

SÉRIE
Caminho para
a Excelência

COMPÊNDIO DE BOAS PRÁTICAS DE
**GOVERNANÇA
E GESTÃO**
CICLO 2022-2023



COMPÊNDIO DE BOAS PRÁTICAS DE
**GOVERNANÇA
E GESTÃO**
CICLO 2022-2023

avalia.coop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

SÉRIE
Caminho para
a Excelência

COMPÊNDIO DE BOAS PRÁTICAS DE
**GOVERNANÇA
E GESTÃO**

CICLO 2022-2023



avaliacoop



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

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

Compêndio de boas práticas de governança e gestão
[livro eletrônico] : ciclo 2022-2023. --
Brasília, DF : SESCOOP Unidade Nacional,
2023. -- (Série caminho para a excelência)
PDF

ISBN 978-65-982064-6-8

1. Cooperativas - Administração 2. Cooperativismo
- Brasil 3. Governança 4. Liderança I. Série.

24-189327

CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Cooperativismo : Economia 334

Tábata Alves da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9253

CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas - Presidente
Adão José Correa Paiani
Bruno Ribeiro Cardoso
Celso Ramos Régis
Cergio Tecchio
Edivaldo Del Grande
Luiz Vicente Suzin
Mauri Viana Pereira
Sabrina Soares de Araújo Góis

Suplentes

Joel Amaral Junior
José Merched Char
Leonardo Boesche
Luis Alberto Pereira
Nivair de Castro de Souza
Pedro Scarpi Melhorim

CONSELHO FISCAL

Titulares

Alexandre Gatti Lages
João Teles de Melo Filho
Max Monjardim Maneschy
Raphael Miguel da Silva

Suplentes

José Aparecido dos Santos
José Ronkoski
Waldir Ferreira da Silva

Endereço

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

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, do SESCOOP.

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente
Tania Regina Zanella

GERÊNCIA GERAL SESCOOP

Fabiola Motta Nader
Karla Tadeu Duarte de Oliveira

COORDENAÇÃO

Gerência de Desenvolvimento de Cooperativas
Débora Maria Bruno Ingrisano

Equipe técnica do SESCOOP
Heliane Cápua Dallapícula

Equipe técnica da FNQ
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação
Samara Araujo

Projeto Gráfico e diagramação
Escudero.ag Comunicação Ltda

Sumário

GOVERNANÇA _____ **10**

Compromisso com a Excelência

CASTROLANDA - Cooperativa Agroindustrial Ltda _____ 11

SICOOB COOPEMATA - Cooperativa de Crédito de Livre

Admissão da Zona da Mata Ltda _____ 24

Compromisso com a Excelência

COOCAFÉ - Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha Ltda _____ 34

AILOS - Cooperativa Central de Crédito Ailos _____ 40

SICOOB COPERMEC - Cooperativa de Crédito de Livre

Admissão da Região do Circuito Campos das Vertentes Ltda _____ 48

UNIMED VOLTA REDONDA - UNIMED de Volta Redonda Cooperativa de Trabalho Médico _____ 54

SICOOB CREDIALTO - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão

do Alto São Francisco Ltda _____ 60

Rumo à Excelência

COCAMAR - Cooperativa Agroindustrial _____ 65

UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS - Unimed

UNIMED FRONTEIRA NOROESTE/RS - Cooperativa
de Assistência à Saúde Ltda _____ 77

UNIMED-BH - Unimed Belo Horizonte Cooperativa
de Trabalho Médico _____ 84

LIDERANÇA _____ **102**

Primeiros Passos

COOPANEST-CE - Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas do Ceará _____ 103

FECOAGRO - Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina _____ 110

SICOOB CREDICENM - Cooperativa de Crédito

de Livre Admissão do Centro Nordeste Mineiro Ltda _____ 117

Rumo à Excelência

VIACREDI - Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí _____	122
UNIMED VITÓRIA - Cooperativa de Trabalho Médico _____	129

ESTRATÉGIAS E PLANOS _____ 137

Compromisso com a Excelência

UNIMED POÇOS DE CALDAS - Cooperativa de Trabalho e Serviços Médicos _____	138
---------------------------------------------------------------------------	-----

