comportamentos individuais que se tornam indiscutíveis, tornando mais fácil a aplicação de sistema de consequências. Trata-se de atitudes pontuais, individuais, fáceis de identificar ou de observar, em que é inequívoco o responsável pela ação desconforme, facilitando a aplicação de medidas disciplinares cabíveis. As regras de ouro são notoriamente ligadas a acidentes recorrentes, graves, bem como aspectos preventivos de eventos com potencial de severidade considerável.

As regras foram criadas pelo GT a partir do levantamento histórico de acidentes e da análise das causas relacionadas. Como premissa de regras cardinais, é imprescindível que se dê condições de cumprimento, o que passa por:

- Condições favoráveis ao cumprimento: instalações adequadas, dispositivos adequados, eventuais investimentos;
- Treinamento e capacitação;
- Conhecimento amplo das regras, de sua motivação e objetivos pretendidos com elas (prevenção, zero acidente, etc.).



As regras de ouro têm por objetivo focar a atenção de todos na necessidade de aderir às regras e procedimentos que devem ser seguidos, a fim de evitar atos perigosos que possam causar danos ao colaborador, aos colegas e às instalações.

GT de políticas de reconhecimentos e consequências

O grupo de trabalho responsável pelas políticas de reconhecimentos e consequências fica incumbido das atividades de avaliação das transgressões das regras e procedimentos da Cocamar, tendo que definir quais os tipos de reprimendas a serem aplicadas ao colaborador infrator. Essas reprimendas devem priorizar a recuperação do colaborador na cultura de segurança e nunca a punição. Também devem levar em consideração o histórico do colaborador, qual o benefício da reprimenda para a mudança de cultura desse colaborador e qual o benefício da reprimenda para a mudança de cultura da equipe Cocamar. As reprimendas devem ser justas, independentemente da função ou nível hierárquico do infrator.

As medidas disciplinares devem ser aplicadas objetivando a correção/recuperação do colaborador, para que ele retome suas atividades rotineiras, observando todas as orientações e normas da cooperativa de forma a cumprir com suas responsabilidades oriundas do contrato de trabalho.

Na aplicação de medidas disciplinares devem ser considerados os seguintes fatores:

- Tomar as medidas necessárias imediatamente;
- Certificar-se de que sejam conhecidos todos os fatos e atos relacionados com a falta cometida;
- Ouvir a versão do ocorrido relatada pelo próprio colaborador, com o objetivo de verificar se coincide com os fatos de que se tem conhecimento;
- Analisar o comportamento do colaborador que praticou a falta, verificar o seu conceito perante a cooperativa e examinar a circunstância em que a falta ocorreu;
- Analisar os reflexos positivos que a medida disciplinar poderá produzir tanto com relação às normas e processos internos da empresa quanto no que se refere aos colaboradores em geral;
- Garantir que a aplicação da medida disciplinar ocorra com bom senso e moderação e não viole os princípios legais assegurados com relação à dignidade básica do colaborador.

Tipos de medidas disciplinares

É de responsabilidade do gestor imediato do colaborador aplicar a sanção/reprimenda. O gestor deve solicitar via e-mail o registro da sanção, informando o descritivo do ocorrido ao departamento de Gestão de Pessoas. Na omissão do gestor, cabe ao departamento de Gestão Ocupacional informar seu superior imediato. Nos casos de convivência na aplicação da sanção ao colaborador, o gestor imediato será advertido conforme decisão do comitê.

- Reprimenda de orientação - Consiste em uma conversa com o colaborador quando da violação de regras e/ou procedimentos, de relativa ou pequena importância, pela primeira ou mais vezes. Esta ação disciplinar deve ser aplicada pelo supervisor imediato, de maneira reservada.
- Reprimenda verbal - Consiste em uma conversa séria e particular com o colaborador que:
 - violou pela primeira vez, por simples negligência ou falta de cuidado, regras e/ou procedimentos importantes;
 - tenha sido “orientado” ou treinado uma vez ou mais vezes, tendo reincidido no mesmo erro ou similar;



- tenha ofendido outros colaboradores com atitudes impróprias, desde que essas atitudes não aten-tem contra a moral, lei, saúde, segurança, autoridade, etc.

A reprimenda verbal deve ser registrada no prontuário e na pasta eletrônica do colaborador.

- Reprimenda escrita - Consiste numa ação de advertência escrita, a qual deverá ser documentada, depois que a ação de advertência verbal tenha falhado. Esta ação disciplinar também deve ser aplicada quando ocorrer um dos itens descritos abaixo:
 - regras e/ou procedimentos muito importantes forem violados, intencionalmente ou por negligência;
 - o colaborador tenha sido “corrigido” uma ou mais vezes, tendo reincidido no mesmo erro ou similar;
 - tenha sido cometida uma afronta grave contra outros colaboradores.

Deverá haver uma reunião particular com a presença do colaborador, do supervisor direto e outras pessoas indicadas pelo superior hierárquico da área, se necessário.

- Reprimenda de suspensão - Consiste numa ação de suspender o colaborador de suas atividades, depois que as ações de reprimenda verbal e reprimenda escrita tenham falhado. Esta ação disciplinar também deve ser aplicada quando ocorrer um dos seguintes itens:
 - regras e/ou procedimentos muito graves ou reincidentes forem violados, intencionalmente ou por negligência;
 - o colaborador tenha sido “corrigido” duas ou mais vezes, tendo reincidido no mesmo erro ou similar;
 - tenha sido cometida uma afronta grave contra outros colaboradores.

Deverá haver uma reunião particular com a presença do colaborador, do supervisor direto e outras pessoas indicadas pelo superior hierárquico da área, se necessário.

A suspensão pode ser aplicada até duas vezes (reincidência), dependendo da gravidade da falta, antes que sejam tomadas medidas mais sérias (demissão).

- Demissão - Consiste na dispensa do colaborador. Pode ocorrer quando:
 - todas as demais ações disciplinares tenham falhado, e o colaborador for considerado irrecuperável pelo gestor imediato;
 - tenham sido cometidas faltas graves contra a moral, a lei, a integridade física ou a segurança das pessoas ou da cooperativa.

A dispensa do colaborador deve ser avaliada de imediato quando ele cometer uma das seguintes faltas:

- violação flagrante e deliberada/intencional ou por negligência de uma norma de segurança muito importante, de maneira a expor em perigo ele próprio ou outros colaboradores e/ou propiciar danos ao patrimônio da cooperativa;
- posse de armas de fogo e munições, uso ou posse de drogas dentro de propriedade da cooperativa;
- posse ou uso de bebidas alcoólicas, salvo em local permitido;
- roubo ou fraude;
- recusa deliberada em seguir instruções e regulamentos;



- brigas, ações violentas ou destruição de propriedade da cooperativa;
- outros atos contrários à lei e aos bons costumes.

Comitê

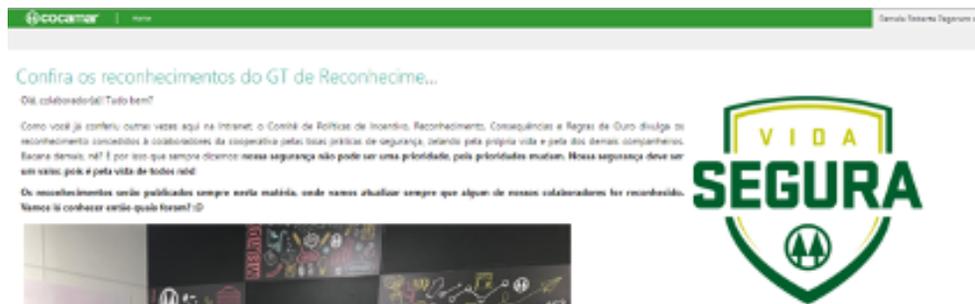
O objetivo do comitê é analisar situações de violação das regras de ouro ou casos não previstos no documento interno que descreve as regras ou em qualquer situação em que houver a necessidade da sua intervenção/deliberação. A convocação do comitê poderá ser realizada por meio de registro eletrônico (e-mail) ou telefone. A responsabilidade sobre a convocação para o comitê será do gestor imediato do colaborador.

Para formação do comitê, será necessário, além do gestor do colaborador envolvido, as seguintes áreas abaixo relacionadas:

- Departamento de Gestão Ocupacional;
- Departamento de Gestão de Pessoas;
- Departamento Jurídico;
- Gestor Executivo.

E há também a política de reconhecimento que estabelece um programa de reconhecimento motivacional para estimular, incentivar e valorizar os funcionários para a adoção de comportamentos seguros, saudáveis e de respeito ao meio ambiente, dentro da cooperativa, bem como o desenvolvimento de ações e sugestões que possam contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais em segurança, meio ambiente e saúde.

Os reconhecimentos efetuados na cooperativa ficam públicos na intranet conforme figura abaixo, como forma de incentivo e divulgação aos demais colaboradores.



GT de observações comportamentais

O programa de observação é executado por meio de abordagens formais realizadas por equipe capacitada, nas quais se espera bloquear os desvios comportamentais identificados, elogiar os comportamentos seguros, registrar e levantar oportunidades para melhorias nas áreas.

Observações comportamentais são atividades em que uma pessoa vai a campo e realiza a avaliação da atividade nos quesitos de segurança, abordando o trabalhador, visando à conscientização de todos e conseguindo a concordância dos riscos do processo por parte do abordado, requisitando ainda que ações sejam tomadas para eliminar ou reduzir tais riscos. Na Cocamar, as observações comportamentais são de responsabilidade de todos os gestores, desde a Diretoria Executiva até os níveis de liderança das atividades operacionais, o que significa que a Diretoria Executiva,



Superintendência Executiva e gerentes executivos, periodicamente, vão às áreas operacionais e avaliam os riscos de algumas atividades, debatendo sobre esses riscos e engajando os colaboradores das áreas visitadas, a fim de promover a conscientização em segurança de toda a Cocamar.

A ferramenta que a Cocamar utiliza para realizar as observações é o programa DuPont™ STOP® Safety Training Observation Program – Programa de Treinamento de Segurança por Observação. A ferramenta é um componente de projeto de consultoria dentro da metodologia de Gestão de Riscos Operacionais da DuPont Sustainable Solutions em parceria com a Cocamar.

GT de investigação de acidentes e incidentes

O único ponto positivo que podemos extrair de um acidente é o aprendizado que ele nos traz. Dessa forma, a Cocamar empenha muito esforço na análise das causas dos acidentes e incidentes que nela ou a serviço dela ocorrem. Dependendo da gravidade de um acidente, as responsabilidades sobem os níveis hierárquicos. Por exemplo, quando há um acidente de gravidade média, fica sob responsabilidade do gestor da área convocar uma equipe multidisciplinar para realizar o processo de investigação, enquanto acidentes mais graves podem requisitar a presença de um superintendente executivo como responsável por este processo. Todo o conhecimento extraído de uma realização de investigação é repassado aos processos de toda a cooperativa.

Como é o processo de investigação na cooperativa?

Logo após o acidente ocorrido, o processo para efetuar a investigação, segue a estrutura apresentada na figura abaixo:



Em resumo, após assegurar que os riscos remanescentes do evento estão gerenciados, o responsável pelo local onde ele ocorreu deve tomar providências para preservar o cenário com todas as evidências e informações relevantes até que sejam efetuados os registros necessários.

Imediatamente após o evento ter sido controlado, o gestor ou supervisor da área deve emitir um comunicado de acidente conforme normativa interna. As informações inseridas fazem com que o sistema já efetue a classificação do acidente e informe à pessoa que o comunicou os próximos passos que devem ser tomados.

Os gestores das demais unidades, ao receberem o comunicado de acidente, deverão fazer uma análise de abrangência, isto é, avaliar se evento similar pode ocorrer em alguma área sob sua responsabilidade, e em caso positivo, tomar medidas preventivas aplicáveis.



Deve ser assegurada à comissão de investigação total liberdade para coleta e levantamento de todos os dados necessários para o desempenho de suas atribuições. Para a formação da comissão, é seguido um procedimento de composição mínima de integrantes de acordo com a classe (nível de gravidade) do acidente/incidente ocorrido.

A comissão deve documentar todos os fatos para facilitar posterior revisão da investigação, análise e emissão do relatório, conforme necessário. Para facilitar o registro dos incidentes, foi criado um aplicativo no Microsoft Forms para que qualquer colaborador treinado possa registrar o incidente, tanto pelo computador quanto pelo celular.

Sempre que possível, deve ser proposta uma sequência dos fatos/dados coletados que possa descrever cronologicamente todas as etapas que antecederam o evento em si e as etapas posteriores.

O processo de análise deve determinar as causas fundamentais (básicas) e intermediárias do acidente ou incidente, pois isso é essencial para o desenvolvimento efetivo de recomendações para prevenir ocorrência similar ou de mesma natureza. Há diversas técnicas estruturadas para determinação das causas, e a comissão deve escolher a mais adequada, de acordo com a magnitude do evento em análise.

A investigação deve ser abrangente, visando a determinar os elementos do Sistema de Gestão, conforme figura abaixo, que precisam ser melhorados, avaliando fatores físicos, humanos e sistêmicos.



Para cada causa encontrada, devem ser propostas uma ou mais ações corretivas e/ou preventivas, para evitar a ocorrência de eventos similares ou de mesma natureza.

Os resultados da investigação e da análise devem ser documentados em um relatório, com todos os dados, fatos, análises e outras informações necessárias para a investigação. Para os casos de classe grave e gravíssima, os representantes de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO) devem enviar esse relatório para aprovação do jurídico. O relatório só deve ser divulgado após essa aprovação.

Após a entrega do relatório final de investigação e análise pela comissão de investigação, as propostas de ações corretivas e preventivas devem ser avaliadas pela gerência da área, para validação e implementação. A avaliação, validação e implementação das ações são efetuadas pelo gestor que foi responsável pela formação da comissão de investigação. A verificação da efetividade das ações corretivas e preventivas implementadas será feita pelo gerente de nível hierárquico imediatamente superior ao daquele que as implementou.

Os resultados dos relatórios finais de acidentes, incidentes, desvios críticos e doenças ocupacionais devem ser apresentados e discutidos no comitê de gestão de SSO da unidade organizacional onde ocorreu o evento.



Os resultados dos relatórios também devem ser apresentados e discutidos com a força de trabalho do local onde ocorreu o evento. Uma das possíveis formas de divulgação para a força de trabalho é por meio do Diálogo Semanal de Segurança (DSS), ou pode-se adotar atividade similar.

O GT de investigação de acidentes analisará periodicamente, no mínimo mensalmente, os resultados das investigações, abrangência e outras estatísticas relevantes. A partir dessas análises, juntamente com a área de SSO e o GT de contenção, deverá propor alertas de SSO para grupos de unidades ou corporativos de modo a difundir os conhecimentos adquiridos nesse processo.

Como forma de disseminar conhecimento, o GT de investigação de acidentes, incidentes, desvios e doenças ocupacionais possui um plano de capacitação para os colaboradores da cooperativa, no qual este é um dos indicadores acompanhados. A figura abaixo ilustra o brinde entregue aos participantes do treinamento, que contém os passos da estrutura do processo de investigação, como uma forma de incentivo e comunicação aos envolvidos.



GT de contenção

Com base nos incidentes e acidentes ocorridos na cooperativa, o GT de contenção tem por objetivo avaliar a adequada existência de procedimentos para realização das atividades envolvidas, adequá-las e replicar para as demais unidades/indústrias, a fim de prevenir outros incidentes/acidentes da mesma natureza e preservar a integridade de seus colaboradores. O GT também atua de forma proativa, avaliando as operações e os riscos envolvidos nas atividades, para efetuar o desenvolvimento dos trabalhos.

GT de governança em saúde e segurança ocupacional

A Cocamar deve sistematizar o seu sistema de gerenciamento da segurança no trabalho e saúde ocupacional, de modo que a legislação aplicável seja conhecida e atendida, que a sua política de saúde e segurança ocupacional seja definida, que os perigos sejam identificados e a avaliação dos riscos efetuada, que o comportamento seguro seja continuamente reforçado, que existam disposições eficazes para lidar com emergências e contingências, que incidentes e acidentes sejam efetiva e eficazmente solucionados, que o desempenho da segurança no trabalho e da saúde ocupacional sejam continuamente monitorados por meio de requisitos proativos e do provisionamento dos recursos necessários, e que a comunicação interna e externa como forma de disseminar conhecimento seja efetuada.

Com o intuito de gerenciar todo o processo de aculturação em segurança e garantir o pleno funcionamento do projeto, abaixo do Comitê Central de Segurança Ocupacional, cada gestor deve realizar reuniões, promovendo a segurança nas atividades de sua responsabilidade, discutindo os indicadores, sugerindo melhorias e realizando as ações deliberadas pelos comitês superiores. Todo esse sistema de Governança em Saúde e Segurança Ocupacional é responsável por dar sustentação ao Projeto Vida Segura Cocamar, garantindo, assim, sua perpetuação e respaldo das mudanças necessárias nos processos da cooperativa.

Responsabilidades:

A responsabilidade pela gestão geral do Projeto Vida Segura Cocamar é da área de Gestão Ocupacional, a qual faz parte do Departamento de Gestão de Pessoas. No entanto, cada uma das ramificações das atividades do projeto fica



sob responsabilidade do grupo de trabalho designado, sendo composto por um líder, um secretário e demais pessoas, tanto selecionadas para participar como voluntários interessados no trabalho de cada grupo.

Controle:

O próprio sistema de Governança em Saúde e Segurança Ocupacional é responsável pelo controle do projeto. Nas reuniões dos comitês, são discutidos os rumos de cada grupo de trabalho e os indicadores provenientes de cada uma das atividades, seja um relatório de desvios obtido das observações comportamentais, seja um compilado de resultados dos processos de investigação. A partir desses debates, são tomadas decisões que norteiam o projeto.

Proatividade:

O projeto Vida Segura Cocamar é fundamentado na prevenção dos acidentes, priorizando ações que possam impedir que os acidentes e incidentes aconteçam. É de extrema importância que, para a garantia de eficiência dos esforços do projeto, todos os gestores e colaboradores estejam preocupados com a vida de seus colegas e parceiros de trabalho, por isso as campanhas realizadas são de caráter proativo, focando em antever os riscos ocupacionais.

Assim como em cada GT acima mencionado existe um plano de comunicação para disseminação de conteúdo e aprendizado, dentro do projeto Vida Segura também há o GT de comunicação, que visa a estruturar a comunicação oficial adequada em caso de ocorrência de algum acidente.

Aplicação

► Abrangência:

A prática abrange todo o Grupo Cocamar, desde colaboradores e terceiros até os cooperados, uma vez que é um projeto corporativo que visa a salvar vidas das pessoas envolvidas em nossas atividades.

Continuidade:

O processo de estruturação do projeto Vida Segura Cocamar está dividido em quatro ciclos, sendo que cada ciclo está programado para durar quinze meses. São eles:

Ciclo 1 – Sensibilização & ações de contenção, visando ao choque de cultura e ações de contenção para garantir a segurança imediata;

Ciclo 2 – Implementação & padronização, quando são implementadas e padronizadas as ferramentas de garantia e propagação da segurança;

Ciclo 3 – Sustentação, que é um ciclo de maturação, com acompanhamento das ações e ferramentas já estabelecidas;

Ciclo 4 – Excelência operacional, ciclo focado na garantia de que os processos operacionais ocorram de maneira correta, pois é nas falhas operacionais que os acidentes ocorrem. Entretanto, após a estruturação, as ações e linhas de atividades são perpetuadas, sendo que, de tempos em tempos, as equipes formadoras dos GT devem ser gradativamente substituídas, a fim de promover a participação de todos e a renovação dos processos.

Aprendizado

Melhoria:

Como principal aprendizado, obtivemos a elaboração das premissas de segurança ocupacional da Cocamar. Essas premissas são responsáveis por definir o modus operandi de nossa cultura. São elas:



- Todos os acidentes e doenças podem ser evitados;
- A liderança é diretamente responsável na prevenção de acidentes e doenças ocupacionais;
- São imprescindíveis a investigação, a análise dos acidentes e a implantação das medidas para evitar recorrências conforme procedimentos internos estabelecidos;
- Treinamento é uma atividade fundamental para se obter um local de trabalho seguro;
- Auditorias de segurança devem ser feitas por todos os níveis da organização;
- A integridade física dos colaboradores e terceiros é um valor para a Cocamar;
- Qualquer probabilidade de uma ocorrência potencial que impacte ou comprometa a segurança deverá ser reportada para que possa ser investigada e tratada conforme os procedimentos internos estabelecidos;
- Segurança é um investimento para a Cocamar;
- Pessoas são o principal elemento de sucesso de um programa de segurança;
- Os princípios e a política de segurança e saúde ocupacional são válidos para todos os níveis hierárquicos e devem ser seguidos em clima de cooperação mútua.

Outro aprendizado importantíssimo foi a criação da identidade visual do projeto Vida Segura Cocamar – um escudo que representa a defesa da vida pela Cocamar, apresentado na figura abaixo.



A identificação visual do projeto foi tão produtiva que resolvemos investir em vídeos promocionais de segurança ocupacional, sendo possível a disponibilização para todo os colaboradores, terceiros ou cooperados que possuem acesso à internet. Na figura abaixo, é apresentado um frame do vídeo das regras da Cocamar.



Frame de vídeo promocional de segurança ocupacional da Cocamar.



Integração com outras práticas

Em parceria com a Transcocamar, foi desenvolvido o projeto Vida Segura na Condução de Veículos, o qual busca a excelência na condução de veículos da Cocamar, visando a uma redução nos índices de acidentes de trânsito. Foi instalado em todos os carros da cooperativa um sistema de telemetria que identifica o condutor, por meio de uma câmera, e monitora todas as atividades do veículo, desde a aceleração brusca até o excesso de velocidade.

Dessa forma, sabendo o que acontece com cada veículo e, principalmente, quem estava dirigindo, passou-se a traçar um perfil estatístico de cada condutor, apontando quem mais se expõe a riscos e emitindo alertas aos condutores. Houve uma quebra de paradigmas: a mudança de gerenciamento de carros por gerenciamento de vidas.

Os próximos passos desse projeto serão direcionados para que esse sistema de reconhecimento avalie se o condutor está dirigindo com sono ou até mesmo se está fazendo o uso do celular ao volante. Periodicamente, o sistema envia relatórios para os gestores, para que eles possam debater com suas equipes os principais desvios e o porquê de sua ocorrência.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O projeto Vida Segura Cocamar se liga a alguns princípios cooperativistas das seguintes formas:

“Adesão livre e voluntária”: qualquer colaborador ou terceiro que queira fazer parte de um grupo de trabalho pode se propor à participação, o que é fundamental para a renovação das equipes;

“Gestão democrática”: cada integrante do grupo de trabalho tem direito a opinar nas decisões relativas às atividades do grupo, sendo que todos podem acompanhar as políticas e a evolução do grupo;

“Autonomia e independência”: os grupos de trabalho têm autonomia para tomar decisões referentes às ferramentas que o grupo representa, ficando a cargo do Comitê Central de Segurança Ocupacional o direcionamento do projeto como um todo;

“Educação, formação e informação”: a cada nova ferramenta inserida no escopo do projeto, um grupo de trabalho é formado e treinado para gerenciá-la, sendo que após a adequação da ferramenta às diretrizes da Cocamar, este grupo fica responsável pela realização do treinamento de toda a cooperativa;

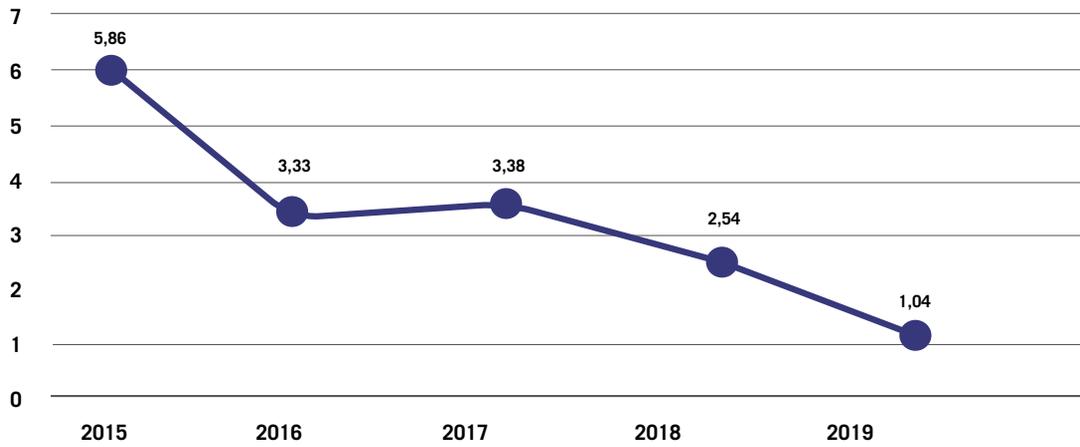
“Intercooperação”: os grupos de trabalho realizam benchmarking entre si e desenvolvem ações conjuntas visando ao melhor aproveitamento dos recursos e ao maior ganho em aprendizado cultural em segurança ocupacional.