Rumo à Excelência

SICOOB COOPMIL - Cooperativa de Crédito _____	144
UNIMED SUL CAPIXABA - Cooperativa de Trabalho Médico _____	158
COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA _____	162
UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS-RS - Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS _____	176

CLIENTES _____ 189

Primeiros Passos

SICOOB CREDINACIONAL - Cooperativa de Crédito Credinacional Ltda _____	190
------------------------------------------------------------------------	-----

Compromisso com a Excelência

SICREDI SUDOESTE MT/PA - Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Sudoeste de Mato Grosso e Pará _____	198
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Rumo à Excelência

UNIMED FRONTEIRA NOROESTE/RS - Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda _____	203
------------------------------------------------------------------------------	-----

SOCIEDADE _____ 213

Primeiros Passos

COOPATOS - Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda _____	214
SICOOB UNIÃO CENTRO OESTE - Cooperativa de Crédito União Centro Oeste Ltda _____	220
SICOOB UNIÃO DOS VALES - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da União dos Vales do Piranga e Matipó Ltda _____	226

SICOOB UNIÃO DOS VALES - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão
da União dos Vales do Piranga e Matipó Ltda _____ 231

Compromisso com a Excelência

SICREDI OURO VERDE MT - Cooperativa de Crédito,
Poupança e Investimento Ouro Verde do Mato Grosso _____ 236

SICOOB CREDIMEPI - Cooperativa de Crédito
de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuitodo Ouro Ltda _____ 240

SICOOB CREDIMEPI - Cooperativa de Crédito
de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro Ltda. _____ 244

UNICRED CENTRAL CONEXÃO - Cooperativa Central de Crédito _____ 247

COOXUPÉ - Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda _____ 252

Rumo à Excelência

SICOOB COOPMIL - Cooperativa de Crédito _____ 257

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS _____ 253

UNIMED-BH - Unimed Belo Horizonte Cooperativa de Trabalho Médico _____ 264

PESSOAS _____ 276

Primeiros Passos

UNIMED VALE DO SÃO FRANCISCO - Cooperativa de Trabalho Médico _____ 277

Compromisso com a Excelência

SICREDI SUDOESTE MT/PA - Cooperativa de Crédito
de Poupança, Investimento do Sudoeste MT/PA _____ 282

Rumo à Excelência

COCAMAR - Cooperativa Agroindustrial _____ 290

UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS - RS -
Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS _____ 297

COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA _____ 305

PROCESSOS _____ **317**

Primeiros passos

COCATREL -Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Três Pontas _____ 318

SICOOB CREDINACIONAL - Cooperativa de Crédito Credinacional Ltda _____ 326

Compromisso com a Excelência

SICREDI CERRADO GO - Cooperativa de Crédito,
Poupança e Investimento do Cerrado de Goiás _____ 333

SICREDI CERRADO GO - Cooperativa de Crédito,
Poupança e Investimento do Cerrado de Goiás _____ 344



GOVERNANÇA

Primeiros Passos

CASTROLANDA - Cooperativa Agroindustrial Ltda

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: CASTROLANDA - Cooperativa Agroindustrial Ltda</p> <p>Sigla: Castrolanda</p> <p>Data da Constituição: 13/10/1951</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Agroindustrial</p> <p>CNPJ: 76.108.349.0001/03</p> <p>Número de Cooperados: 1.034</p> <p>Número de Colaboradores: 3.614</p> <p>Cidade/Estado: Castro/PR</p> <p>Site: www.castrolanda.coop.br</p> <p>E-mail: adrieleco@castrolanda.coop.br</p> <p>Responsável: Adriele Cristina de O Morgan Schmidt</p>
Nome da Prática	CULTURA C CASTROLANDA
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Governança Cooperativa
Palavras-Chave	Compliance, cultura, ética, valores

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Implantação do programa de *compliance* visando a integração entre valores institucionais e normativas formais a condutas diárias.

Motivos que levaram à adoção da prática

Em 2018, a cooperativa passou por uma reestruturação de governança, a qual, baseada nos valores institucionais, em especial, a transparência e a ética, definiu que a implantação de uma área de *compliance* - objetivando a disseminação dos valores institucionais e a continuidade da conformidade da cooperativa com leis e normas internas - seria importante.