Resultados alcançados com a aplicação da prática Resultados quantitativos

Como resultados quantitativos, obtivemos, desde as primeiras ferramentas corporativas de segurança implementadas em 2015 até o início do projeto em 2017, uma redução de 42% dos acidentes graves na cooperativa, e, a partir do início do projeto até o presente momento, uma redução de 61%. O gráfico abaixo representa os valores indicados no texto acima. Isso significa que, em 2015, a cada 1 milhão de horas trabalhadas por colaborador, aconteciam 5,86 acidentes graves na Cocamar, enquanto em 2019, o número foi de 1,04 acidentes a cada 1 milhão de horas trabalhadas por colaborador.

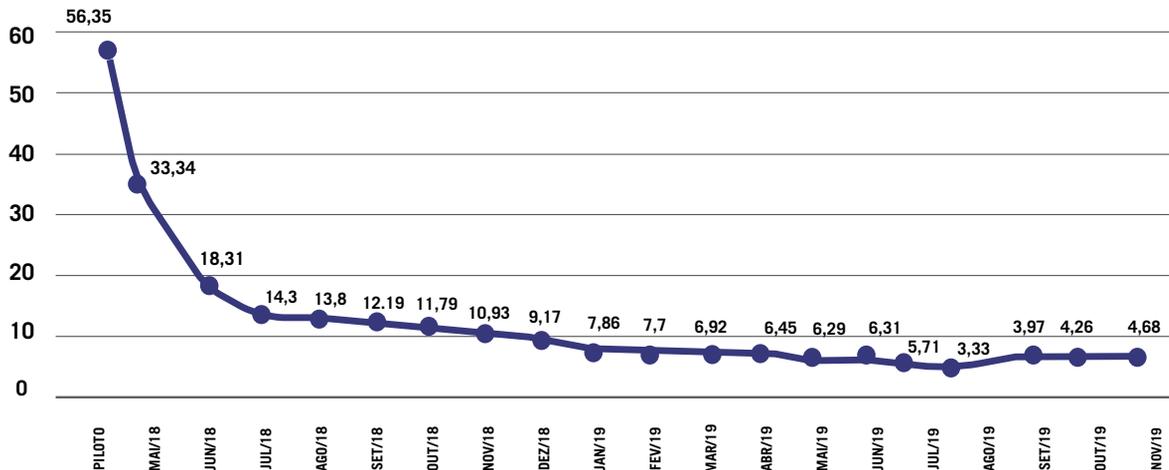


Índice de acidentes graves



Outro resultado quantitativo fundamental para o projeto Vida Segura Cocamar foi em uma de suas ramificações, o projeto Vida Segura Cocamar na Condução de Veículos, que trouxe uma redução de 88% dos desvios comportamentais no trânsito com veículos a serviço da Cocamar. O gráfico abaixo mostra essa redução.

Números de desvios por 1.000Km



Resultados qualitativos

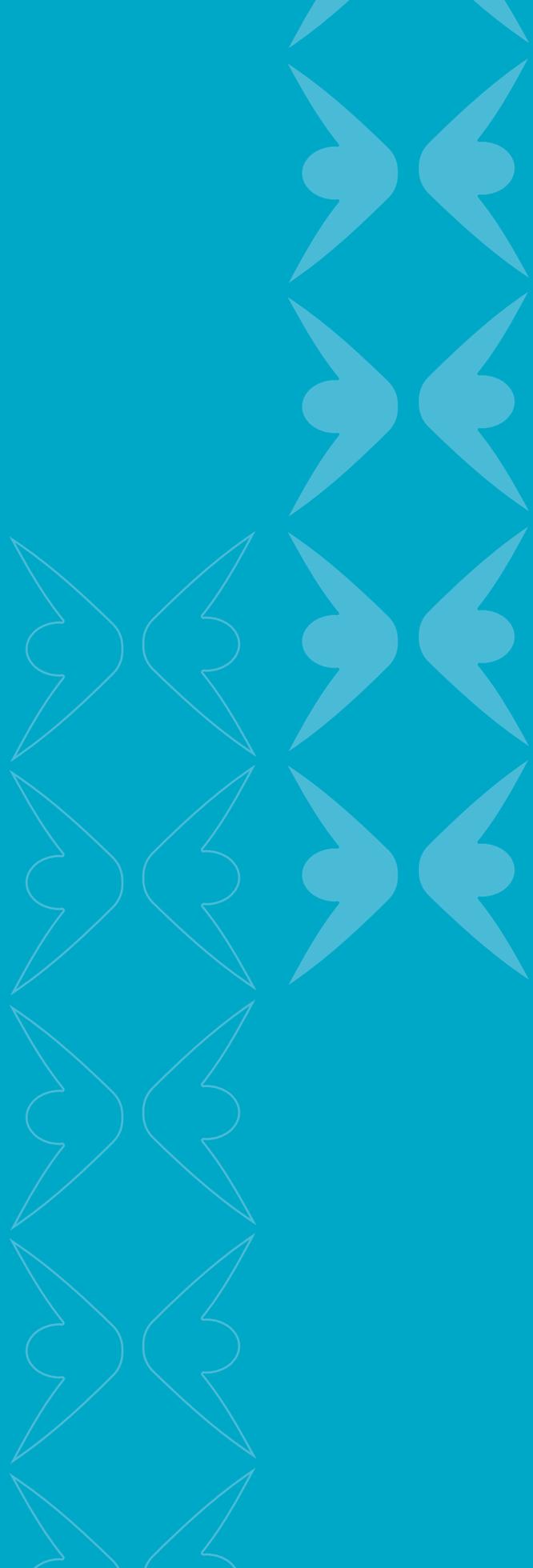
Durante o projeto, obtivemos inúmeros ganhos não mensuráveis, sendo os principais os seguintes:

- Aumento da cultura de prevenção de acidentes;
- Implementação do conceito de que todo acidente pode ser evitado, o que acarreta na avaliação das atividades e redução dos riscos pelos próprios operadores;



- Maior envolvimento de todas as áreas nos processos de saúde e segurança ocupacional;
- Maior integração na participação de eventos operacionais, tendo sempre um momento de segurança disponível;
- Maior disciplina operacional por meio das campanhas de conscientização, apresentando os riscos envolvidos e os ganhos que o processo poderia ter;
- Transformação da segurança ocupacional de prioridade em valor. As prioridades mudam, os valores não.





PROCESSOS



PRIMEIROS PASSOS

COOCIRURGE

 **Título da prática:** Gestão da Alocação de Oportunidades de Trabalho aos Cooperados

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Processos
- **Processo gerencial:** Padronização dos processos de negócios
- **Palavras-chave:** Mercado de trabalho, transparência, cooperado, intercooperação, gestão democrática, engajamento

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

COOCIRURGE - Cooperativa de Trabalho dos Cirurgiões Gerais do Ceará

Sigla

Coocirurge

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
11 de Janeiro de 1999	Trabalho
CNPJ	
02.985.391/0001-76	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
823	4

Cidade/Estado

Fortaleza/CE

Site

coocirurge.org.br

Contato

Carlos Eduardo Fonteles de Queiroz (presidente)

E-mail:

cefqueiroz@hotmail.com, coordenacao@coocirurge.org.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

- Distribuir as oportunidades de trabalho de forma ampla e transparente, com condições de igualdade para todos os cooperados, valorizando a gestão democrática do mercado de trabalho como princípio cooperativista;
- Engajar o cooperado em um momento de interação e troca de experiências entre a cooperativa e seus cooperados e os cooperados entre si;
- Disseminar informações gerenciais, estratégicas, financeiras e operacionais, favorecendo o alinhamento estratégico dos cooperados e oportunizando a participação ativa dos associados por meio de críticas, elogios e sugestões.

Descrição da prática

Reuniões mensais com a presença dos colaboradores, cooperados e diretores para planejamento e distribuição das oportunidades de trabalho ofertadas pelas instituições contratantes para prestação de serviço pelos cooperados. O encontro também é utilizado para disseminação de informações de interesse dos cooperados.

ENFOQUE

Metodologia:

As datas de reuniões mensais são previamente divulgadas no início do ano para permitir que os cooperados planejem a sua presença nesse momento importante;

1. Hospital contratante envia para a Coocirurgia as necessidades de alocação de cooperados para prestação de serviço para o próximo ciclo;
2. A cooperativa envia ao cooperado lembrete sobre a data da reunião;
3. Os cooperados, ao chegarem, assinam o livro de ata da reunião com todos os informes que serão feitos e o serviço que está sendo oferecido nesse período. Nesse momento, o cooperado recebe seu número para participar do sorteio das vagas;
4. A Diretoria da cooperativa abre a reunião com as informações gerenciais, estratégicas, financeiras e operacionais;
5. A Diretoria abre para os cooperados participarem de forma ativa por meio de críticas, elogios e sugestões;
6. A Diretoria apresenta todas as vagas disponíveis para o período reforçando os valores ofertados pelo contratante e informa se há alguma particularidade durante o ciclo;
7. Os colaboradores realizam o sorteio dos cooperados, em programa informatizado, para que escolham as vagas para as quais têm interesse. O ciclo se repete até que todas as vagas estejam preenchidas;
8. A cooperativa preenche a escala em aplicativo específico e disponibiliza aos cooperados;
9. Os cooperados validam suas alocações, sendo permitida no ambiente do aplicativo a realização de trocas e repasses das vagas;
10. A cooperativa envia para a instituição contratante a escala preenchida em até 48 horas após o sorteio;
11. A cooperativa se responsabiliza pela prestação de serviço mediante qualquer imprevisto ocorrido com o cooperado alocado na escala;
12. O cooperado, ao prestar o serviço, realiza o registro de presença por meio do sistema de ponto próprio da cooperativa.



Responsabilidades:

A Diretoria é responsável pelo planejamento do calendário das reuniões, pela checagem das disponibilidades oferecidas, pela condução da reunião, pelas informações repassadas aos cooperados durante a reunião e por garantir a qualidade e continuidade da prestação dos serviços em caso de imprevistos.

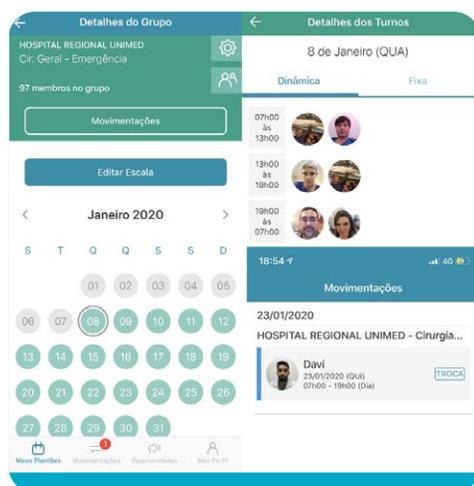
Os colaboradores são responsáveis pelo recebimento das disponibilidades, logística do sorteio e operacionalização do aplicativo (preenchimento da escala no sistema, validação das trocas e repasses e envio da escala preenchida para o contratante).

Os cooperados são responsáveis por comparecer ou enviar um representante, contribuir com críticas, elogios e sugestões, escolher a escala de acordo com a ordem do sorteio, validar a escala após o recebimento, realizar trocas ou repasses quando necessário e, no momento da prestação do serviço, deve realizar o registro biométrico.

Controle:

Os controles são realizados por meio do livro de ata, que é utilizado para controle da presença e alocação do número para sorteio. Este é realizado por meio de um programa no qual os números dos cooperados presentes são inseridos e sorteados aleatoriamente, garantindo a imparcialidade e a transparência. Essas informações são disponibilizadas em um aplicativo para a consulta e validação da escala assim como a realização de trocas e repasses. Por fim, há um sistema de ponto em que o cooperado registra a sua presença no local de trabalho, e a cooperativa utiliza essa informação para pagamentos futuros.

Segue abaixo tela do aplicativo em que as escalas são consultadas e validadas pelos cooperados, e também as trocas e repasses são realizados.



A gestão da frequência dos cooperados é realizada por meio de relatórios disponibilizados no sistema. Segue imagem de um relatório de frequência.



Lotacao: TODOS
Setor: TODOS
Categoria: TODAS
Cooperado: TODOS
Período: 01/01/2020 a 31/01/2020

Cooperado: 150 - I							
Data	Dia Semana	Horário	Setor	Turno	Início	Fim	Qtde Horas
03/01/2020	Sexta-Feira	N	CIRURGIA VASCULAR	Noturno	19:20	07:01	11h40m
Qtde Plantões: 1 Diurno: 0 Noturno: 11,67 Diurno FDS: 0 Noturno FDS: 0 Total: 11,67							
Cooperado: 189 -							
Data	Dia Semana	Horário	Setor	Turno	Início	Fim	Qtde Horas
03/01/2020	Sexta-Feira	T	ELETIVO (CIRURGIA/AMBULATÓRIO)	Diurno	12:50	19:30	06h
06/01/2020	Segunda-Feira	MT	ELETIVO (CIRURGIA/AMBULATÓRIO)	Diurno	08:04	18:05	10h01m
07/01/2020	Terça-Feira	M	ELETIVO (CIRURGIA/AMBULATÓRIO)	Diurno	09:13	11:19	02h06m
Qtde Plantões: 3 Diurno: 18,12 Noturno: 0 Diurno FDS: 0 Noturno FDS: 0 Total: 18,12							

Proatividade:

Tendo em vista o aumento da concorrência pelo mercado de trabalho, a cooperativa valoriza iniciativas que democratizam a distribuição das oportunidades, prevenindo a concentração da produção cooperativista na mão de pequenos grupos.

O planejamento e a divulgação do calendário de reuniões no início de cada ano permite aos cooperados um planejamento para garantir o máximo de participação nas reuniões.

A utilização do aplicativo permite que os cooperados realizem movimentações de forma ágil e objetiva, sem necessidade de intermediação dos colaboradores da cooperativa.

Aplicação

► Abrangência:

Todos os cooperados e os contratantes para os quais o serviço se dá na forma de plantão.

Continuidade:

Realizado mensalmente desde 2005.

Aprendizado

Melhoria:

Os sorteios eram realizados de forma manual e para as demandas de apenas um cliente. Com o objetivo de prover a agilidade da reunião, foi dado início, em 2012, à utilização de sistema informatizado que realiza o sorteio aleatoriamente de acordo com os números definidos no início da reunião, conforme assinaturas no livro de ata.

Para melhorar o controle da qualidade do serviço e a gestão das escalas da cooperativa, em 2013, foi implantado um sistema de ponto biométrico em que os cooperados registram a realização dos serviços no contratante.



Em 2014, a utilização da prática do sorteio de oportunidades foi ampliada para outros clientes.

O sorteio era realizado nas dependências do contratante e, com o objetivo de aumentar a adesão na participação e engajamento do cooperado, passou a ser realizado na sede da cooperativa, a partir de 2015.

Com a disponibilização do aplicativo mobile, em 2018, os cooperados puderam ter acesso online à sua escala e realizar movimentações de troca e repasse quando necessário.

Integração com outras práticas

A prática se relaciona com o propósito, a missão e a visão da cooperativa, com o planejamento estratégico e com o processo de faturamento. Fortalece o relacionamento com os clientes e contribui para a gestão de indicadores e por processos, estimulando o engajamento dos cooperados.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática tem alinhamento ao princípio da “Gestão democrática”, pois oferece a todos os cooperados as mesmas chances de prestar serviços nos contratos da cooperativa de forma justa e transparente, podendo participar da evolução da instituição. Entre os clientes com os quais a prática é utilizada, há outras cooperativas evidenciando assim o princípio da “Intercooperação”.

Participando da reunião e, conseqüentemente, das escalas oferecidas para o sorteio, o associado produz pela cooperativa, fazendo jus aos honorários devidos pelo seu trabalho, além de esses valores serem considerados para distribuição das sobras ao final do exercício, de acordo com o princípio “Participação econômica dos membros”.

Durante a reunião, são compartilhadas informações gerenciais, estratégicas, financeiras e operacionais da cooperativa, o que vai ao encontro do princípio “Educação, formação e informação”. Esse momento de informação é sempre muito elogiado pelos participantes.

A preocupação com a qualidade do serviço prestado traz ganhos para a população atendida nos hospitais para os quais a cooperativa utiliza essa prática, de acordo com o princípio “Interesse pela comunidade”.

A democratização do acesso ao mercado de trabalho estimula a “Adesão livre e voluntária” de novos cooperados.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Quantidade de cooperados participantes (três anos):

Rótulos de Linha	Quantidade
2017	655
Trim1	64
Trim2	198
Trim3	204
Trim4	189
2018	828
Trim1	225
Trim2	211
Trim3	222
Trim4	170
2019	780
Trim1	246
Trim2	229
Trim3	140
Trim4	165
Total Geral	2263

Quantidade de plantões (três anos):

Rótulos de Linha	Soma de Total
2017	2436
Trim1	360
Trim2	510
Trim3	783
Trim4	783
2018	3200
Trim1	750
Trim2	792
Trim3	836
Trim4	822
2019	2681
Trim1	803
Trim2	818
Trim3	527
Trim4	533
Total Geral	8317



SICOOB DIVICRED

 **Título da prática:** EMBRYO – Programa de Inovação do Sicoob Divicred

 **Informações para busca – Taxonomia**

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Processos
- **Processo gerencial:** Análise e melhoria de processos
- **Palavras-chave:** Inovação, ecossistema, cultura

 **Informações para busca – Cooperativa**

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região Central e Oeste de Minas Ltda.

Sigla

Sicoob Divicred

Data da Constituição	Ramo de Cooperativismo
22 de Julho de 1996	Crédito
CNPJ	
01.736.516/0001-61	
Número de Cooperados:	Número de Colaboradores:
13.791	198

Cidade/Estado

Divinópolis/MG

Site

www.sicoobdivicred.com.br

Contato

Gabriela Teixeira de Melo

E-mail:

embryo@sicoobdivicred.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

- Necessidade de fomentar uma cultura de inovação internamente e externamente de acordo com a nova estratégia da cooperativa;
- Observação frente às tendências de mercado;
- Necessidade de renovação da base de associados.

Descrição da prática

No ano de 2018, foi inaugurado o Espaço de Inovação do Sicoob Divicred, cujo objetivo era ser um meio para promoção de eventos sobre inovação, cooperativismo, entre outros, além de estimular a criatividade dos colaboradores, universitários, cooperados e comunidade em geral.

Conforme identificamos, atualmente existe uma tendência das instituições financeiras de abrirem espaço de criação, coworking e espaços compartilhados para promover conexão entre o ambiente externo e o ambiente interno corporativo. Essa iniciativa funciona como um oxigênio para as instituições, pois, além de aumentar o nível de atenção e conhecimentos sobre as mudanças que ocorrem no mercado, serve também para acolher jovens, cooperados e colaboradores, com o objetivo de criar soluções inovadoras para a organização por meio de desafios de inovação aberta e fechada. Fomentar a inovação é um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e, tendo como base o nosso core, através da inovação, seja em processos, seja em estrutura, pessoas ou oferta, podemos ganhar eficiência com a utilização de tecnologias e oferecer crédito a um preço justo e acessível para a população.

A inauguração do espaço contribuiu também para a aproximação dos jovens universitários da região, que participaram do primeiro Conexão Sicoob Pocket, realizado na região por meio da cooperativa. O evento aconteceu de forma simultânea à inauguração do espaço e contribuiu para a mudança na média de idade da nossa base de associados, repercutindo como caso de sucesso dentre todos os programas já realizados em parceria com a empresa de consultoria contratada.

Fomentar o ecossistema de inovação faz parte da nossa ideologia, que pode ser traduzida pela nossa visão, pois queremos ser reconhecidos pelo nosso modelo de gestão e pela indução do ecossistema de inovação, alcançando a satisfação de nossos cooperados.

O sucesso dessa iniciativa se deu pela mobilização de nossos colaboradores que realizaram, durante todo o período do programa, visitas às universidades, encontros, participação em eventos locais e parcerias com agentes de fomento.



ENFOQUE

Metodologia:



Eixos de atuação em inovação

Preparação para inovação:

Para que os colaboradores possam conhecer todos as questões, termos, dilemas e metodologias que estão ligados à inovação, promovemos estudos por meio de livros específicos que os colaboradores leem e, conforme calendário de encontros, apresentam e compartilham conhecimentos que também são utilizados na estruturação de projetos de inovação.

Conexão com o ecossistema:

Para entender melhor o ecossistema local, promovemos o Conexão Sicoob Pocket no ano de 2018. A iniciativa teve o objetivo de entender melhor essa nova geração de jovens (seus anseios, medos e necessidades), compartilhar a ideologia cooperativista, capitalismo consciente, liderança e inovação. Essa iniciativa serviu para fortalecer a relação e aproximação da cooperativa com os jovens da região, promovendo um aumento da adesão aos produtos da cooperativa por jovens universitários, além da renovação da base de associados.

Programa de ideias:

Atualmente, implantamos um programa de ideias que contribuirá para a promoção da cultura de inovação, engajamento para colaboração, trabalho em equipe e ideologia cooperativista entre os colaboradores por meio do lançamento de desafios estratégicos.

Intercâmbio empresarial:

Em busca das melhores práticas de inovação no mercado, participamos de algumas visitas guiadas em que tivemos a oportunidade de conversar com colaboradores das empresas e entender como se estrutura a inovação e como ela é encarada pelas organizações, além de conhecer os ambientes e iniciativas que são utilizados como meio para promoção da inovação e fomento de uma cultura de colaboração. Essa iniciativa serve como benchmarking para a cooperativa.

Comitê de Inovação:

Criado para promover apoio às iniciativas de inovação e engajamento entre os colaboradores, o grupo tem a missão de discutir ideias, fornecer insights obtidos no dia a dia, sugerir novos projetos, além de entender a estratégia da cooperativa para identificação de oportunidades para o desenvolvimento da cooperativa.



Espaço de inovação EMBRYO:

Foi criado com o intuito de oferecer um ambiente interativo e inspirador para aqueles que o utilizassem em laboratórios, eventos, palestras, reuniões de Comitê de Inovação (formado por membros de várias áreas da cooperativa) e hackathons. O ambiente pode ser utilizado tanto para iniciativas internas quanto por iniciativas externas (universitários, comunidade, parceiros e cooperados). O espaço carrega o mesmo nome do programa e é considerado um meio de se colocar em práticas as ações e iniciativas propostas.

Gestão da Inovação:

Para fazer a gestão das iniciativas de inovação e seus resultados, foi desenvolvido um estudo interno para identificar a capacidade de inovação da cooperativa, com base no Octógono da Inovação, uma metodologia desenvolvida pela consultoria em Gestão da Inovação Innoscience. Paralelamente a isso, está sendo desenvolvido um estudo de mercado para identificar onde as cooperativas têm inovado, com base no Radar da Inovação, ferramenta desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz. Por meio desse estudo, a cooperativa terá a base para desenvolver uma estratégia de inovação e definir onde é preciso inovar.

O acompanhamento desse estudo é realizado por meio de indicadores previamente inseridos no sistema de gestão atual.

Responsabilidades:

Inicialmente os responsáveis por conduzir as iniciativas são:

- Setor de Gestão de Pessoas - Responsável por promover o engajamento do quadro funcional para com as iniciativas realizadas na cooperativa;
- Analista de Inovação - Responsável por acompanhar os projetos, identificar oportunidades de melhorias, trabalhar no engajamento do Comitê de Inovação para com as ações desenvolvidas, capacitar os colaboradores para com a inovação;
- Setor de Marketing - Responsável por auxiliar na elaboração de peças para divulgação externa de eventos, workshops, capacitação, etc. Também atua no acompanhamento das iniciativas realizadas no espaço de inovação por meio das redes sociais (Instagram e Facebook);
- Setor de Comunicação - Responsável por auxiliar na elaboração de peças para divulgação interna de eventos, workshops, capacitação, notícias, etc. Atua com o objetivo de promover o engajamento interno e o envolvimento nas ações propostas.

Controle:

Atualmente o controle de iniciativas e projetos é realizado por meio de planilhas, formulários, sistema de gestão de reuniões, tarefas e indicadores da área.

A cooperativa possui um acervo que contém as fichas com informações das iniciativas e pastas com fotos e registros dos eventos.

A comunicação é realizada por meio de publicações de postagens internas no Faceintra, uma plataforma, estilo intranet, onde é feita toda a comunicação de eventos, notícias, sorteios, e informações em geral.