Execução da prática

Tendo em vista os objetivos da nova governança, em agosto de 2018, a área de *compliance* foi implantada com total independência da gestão executiva. A área, com gestão do *controller* e reportando-se ao Conselho de Administração, tem a missão de ser a guardiã dos valores institucionais, disseminar a cultura de integridade e melhorar os processos internos de conformidade, atuar em frentes de avaliação de riscos de conformidade, elaborar e monitorar políticas e normas internas, gerir a Linha Ética, avaliar relatos, treinamento e desenvolvimento de colaboradores e cooperados e disseminar os valores institucionais.

Após a implantação da área, o primeiro passo foi a criação da identidade visual e comunicativa, afinal, *compliance* é um termo em inglês e não descrevia o propósito que a nova governança havia definido.

Assim, os colaboradores definiram que “Cultura C Castrolanda” seria o nome apropriado, pois descreve que as condutas corretas devem ser culturais e realizadas diariamente. O “C” veio de três palavras: Castrolanda, *compliance* e correto.

“Cultura C Castrolanda” passou a ser a representatividade da área de *compliance*, de suas práticas de conformidade e da sua missão, descrita da seguinte forma:



“

Fazer o **correto** de acordo com o **Código de Conduta**, **concretizando** diariamente os valores da Castrolanda e utilizando o **Canal - LEC** como ferramenta **confável de comunicação**.

O segundo passo, também construído de forma compartilhada com cem colaboradores e cooperados, foi a elaboração do Código de Conduta. Lançado em 22 de outubro de 2018 e entregue a mais de três mil colaboradores em apenas 70 dias, sua avaliação, contudo, demonstrou uma fragilidade: os colaboradores desconheciam algum ou todos os valores institucionais da cooperativa.

Assim, em 2019, com o objetivo de disseminar os valores entre os colaboradores, cooperados e público da cooperativa, nasceu a campanha “Valores para Cultivar”, composta por sete vídeos distribuídos mensalmente.

A ação aliou a cultura holandesa às histórias de vida de cooperados pioneiros, ex-presidentes e ex-membros de comitês e conselho fiscal aos valores da cooperativa. A campanha impactou mais de dois mil colaboradores e teve diversas visualizações, comentários e referências positivas nas redes sociais proprietárias.

O impacto gerado pelas histórias dos cooperados e sua vinculação com os valores foi tamanho que virou capa e tema da edição especial da “Revista Castrolanda”, disponibilizada fisicamente aos colaboradores e cooperados e divulgada no site da cooperativa.



Colaboradores assistindo a um dos vídeos da campanha



Vídeo da campanha



Divulgação na rede social da cooperativa

Depois das ações, a cooperativa avaliou que deveria ir além de uma edição especial em sua revista e surpreendeu a todos com a escolha do tema “Cultive a União”, um dos nossos valores institucionais, para a festa de confraternização dos colaboradores e cooperados, realizada em dezembro de 2019.



Capa da revista

Palavra do Presidente ressaltando os valores

Reportagem com os cooperados

Fonte: <https://www.castrolanda.coop.br/revista/edicao-especial/>



Fotos da festa de confraternização realizada em dezembro de 2019 com o tema "Cultive a União"

A atuação da **CULTURA C** é fortemente baseada em riscos de integridade e uma grande ferramenta de identificação desses riscos é o canal de relatos, que foi nomeado Linha Ética Castrolanda, carinhosamente chamado de LEC.

A cooperativa já possuía um canal de ouvidoria e, para garantir, ainda mais, o anonimato, o sigilo das informações e minimizar a subjetividade na análise dos relatos, optou pela contratação de um canal terceirizado. Administrado por uma auditoria externa, a LEC é acessível 24 horas por dia, sete dias por semana por meio do site ou de um telefone 0800.

Após recebidos pela auditoria externa, os relatos são encaminhados para a equipe de *compliance*, que atua de forma objetiva, buscando sempre os fatos com evidências e procedimentos jurídicos corretos de avaliação.