Para utilizar o espaço de inovação, existe um espaço na intranet onde qualquer pessoa pode realizar o agendamento do espaço para utilização.

Proatividade:

- Renovação da base de associados, objetivando a sustentabilidade do negócio;
- Identificação de tendências de mercado e oportunidades de desenvolvimento de novas soluções para o negócio;
- Fomento de uma cultura de inovação capaz de capacitar os colaboradores para as mudanças que estão ocorrendo gradativamente no mercado;
- Conexão com parceiros para o fomento do ecossistema de inovação local, que irá contribuir para o desenvolvimento, a longo prazo, das regiões onde a cooperativa atua;
- Direcionamento estratégico voltado para a sustentabilidade da cooperativa.

Aplicação

▶ Abrangência:

- Todos os setores e unidades da cooperativa;
- Comunidade;
- Universidades;
- Cooperados.

Continuidade:

A inauguração do espaço de inovação ocorreu em outubro de 2018, juntamente com a inauguração da nova sede administrativa. Já o programa Conexão Sicoob Pocket, que contribuiu para o sucesso da iniciativa, teve sua duração de agosto de 2018 a novembro de 2018. Deste então, temos recebido visitas de intercooperação, eventos, workshops, capacitações, reuniões do Comitê de Inovação e bate-papo com jovens universitários, dando continuidade às ações desenvolvidas no espaço de inovação.

Aprendizado

Melhoria:

- Melhor engajamento das lideranças e de suas equipes para com a inovação;
- Criação de um Comitê de Inovação contendo membros de vários setores da cooperativa;
- Melhoria da média de idade da base de associados, contribuindo para a sua renovação;
- Integração entre as diversas áreas da cooperativa;
- Início do desenvolvimento de um programa de ideias, que fará parte da política de reconhecimento e recompensa da cooperativa e será um estímulo à cooperação entre as áreas;
- Estruturação do Programa de Inovação do Sicoob Divicred por meio de seus eixos, citados anteriormente.



Integração com outras práticas

A prática está alinhada ao planejamento estratégico da cooperativa e aos princípios cooperativistas, buscando fomentar o ecossistema de inovação local e promover ações de melhoria contínua nos processos adotados pela cooperativa. Os projetos de inovação ocorrem com o apoio das áreas de Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Comunicação, Marketing e Inovação.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada aos princípios: “Educação, formação e Informação”, “Interesse pela comunidade” e “Interação”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

- Aumento do número de parcerias;
- Mais de 800 inscritos no programa Conexão Sicoob Pocket, sendo 92 inscritos para o workshop, 82 inscritos para o laboratório e 16 finalistas que participaram do laboratório para propor soluções para um desafio proposto pela cooperativa;
- Criação de um Comitê de Inovação formado por colaboradores de mais de seis setores da cooperativa;
- Realização do Laboratório de Interação CirLab, com a participação de unidades de controles internos de cooperativas da região, para troca de boas práticas e identificação de gargalos da profissão em cooperativas;
- Aumento no número de abertura de contas digitais;
- Realização de planejamento estratégico setorial com imersão no espaço de inovação.



Estudos sobre inovação – Livro “A Estratégia de Inovação Radical”, de Pedro Waengertner.



Evento de premiação Conexão Sicoob Pocket 2019.



Interação na prática: Laboratório de Controles Internos e Riscos – CIRLAB 2019.



COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

SICOOB SÃO MIGUEL SC



Título da prática: Feirões de Negócios



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Processos
- **Processo gerencial:** Desenvolvimento dos cooperados
- **Palavras-chave:** Comunidade, entidades sociais, desenvolvimento, parcerias, negócios



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados São Miguel do Oeste – Sicoob São Miguel SC

Sigla

Sicoob São Miguel SC

Data da Constituição

25 de Julho de 1989

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

81.607.046/0001-75

Número de Cooperados:

83.652

Número de Colaboradores:

507

Cidade/Estado

São Miguel do Oeste/SC

Site

www.sicoobsmo.com.br

Contato

Diogo Marcio Wieczorek (supervisor comercial)

E-mail:

diogo.marcio@sicoobsmo.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

- Demonstração do interesse pela comunidade, disponibilizando diversos segmentos da área comercial e serviços em um mesmo local;
- Busca pelo aumento das parcerias com associados expositores, que acabam por fomentar mais negócios com a cooperativa;
- Auxílio a entidades sociais, para que possam realizar a venda de produtos alimentícios no evento, alavancando fundos;
- Promoção do desenvolvimento dos associados com as vendas realizadas nos dias do evento.

Descrição da prática

Após análise e definição de cronograma de datas, são elaborados e entregues convites e realizadas divulgações em mídia, prepara-se o local em frente à agência – é solicitada autorização para o fechamento da rua onde os parceiros expõem seus veículos, produtos e equipamentos e onde acontecerá a visita durante os dois dias de evento. No mesmo espaço, a entidade social se instala para a venda de produtos alimentícios, a exemplo dos eventos realizados em 2019, nos quais a APAE promoveu venda de pastéis.

No dia do evento, há participação ampla dos colaboradores da agência, para o recebimento dos associados e negociação de financiamentos, da área Comercial, para o acompanhamento aos parceiros, e da área de Crédito, no atendimento das demandas geradas pela plataforma (CDA – Crédito Direto ao Associado) disponibilizada aos expositores.



ENFOQUE

Metodologia:

Após a definição das datas e alinhamento com a agência para participação massiva nesses dias, são encaminhados os convites aos parceiros do município – caso em algum segmento não exista parceiro, é convidado outro parceiro do município da sede da cooperativa onde há maior carteira de associados – e o convite à entidade social, para alavancar fundos por meio da venda de produtos alimentícios. A agência mobiliza os associados, delegados, autoridades e



demais pessoas da comunidade, além de promover exposição nas diversas mídias.

No dia anterior ao evento, a área Comercial realiza a organização da infraestrutura, com a montagem de stands, e os parceiros organizam seu espaço para exposição dos seus produtos.

No dia do evento, a participação da área Comercial continua para o acompanhamento dos parceiros, e da agência, para o recebimento dos associados e nas formalizações das propostas de financiamento realizadas pela plataforma CDA, juntamente com a área de Crédito, que disponibiliza um colaborador com exclusividade para a análise rápida das propostas com o objetivo de agilizar o atendimento ao associado no local.

Durante o dia, são acompanhados os resultados dos negócios fechados e das prospecções para que a negociação continue após o evento.



Visita de alunos da APAE, que realizava a venda de pastéis em Guaraciaba-SC.



Feirão em Anchieta-SC.

Responsabilidades:

Área Comercial, área de Crédito e agências.

Controle:

Acompanhamento dos parceiros para que o financiamento seja encaminhado pela plataforma disponibilizada pela cooperativa, pelas taxas de juros competitivas com análise imediata, bem como o acompanhamento do atendimento aos associados, visando ao alinhamento com o padrão de atendimento da cooperativa por meio da análise de crédito, para verificar a conformidade das informações e regras da cooperativa.

Acompanhamento das prospecções de negócios futuros por meio de planilhas com acompanhamento da área Comercial e dos negócios efetivados, bem como renda “levantada” pela entidade social presente.

Os eventos realizados possibilitam à agência oferecer os produtos e serviços da cooperativa, maior conexão com os associados devido à facilidade de acesso aos produtos expostos para os interessados em adquirir e a visibilidade e fomento do negócio dos associados que expõem e vendem seus produtos. Adicionalmente, os feirões de negócio possibilitam ações voltadas à responsabilidade social, por meio da disponibilização de espaço para entidades arrecadarem fundos através da venda de produtos alimentícios.



Proatividade:

Definição de cronograma, levando em consideração datas adequadas, em municípios que têm base na renda de leite. O evento acontece próximo ao 20º dia do mês, período de maior movimentação econômica no município e na agência. Acompanhamento da previsão do tempo, pois o evento é realizado em área aberta, sendo necessário que não ocorram precipitações, caso contrário a data é reagendada.

Aplicação

► Abrangência:

Municípios da área de atuação da cooperativa.

Continuidade:

O projeto teve início em 2015, e desde então a prática vem sendo melhorada. No início de cada ano, são realizados o planejamento e a definição do cronograma dos eventos que ocorrerão no ano.

Aprendizado

Melhoria:

No início do projeto, não havia planejamento detalhado no processo com relação ao gerenciamento dos convites, faltava uso da mídia, havia poucos parceiros por evento e ocorriam problemas de infraestrutura.

No decorrer dos anos, o processo teve significativas melhorias, podendo ser citadas: parceria estabelecida com entidades sociais; melhoria na infraestrutura dos feirões, por meio das barracas, gazebos e stands; melhor divulgação da marca; melhor gerenciamento de datas, para atrair mais público em datas estratégicas; diversificação de parceiros por segmento; maior envolvimento das áreas; definição de um colaborador na área de Crédito para ficar disponível exclusivamente para atender às demandas dos eventos.

Integração com outras práticas

A prática está relacionada com a missão, visão e valores da cooperativa, no que tange à satisfação dos associados, à inovação nos processos e à busca de referência como instituição financeira cooperativa.

Alinhada com as diretrizes estratégicas, buscando a inovação constante no crédito, a fim de aumentar a pulverização e reduzir o risco, atraindo associados/clientes e, conseqüentemente, fomentando o negócio da cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao princípio “Interesse pela comunidade”.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados contabilizados nos dez eventos realizados em 2019:

RESULTADOS QUANTITATIVOS

- ↑ Mais de R\$ 6.000.000,00 em negócios efetivados no ano de 2019 para mais de 250 associados.
- ↑ Mais de R\$ 3.800.000,00 em negócios prospectados para fechamento futuro ao evento no ano de 2019.
- ↑ R\$ 3.500,00 por evento em vendas de pastéis pelo APAE.



Depoimentos

“Temos a dizer que a expectativa foi superada, o cooperativismo tem unido forças, fortalecendo as parcerias. Foi a primeira vez que fomos convidados a participar de um evento desse tipo, e os recursos arrecadados são bem-vindos e ajudam muito no atendimento dos nossos alunos.”

Ivonete Klein, diretora da APAE de Guaraciaba-SC.

“A Dinâmica do Anjo Secreto é surpreendente! A movimentação dentro do ambiente de trabalho no âmbito pessoal e motivacional foi instigada para obter os resultados necessários, elevando o índice de satisfação do projeto. Quem vivenciou na prática e teve como foco cuidar de alguém que ainda não conhecia, ou até mesmo de quem já tinha uma certa liberdade e entrosamento, observou ainda mais o envolvimento profissional e ganho do desenvolvimento do trabalho em equipe. Com a dinâmica, percebi que houve quebras de limitações, sejam elas profissionais, sejam pessoais, e criou-se um ambiente de trabalho mais favorável, que com certeza elevou o índice de satisfação pessoal de cada um dos participantes,, tendo conseqüentemente um crescimento e uma maior interação no trabalho em equipe. E de certa forma, você percebe que pessoas diferentes do seu convívio podem cuidar de você, seja através de um elogio, uma pequena lembrança, uma atenção especial, e isso faz com que nosso índice de autoestima aumente, gerando uma satisfação que é disseminada em grupo, e que contagia até mesmo em nosso âmbito familiar.”

Ione Presotto, diretora da APAE de Anchieta-SC.





Título da prática: Estrutura de Assessoria Jurídica em Cooperativa Singular



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Processos
- **Processo gerencial:** Padronização e controle dos processos de apoio
- **Palavras-chave:** Taxonomia jurídica, mapeamento, estruturação, fluxos, indicadores de desempenho e de resultado



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento União de Estados Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais

Sigla

Sicredi UniEstados

Data da Constituição

14 de Abril de 1981

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

87.780.268/0001-71

Número de Cooperados:

93.666 (nov/19)

Número de Colaboradores:

586 (dez/19)

Cidade/Estado

Erechim/RS

Site

www.sicrediuniestados.com.br

Contato

Simone Diel (coordenadora jurídica)

E-mail:

simone_diel@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Com a implantação da área de Assessoria Jurídica na cooperativa, criou-se a necessidade de estruturar a área, para que atendesse às expectativas da organização, entregando valor ao serviço jurídico prestado, por meio da segurança, com atuação de forma proativa enquanto parceira do negócio, capaz de contribuir com a estratégia da empresa para o atingimento do resultado planejado de forma a mensurar, mitigar e prevenir o risco.

O Jurídico, enquanto área de apoio e de conhecimento especializado, procurava ocupar um espaço maior na empresa, contribuindo efetivamente para o atingimento do resultado por meio da prevenção, parceria nos negócios, redução da carteira do contencioso, capacitação das equipes em assuntos específicos e gestão por dados capazes de ajudar na tomada de decisão das gerências e da Diretoria.

Descrição da prática

Algumas responsabilidades que hoje estão centradas no Jurídico, no passado estavam em outras áreas da cooperativa, como: os processos trabalhistas estavam com a área de Gestão de Pessoas; os contratos administrativos estavam com a área de Operações Administrativas; os processos de recuperação de crédito e ações passivas cíveis estavam com a área do Ciclo de Crédito; o societário era dividido em mais de uma área da Superintendência Regional.

Diante desse cenário, aplicou-se a taxonomia, e foi então estruturada a área de Assessoria Jurídica da cooperativa – aos poucos, todos os casos acima descritos foram realocados para essa nova estrutura. Após isto, foi necessário fazer um mapeamento das atividades desenvolvidas no Jurídico para confirmar o que realmente deveria permanecer devido a especialidade, criou-se o mapa estratégico, os fluxos de atendimento para os clientes internos referente ao consultivo, a norma interna e demais manuais que descrevessem processos operacionais do jurídico.

A partir da área estruturada, conseguiu-se, por meio da avaliação de indicadores, tanto do contencioso como do consultivo, fazer uma gestão mais estratégica, que pudesse contribuir para a segurança jurídica nos negócios e para a mensuração e mitigação de riscos.

ENFOQUE

Metodologia:

Na construção de melhor estrutura que atendesse às expectativas da cooperativa, foram utilizados diversos métodos que fossem eficazes na análise e tomada de decisão quanto à atuação da área:

I) Aplicadas a Análise Swot e a Matriz BCG (2017):

Foram aplicadas e avaliadas na Análise Swot as forças/fraquezas da área, assim como as oportunidades/ameaças. Na Matriz BCG, foram avaliados o crescimento e participação de mercado.

II) Desenhado o macro fluxo do Jurídico (2017):

Nessa etapa, foram contempladas ambas as frentes de trabalho, consultivo e contencioso, analisando todo o caminho percorrido de cada demanda recebida, desde a sua entrada até a sua conclusão.



III) Criado o mapa estratégico da área (2018):

Após a descrição das atividades desenvolvidas e a criação dos fluxos, também foi construído o mapa estratégico da área, englobando a missão, as esferas de atuação no estratégico, tático e operacional e os direcionadores, sendo eles:

- a) Segurança/mitigação de risco - Mensurar e mitigar os riscos inerentes à atividade a fim de evitar perdas e prejuízos durante a execução da estratégia;
- b) Precisão e pontualidade - Garantir o cumprimento de prazos no atendimento das demandas, seja no contencioso, seja no consultivo;
- c) Estruturação da área diante das demandas que são produzidas pelas demais áreas - Busca da estrutura que ofereça o melhor serviço interno e externo ao menor custo possível;
- d) Parceria/visão do negócio - Contribuição para que os negócios realmente sejam feitos com segurança jurídica e com potencial de retorno/resultados.

IV) Publicada a Norma Interna (2018):

Aprovados pela Diretoria Executiva a Norma Interna da Assessoria Jurídica e os Manuais Operacionais de Recuperação de Crédito e Consolidação de Propriedade.

V) Implantado o novo processo e forma de trabalho (2018):

Repasado treinamento para as agências e Superintendência Regional sobre a nova forma de atuação da área e encaminhamento de demandas, buscando fazer a gestão da mudança.

VI) Acompanhamento dos indicadores (2018):

O Jurídico contou com o apoio da área de Projetos e Processos da cooperativa para implantação de fluxos e criação de ferramentas que apoiassem a área nessa construção.

Após a implantação de todos os pontos acima descritos, o Jurídico da cooperativa começou a desenvolver um olhar mais estratégico, com base em dados, conseguindo, assim, sinalizar para a alta direção e demais áreas da Superintendência eventuais riscos que pudessem impactar na estratégia, bem como atuar preventivamente e como parceiro do negócio em novos horizontes.

Responsabilidades:

Área Jurídica da cooperativa composta por coordenadora, assessora e assistente sob a gestão do diretor de Operações.

Controle:

A área Jurídica tem o controle separado por frentes de trabalho. São elas:

I) Carteira do contencioso - Acompanhamento da entrada e estoque de processos judiciais por natureza (trabalhista/cível/tributário/administrativo/recuperação de crédito/consolidação de propriedade), separados por tipo de ação, valor de causa, agência alocada, provisão de passivos contingentes adequada à realidade, encerramento de processos, valores pagos e recuperados, tempo de tramitação, gestão dos escritórios terceirizados.

II) Carteira do consultivo - Acompanhamento das demandas por tipo de assunto, área/agência demandante, tempo de atendimento (SLA), disseminação de conhecimento de matérias mais recorrentes por meio de treinamentos que envolvem teoria e casos práticos.



Em ambas as frentes, também procura-se controlar e demonstrar o proveito econômico que determinado processo ou procedimento possa representar para a cooperativa economicamente.

Proatividade:

Mensuração e mitigação de riscos por meio da avaliação da carteira do contencioso e dos passivos contingentes, trabalhando com os impactados as causas raízes de conflitos não resolvidos de forma amigável e que poderiam ter sido trabalhados com o objetivo de redução de carteira de processos judiciais.

Por meio da avaliação analítica dos assuntos recorrentes nas demandas do consultivo, é possível sugerir treinamentos, sobre determinada matéria ou especialidade, capazes de desenvolver os colaboradores da linha de frente, para estarem mais seguros no atendimento ao associado e na concretização de negócios que demandam um conhecimento técnico mais específico.

Aplicação

► **Abrangência:**

Visando a subsidiar a cooperativa na tomada de decisão por meio de dados, o resultado da prática é reportado para a Diretoria da cooperativa a cada quadrimestre, e para os gerentes da Superintendência/agências e gerentes/coordenadores Administrativos Financeiros, na medida do impacto do assunto em seus trabalhos, responsabilidades, atuação e rotinas diárias.

Continuidade:

A prática descrita teve início em janeiro de 2017 e segue até os dias atuais com perspectiva de continuidade e revisão constante de processos e fluxos, na busca da excelência na gestão e inovação.

Aprendizado

Melhoria:

Com a iniciativa de estruturação de área, tivemos os seguintes marcos:

- 2018 - Implantação de ferramenta de workflow para o consultivo; divulgação da Norma Interna da Assessoria Jurídica; reavaliação do mapa estratégico.
- 2019 - Criação do portal jurídico e do tableau para o contencioso; reuniões com a Diretoria Executiva a cada quadrimestre para reporte dos indicadores de gestão de desempenho e resultado.

Desde a implantação, foram realizadas melhorias contínuas na área, buscando manter atualizadas as informações, os fluxos, olhando para a inovação e automação que impactasse não só o jurídico, como as demais áreas da cooperativa. Também, considerando a importância da tomada de decisão por meio de dados, a avaliação com foco em melhorias é uma constante.

Integração com outras práticas

A partir da disseminação de conhecimentos, dados estatísticos e informações, um número cada vez maior de colaboradores terá acesso a conhecimento, treinamentos e desenvolvimento capazes de contribuir com a segurança jurídica nos negócios formalizados no dia a dia.



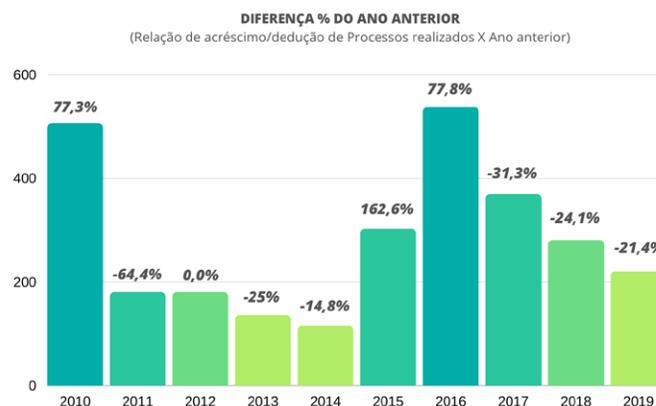
Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada a dois princípios cooperativistas: “Educação, formação e informação”, contribuindo no desenvolvimento dos colaboradores por meio da disseminação do conhecimento, para que consigam realizar os negócios com maior segurança, e “Intercooperação”, cooperando com as demais áreas da Superintendência com informações e recomendação de melhorias ou alteração na estratégia, se necessário for.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Com a implantação da prática, percebeu-se uma melhora nas seguintes questões:

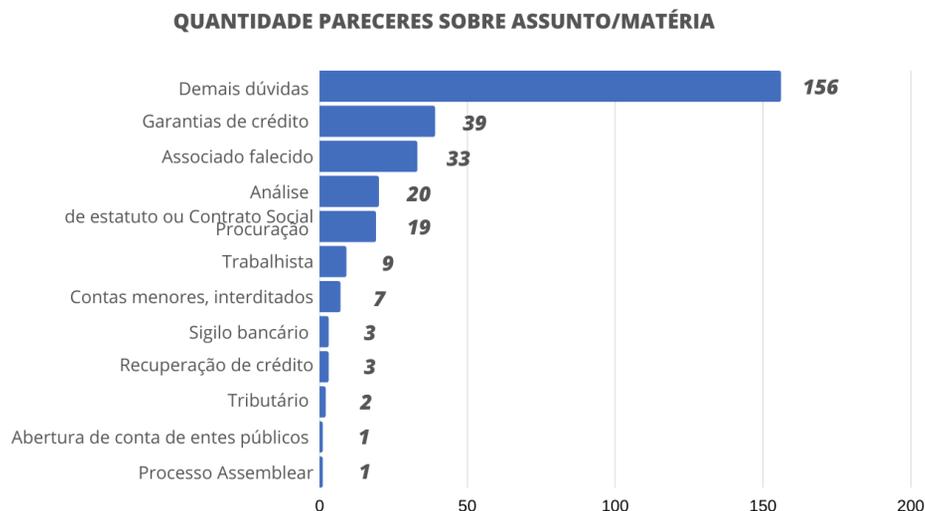
I) Redução da carteira de processos judiciais e, conseqüentemente, da provisão de passivos contingentes, conforme gráficos abaixo:



II) Jurídico realmente parceiro do negócio, conforme se vê no quadro abaixo, que apresenta as demandas atendidas no consultivo por especialidade, por tipo e sazonalidade:

TIPO	PROC. WORKFLOW
Análise ou formalização de contratos	86
Citações, intimações e ofícios	299
Cobrança judiciais	81
Consolidação de propriedade	10
Parecer jurídico	291
Parecer jurídico sigiloso	2
TOTAL PROCESSOS:	769

II.a) Pareceres jurídicos classificados por matéria/assunto, capazes de subsidiar informações quanto a treinamentos e disseminação de conhecimentos necessários às demais áreas da cooperativa:



III) Treinamentos e estudos realizados no ano de 2018 e 2019:

- Análise e interpretação de atos constitutivos e procurações para os colaboradores responsáveis pela matéria no Centro de Serviços Compartilhados;
- Garantias de crédito, em geral para gerentes de negócios;
- Holding para agência PJ, agências de maior porte com carteira PJ, área de Desenvolvimento de Negócios, Ciclo de Crédito e Controles Internos;
- Garantia guarda-chuva (hipoteca e alienação fiduciária) para agência PJ e Ciclo de Crédito;
- Mensuração e mitigação de riscos cíveis, trabalhistas e tributários para gerentes de agências e na integração com novos gestores;
- Estudo da carteira de Recuperação de Crédito Judicial apresentado para o Ciclo de Crédito e Diretoria Executiva, com objetivo de análise da régua de cobrança e melhores práticas de ajuizamento.



SICREDI UNIESTADOS



Título da prática: Método de Gestão de Processos



Informações para busca – Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Processos
- **Processo gerencial:** Gestão de processos
- **Palavras-chave:** Processo, método gestão de processos, gestão de processos



Informações para busca – Cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento União de Estados Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais

Sigla

Sicredi UniEstados

Data da Constituição

14 de Abril de 1981

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

87.780.268/0001-71

Número de Cooperados:

93.666 (nov/19)

Número de Colaboradores:

586 (dez/19)

Cidade/Estado

Erechim/RS

Site

www.sicrediuniestados.com.br

Contato

Jaime Celio Testolin (diretor de Operações)

E-mail:

Jaime_testolin@sicredi.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Estruturar um método de gestão de processos, para otimizar as iniciativas relevantes para as estratégias da cooperativa, a partir de prioridades acordadas, garantindo sua operacionalização por meio de metodologia aplicada e disseminada, contribuindo para proporcionar aos associados uma entrega da proposta de valor adequada às suas necessidades, por meio da padronização, otimização e automação de processo. Com isso, eles percebem a cooperativa mais ágil e capacitada como a principal instituição financeira cooperativa, cumprindo a sua missão.

Para tanto, foi criado um Método de Gestão de Processos, para atender às principais dificuldades observadas até o momento. São elas:

- a) Grande número de demandas para a área de Processos, sem registro e critério de priorização;
- b) Havia entregas não alinhadas com a estratégia da cooperativa ou do associado;
- c) Não havia classificação por tipo de processos em parâmetros para priorização;
- d) Demora nas entregas, sem a capacitação e implantação adequada;
- e) Associados não percebiam as melhorias.

Descrição da prática

A prática tem por objetivo melhorar as entregas para o associado e colaboradores, buscando agilidade, simplicidade e autonomia para que os negócios aconteçam de forma leve e eficiente. Em todas as melhorias, são observadas as inovações, então a cooperativa evolui no conceito de transformação digital. O Método Gestão de Processos garante também a segurança da operação.

Devido à expansão da cooperativa, melhorar os processos operacionais é fundamental e necessário para gerar a melhor experiência aos associados e com menor custo.

ENFOQUE

Metodologia:

1. Demandas internas

1.1 Associados - Com base no mapa estratégico, ter presentes os principais direcionadores. Como: Realizando pesquisa com os delegados de núcleos.

1.2 Sede - Escutar o público interno é uma das engrenagens fundamentais para avançar nas entregas.

- a) Visitas as agências/filiais pelas áreas da sede;
- b) Reuniões periódicas com as áreas da sede;
- c) Workshop de temas específicos que impactam os associados.

Como: Tendo colaboradores na área de Processos desvinculados de trabalhos operacionais da área.

1.3 Agências/filiais - Possuir um canal em que todos os colaboradores possam sugerir iniciativas.



Como: Criando um processo em ferramenta de workflow para registro de demandas (“Nossas Melhorias”).

2. Transformação digital
2.1 Ter propriedade das entregas sistêmicas - Conhecer a transformação digital e o cronograma de entregas sistêmicas, apoiando na gestão da mudança.

Como: Buscando com a central ou confederação o cronograma de entregas.

2.2 Sincronizar demandas internas com entregas sistêmicas - Sincronizar as expectativas internas com as entregas sistêmicas.

Como: Gerenciando as demandas internas, dando seguimento ou não na sua implementação.

3. Classificar entregas

3.1 Criação de pacotes de entrega - Tendo como base as demandas internas e sistêmicas, são criados “pacotes” de entregas.

Como: Juntando as melhorias de processos que tenham o objetivo comum de entregas.

3.2 Classificar tipo do processo - Classificar o pacote de entrega, conforme tipo de processo, sendo eles:

a) Processos de Governança;

b) Processo de Gestão;

c) Processo de Negócio;

d) Processo de Apoio.

Como: Definindo os processos e criando a árvore (portfólio) de processos da cooperativa.

3.3 Priorizar entrega - Priorizar entregas aplicando parâmetros com escalas e pesos, sendo:

a) Financeiro;

b) Impacto da melhoria;

c) Esforço (desenvolvimento e implantação);

d) Estratégia.

Como: Criando e aplicando a tabela de parâmetros para os pacotes de entregas.

3.4 Validar Comitê de Processos - Periodicamente o Comitê de Processos se reúne para validar a priorização e atualização do status reporte dos pacotes da cooperativa ou sistêmicos.

Como: Criando o Comitê de Processos da cooperativa.

4. Gestão Ágil

4.1 Backlog de entregas - Para deixar o processo mais dinâmico, atualiza-se a cada Comitê de Processos a sequência das prioridades a serem executadas pela área de Processos.

Como: Possuindo um backlog de entregas a serem realizadas.

4.2 Time da entrega - Define-se o time que terá o objetivo de discutir e implementar o melhor processo possível (simples, otimizado e automatizado), tendo como centro da entrega o associado, definindo:

a) Escopo da entrega;

b) Requisitos e premissas;

c) Cronograma.



Como: Selecionando e convidando colegas de diferentes áreas para agregar na entrega, realizando as reuniões e workshops.

Resultado: MVP ou To Be do novo processo.

4.3 Sprint Backlog - Realiza-se a programação (workflow ou PHP) ou automatização por meio de RPA – Robotic Process Automation, e os testes necessários do novo processo, depois é validada a entrega com o gestor da área e stakeholder.

Como: Validando a expectativa com a entrega com quem vai usar na prática.

5. Gestão da mudança

5.1 Piloto - Junto com a área de Gestão de Pessoas, define-se a melhor forma de pilotar a entrega, capacitam-se as partes interessadas e implanta-se o processo para pilotar. Etapa importante para garantir a qualidade da entrega.

Como: Estando a área de Processo presente quando iniciado o piloto e o acompanhando.

Resultado: Validação expectativa versus entrega.

5.2 Capacitação - Junto com a área de Gestão de Pessoas e Stakeholder, definem-se:

- a) Como será a capacitação;
- b) Que método de ensino será utilizado;
- c) Que material será utilizado;
- d) Se a implantação será em uma ou “x” ondas.

Como: Realizando reunião com GP e Stakeholder.

Resultado: Cronograma de implantação e material e método para capacitação.

5.3 Implantação - Junto com a área de Gestão de Pessoas, implanta-se o novo processo, aplicando no final a pesquisa de satisfação, e relacionam-se as lições aprendidas. Se necessário, definem-se indicadores de acompanhamento.

Como: Acompanhando a entrega.

Resultado: Novo processo implantado.

Responsabilidades:

Diretor de Operações, responsável pela área de Processos e Qualidade, juntamente com o coordenador de Processos e Qualidade.

Controle:

O controle dos padrões de trabalho é realizado por meio de:

- a) Código Processo - Todo novo processo que será criado recebe um código para controle e atualizações de versões. Exemplo: PR0165 – Convênio Entidades;
- b) Release - Todas as melhorias e novos processos são divulgados também por meio de release para todos os colaboradores;
- c) Pacotes - Todos os pacotes criados recebem um número, para melhor classificação da prioridade e acom-



panhamento das sprint e status report. Exemplo: Pacote 19 – Ch e Cartão Crédito.

Proatividade:

Com base nos critérios de governança e gestão do PDGC, foi possível criar a árvore de processo de governança e gestão, o que dá a amplitude dos processos a serem trabalhados na cooperativa.

Aplicação

▶ Abrangência:

Todas as áreas da cooperativa.

Continuidade:

Implantada desde 2016, junto com a criação da área de Processos da cooperativa.

Aprendizado

Melhoria:

2016

- Criação da área de Processos e Qualidade da cooperativa.

2017

- Implantação da ferramenta de workflow;

- Início dos releases de melhorias de processos.

2018

- Implantação do Comitê de Processos;

- Criação do Portal de Processo.

2019

- Participação efetiva como empresa-âncora na Incubadora Tecnológica de Erechim-RS;

- Início da automação por meio de robôs (RPA – Robotic Process Automation) na cooperativa;

- Caso selecionado para o Fórum Nacional de Processos do Sicredi.

Integração com outras práticas

Este método está diretamente relacionado com todas as áreas da cooperativa, pois, para implementar qualquer melhoria, a área de Processos sempre é convidada ou, por iniciativa própria, mobiliza os times.

A cooperativa tem como referência as práticas também descritas no Compêndio de Boas Práticas do PDGC, PMI PMBOK 6, BPM CBOK V3, Lean Inception, Scrum, Design Thinking, entre outras.

Alinhamento com os princípios cooperativistas



O método está alinhado com os princípios: “Gestão democrática” e “Educação, formação e informação”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

a) Implantações de processos com novo método:

ANO IMPLANTAÇÃO	POR ANO	ACUMULADO
2017	10	10
2018	74	84
2019	93	177

b) Quantidade de processos:

ANO	PROC. WORKFLOW	PROC. RPA
2017	4.168	0
2018	94.418	0
2019	129.993	≈ 200k

c) Indicadores de processos:

ANO	NPS	ISA MÉDIO	COLAB. ADMINISTRATIVO X Neg	ASSOCIADOS
2017	69,78	2,60	1,00	81.917
2018	70,04	2,84	0,08	86.300
2019	71,10 (nov/19)	3,13 (nov/19)	0,64 (dez/19)	93.666 (nov/19)

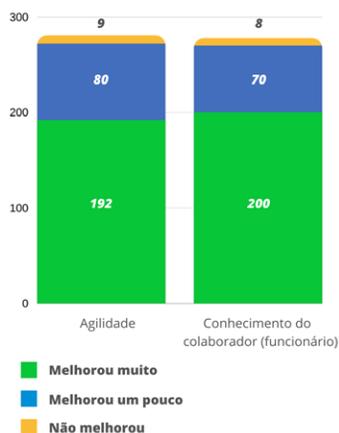
Legenda:

NPS: Net Promoter Score

ISA: Índice de Solução de Associado.

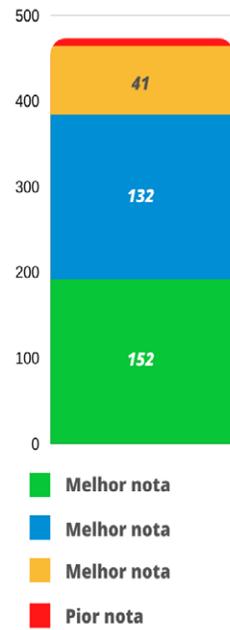
d) Pesquisa com 281 delegados:

“Nos últimos dois anos, você, delegado, percebeu que houve evolução na Sicredi UniEstados?”



e) Pesquisa com 352 colaboradores:

“Avaliando o workflow entre as ferramentas de trabalho, a melhor no que tange ao atendimento ao associado e suporte ao colaborador para gerar negócios.”



RUMO À EXCELÊNCIA

UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS - RS



Título da prática: Auditoria Interna de Processos



Informações para busca - Taxonomia

- **Tema:** Gestão
- **Critério:** Processos
- **Processo gerencial:** Análise e melhoria de processos
- **Palavras-chave:** Processos, conformidade, causa raiz, qualidade, resultados



Informações para busca - Cooperativa

Razão Social

Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS

Sigla

Unimed Central de Serviços - RS

Data da Constituição

13 de Dezembro de 1997

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

02.494.715/0001 -73

Número de Cooperados:

não informado

Número de Colaboradores:

260

Cidade/Estado

Canoas/RS

Site

www.unimed.coop.br/web/centralrs

Contato

Daiane R. Santos (supervisora da Qualidade e Comunicação)

E-mail:

daiane.santos@centralrs.unimed.com.br



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A adoção da prática se deu pela implantação do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e pela necessidade de padrão institucional que verificasse o cumprimento dos padrões internos de forma sistematizada. Além disso, a cooperativa visava ao alinhamento ao planejamento estratégico, o qual previa a implantação da gestão orientada por processos e o desenvolvimento da excelência em gestão.

Descrição da prática

A auditoria interna tem por objetivo orientar, acompanhar e verificar a aplicabilidade de normas/regras previamente definidas pelas áreas em seus processos internos, conforme regras pré-estabelecidas pelos padrões de trabalho, averiguando, de forma independente (executada por um profissional com independência organizacional em relação ao processo auditado), se o processo está sendo executado em conformidade com as disposições planejadas e com os requisitos estabelecidos, bem como verificar se o processo está mantido e implementado eficazmente. A auditoria interna é uma das mais importantes ferramentas para o desenvolvimento, planejamento e controle dos processos.

ENFOQUE

Metodologia:

O setor da Qualidade e Comunicação elabora o cronograma anual de auditorias que antecipadamente é verificado com o gestor da área para a aprovação. A definição da quantidade de processos auditados no ano é amparada pelo cálculo estatístico que torna a amostragem fidedigna em nível de aplicação. O principal critério para a escolha dos processos a serem auditados é a cadeia de valor da cooperativa, seguida dos processos vinculados a algumas práticas de gestão e processos que obtenham conhecimento crítico.



A cadeia de valor da Unimed Central RS é uma estrutura que representa as atividades da cooperativa, visando a garantir a qualidade do serviço/produto até o cliente final. O setor Qualidade e Comunicação atua no desenvolvimento junto aos gestores e equipes de trabalho, a fim de mapear, auditar e qualificar os processos primários (principais) e processos de apoio e suporte.



ETAPAS DE REALIZAÇÃO DA AUDITORIA

1. Reunião de abertura - Saudação do auditor, momento de apresentação do objetivo da auditoria e de como será conduzida a atividade.

2. Execução da auditoria - O auditor interno utiliza o formulário de auditoria interna, servindo de ferramenta para a execução da auditoria, em conjunto com o responsável do setor ou pessoa por ele designada. Esse formulário está de acordo com a relevância dos itens a serem auditados. O tempo de auditoria não deve ultrapassar o tempo de duas horas a partir da reunião de abertura.

3. Registro das não conformidades e/ou oportunidades de melhorias obrigatórias - As não conformidades e/ou oportunidades de melhorias identificadas durante auditoria são registradas em formulário padrão, contendo a sua descrição, para futuras tratativas. Tais tratativas devem ser inseridas em plano de ação do respectivo setor auditado, no sistema GNU (Gestão de Negócios Unimed), obedecendo um prazo de no máximo 15 dias úteis para publicação após formulário de auditoria entregue.

3.1 Não conformidades – Não atendimento de requisitos pré-estabelecidos nos padrões internos.

3.1.1 Complexidade de não conformidade e tipos de não conformidade - O padrão interno prevê a organização de nove tipos de não conformidade, e os níveis de complexidade delas:



NÍVEIS DE COMPLEXIDADE

Alta: impacta significativamente os padrões de forma a comprometê-los em sua execução/atendimento.

Média: impacta de forma a comprometer a estrutura dos processos e seus respectivos controles.

Baixa: não impacta a execução do padrão, porém é necessário atendimento ao quesito mapeamento.

Nº	TIPO DE NÃO CONFORMIDADE	EXPLICAÇÃO	COMPLEXIDADE
01	Inexistência de padrão (processo em execução - entrada e saída).	Atividade executada que pertence ao mapa de processos (entrada e saída), porém sem padrão.	ALTA
02	Documentos complementares - revisão de conteúdo (FOR/POP/MAN).	Documentos desatualizados que sustentam as atividades e auxiliam na compreensão do processo.	
03	Tratamento de não conformidade e oportunidade de melhoria obrigatório - auditoria anterior.	Melhorias significativas validadas pela área - não aplicadas pós-auditoria.	
04	Padrão não cumprido.	Atividade descrita no documento porém não executada pela área.	
05	Padrão não revisado há mais de um ano.	Documento desatualizado na Lista Mestra.	
06	Folha de rosto desatualizada.	Documento atrelado ao fluxo (resumo do processo mapeado).	MÉDIA
07	Indicadores do processo/resultado desatualizados.	Indicador não atualizado na ferramenta GNU.	
08	RPI/Indicador – Desempenho.	Indicador não atualizado na ferramenta GNU.	
09	Desenho do fluxo inadequado (setas, colunas, etapas, escrita, etc.).	Falhas na construção no mapeamento.	BAIXA

Tipos de não conformidade, explicação e nível de complexidade.



3.2. Notificação de oportunidade de melhoria obrigatória - Este item caracteriza o momento de sugestão do auditor que, validado pela área, aceita a oportunidade, devido à melhoria ocasionada –em uma etapa do processo, construção de documentos complementares, redução (otimização) do processo ou acordos validados pela área no ato da auditoria.

4. Reunião de encerramento - O auditor agradece a disponibilidade da área em realizar a auditoria, reforçando os prazos de entrega e informando o envio do relatório (feedback) de fechamento sobre o processo auditado em até 72 horas após a execução da auditoria.

Adicionalmente ao padrão da prática e com o objetivo de minimizar as não conformidades nos processos, foi elaborado um formulário de notificação de não conformidades para a utilização da Gerência Corporativa. A notificação, depois de preenchida, é encaminhada ao analista de processos, o qual audita o processo para garantir a sua conformidade, reportando ao gerente as devidas conclusões.

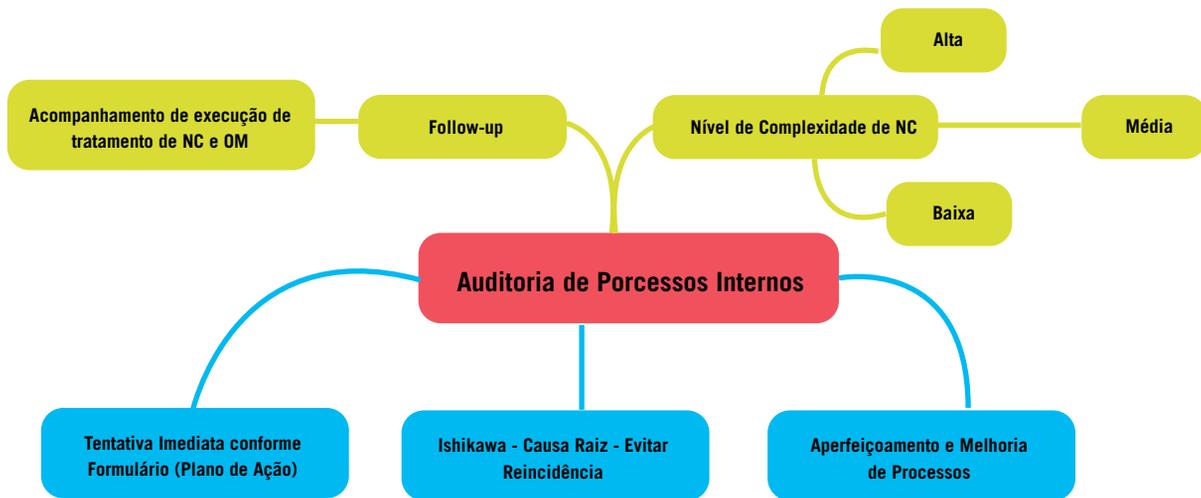
5. Tratativas pós-auditoria - As áreas auditadas, após receberem o retorno da auditoria, iniciam as devidas tratativas, utilizando como recurso de apoio duas ferramentas de gestão da qualidade: Plano de ação, utilizando o PDCA (plan – planejar; do – executar; check – checar; action – agir), e o Ishikawa (espinha de peixe), ambos disponíveis no sistema GNU (Gestão de Negócios Unimed) para preenchimento.

O prazo final de execução sobre o plano criado é de dois meses a partir do recebimento do formulário de auditoria interna enviado pela Qualidade, que realiza o monitoramento das tratativas, bem como o desempenho dos indicadores relacionados ao processo, assegurando assim o cumprimento do padrão.

6. Ação de follow-up (acompanhamento) - Ação que acompanha as implementações e eficácias de ações corretivas das áreas após 60 dias da auditoria. É enviado e-mail para a equipe auditada para marcar o momento de follow-up, o qual pode ocorrer a distância ou presencialmente, conforme necessidade dos envolvidos. O momento específico também serve para esclarecimento de dúvidas que tenham sido geradas durante as devidas tratativas.

Modelo esquemático Auditoria de Processos.





Modelo esquemático Auditoria de Processos.

Responsabilidades:

É de responsabilidade do setor da Qualidade e Comunicação a elaboração do cronograma de auditorias, de forma a assegurar que o processo de auditoria interna seja realizado. Gestores ou o responsável direto do processo auditado têm a responsabilidade de garantir os encaminhamentos das tratativas imediatas oriundas da auditoria, bem como a eficácia de tratamento sobre as não conformidades, evitando reincidências de problemas nos processos.

Controle:

Realizado pelo setor da Qualidade e Comunicação por meio do cronograma das auditorias e também por meio de planilha que monitora os prazos de acordo com seu período de auditoria. O setor também faz o acompanhamento das ações geradas a cada não conformidade dos processos auditados, por meio de um software de gestão.

Além disso, o indicador de número de auditorias realizadas e número de não conformidades identificadas colabora no controle operacional da prática.



Proatividade:

Os comitês internos, principalmente o Comitê Facilitadores da Qualidade, auxiliam os gestores na manutenção dos indicadores atualizados no GNU, bem como incentiva-os a realizarem a análise dos resultados desses indicadores para manter o atendimento dos requisitos dentro dos índices previstos pela central. O comitê também apoia os gestores para acultramento da orientação por processos e foco em resultados decorrentes de ações planejadas, prevenindo, dessa forma, falhas nos processos internos, e sensibilizando para o cumprimento dos padrões de trabalho, antecipando o registro de não conformidades como forma de fortalecimento da cultura de gestão para excelência. Antes da realização do cronograma das auditorias, ele é verificado com o gestor de cada área e é considerada a quantidade de processos existentes.

Aplicação

► Abrangência:

A prática inicia-se na elaboração do cronograma pelo setor da Qualidade e Comunicação para realização das auditorias internas e encerra-se no tratamento efetivo das não conformidades, bem como das oportunidades de melhorias identificadas, contemplando todos os processos internos da Unimed Central RS. Os processos a serem auditados são processos da cadeia de valor, processos vinculados às práticas de gestão e processos que obtenham conhecimento crítico.

Continuidade:

A auditoria de processos ocorre desde 2012. As execuções ocorrem mensalmente no período de março a dezembro. Em situações eventuais e com concordância da área, podem ser realizadas auditorias nos meses de janeiro e fevereiro, conforme calendário de férias.

Aprendizado

Melhoria:

Com a atualização do software de gestão, foi elaborado um módulo com a ferramenta Ishikawa, também conhecida como espinha de peixe, oportunizando a melhoria no desdobramento da causa raiz da não conformidade, contribuindo com o entendimento das áreas em observar melhor as causas de falhas identificadas em auditoria de processos. Foi inserido item de ampliação de escopo de auditoria, observando conhecimento crítico atrelado ao processo.

Criação dos tipos de complexidades (alta, média e baixa), acompanhamento de follow-up, elaboração de percentual de resolução de tratativas de não conformidades e oportunidades de melhoria.



Treinamento para os principais envolvidos no processo de auditoria.

Integração com outras práticas

Análise crítica corporativa, sistema de reuniões, definição de padrões e gestão de aprendizado.

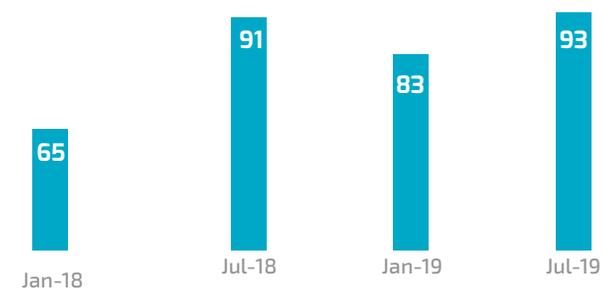
Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática tem alinhamento com o quinto princípio, “Educação, formação e informação”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

% de Resolução de tratamento de NC e OM



Fórmula de cálculo: quantidade de resolução / quantidade de auditorias realizadas x 100.

Este indicador é mensurado por semestre. Para o cálculo do resultado, leva-se em consideração o período de 60 dias que o auditado tem para a realização do follow-up após a auditoria realizada.

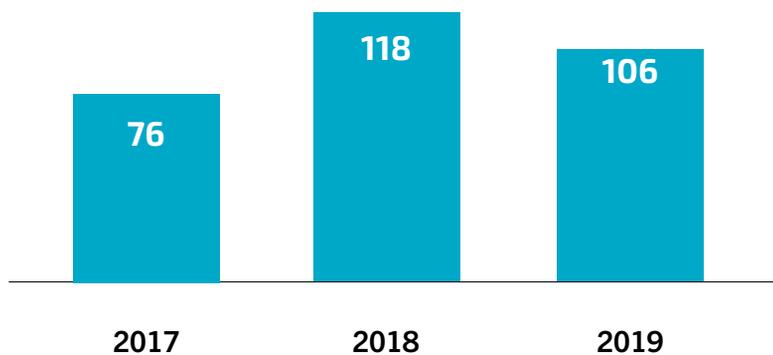
Sentido: quanto maior, melhor.

Observação: esse indicador é estratégico, acompanhado semestralmente em análise crítica pela Diretoria da cooperativa.



Indicador operacional

Número de não confirmados (anual)



Fórmula de cálculo: soma das NC indicadas nas auditorias.

Este indicador é mensurado por meio das não conformidades apontadas no relatório da auditoria realizada.

Sentido: quanto menor, melhor.



somoscoop»

Somos o
cooperativismo
no Brasil



SESCOOP

Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I
CEP 70.070-936, Brasília, DF
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121
pdgc.somoscooperativismo.coop.br