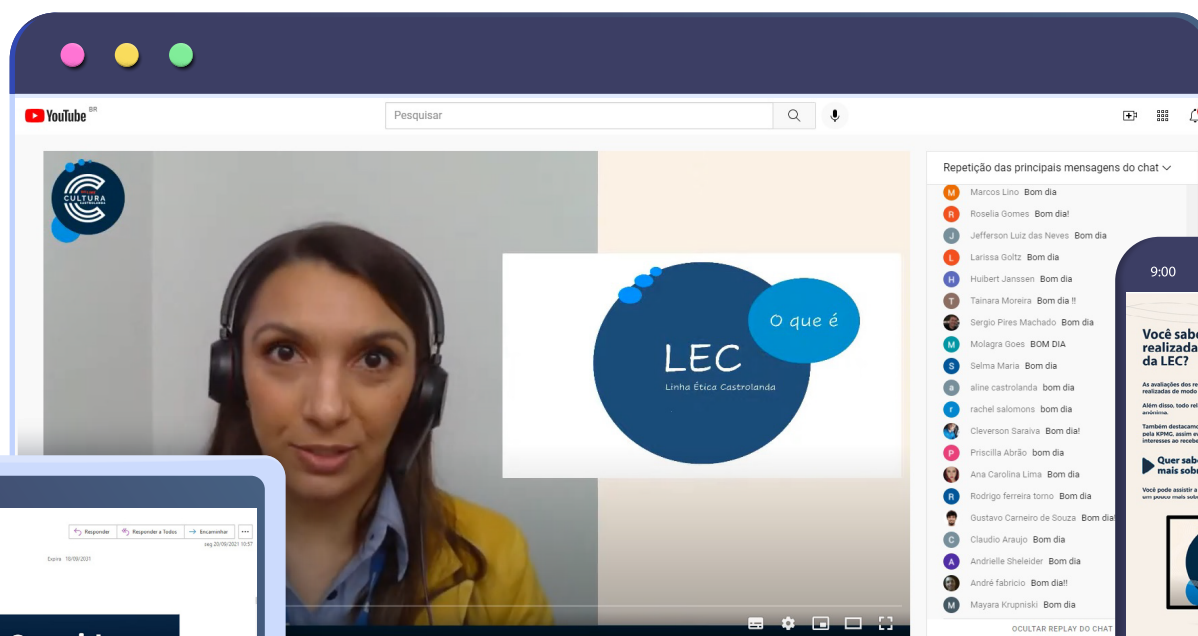
O processo de avaliação consta em relatório sem qualquer tipo de identificação do relator ou do relatado e é encaminhado ao Comitê de Conduta para avaliação.

O Comitê, formado por membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e gerentes escolhidos pelo Conselho de Administração, tem o objetivo de avaliar os relatos e definir as consequências e as melhorias de processos. Sua atuação, assim como a atuação da equipe de *compliance*, consta em Regimento Interno. O processo de avaliação é documentado em ata e formalizado em procedimento operacional com o objetivo de assegurar a melhor decisão visando minimizar riscos à cooperativa, sem esquecer dos nossos valores de ética, transparência e valorização das pessoas.

As consequências aplicadas variam de acordo com o teor relatado, a reincidência e o risco à cooperativa, porém, o Comitê tem, inclusive, formalizado no Regimento, uma atuação educativa e não, punitiva. Isso significa que o objetivo maior do Comitê é instruir as pessoas sobre o erro cometido e educá-las.

Toda a estrutura de processos da LEC e a forma de avaliação do Comitê de Conduta são sempre reforçadas aos colaboradores e cooperados por meio de informativos e *lives*, a fim de, cada vez mais, aumentar a confiança nesse importante canal, sempre respeitando o sigilo das informações e o anonimato dos envolvidos.

A LEC é, também, uma importante ferramenta de gestão para os líderes e, por isso, mensalmente, os Gerentes de Negócios recebem os principais indicadores de relatos de suas respectivas gerências a fim de avaliar seu ambiente, suas relações, as pessoas e as condutas.



Live realizada em 27/1/2021 sobre a LEC

Informativo encaminhado aos gerentes mensalmente

Informativo enviado por e-mail aos colaboradores

Ao longo destes quase três anos, inúmeros treinamentos foram e continuam sendo realizados sobre o tema integridade e uma excelente prática que implantamos foi a de realizar a entrega e a disseminação do Código de Conduta no processo de integração de colaboradores e cooperados.

Assim, já no primeiro dia de atuação, o novo colaborador recebe fisicamente o seu exemplar do Código, é informado das principais diretrizes de conduta e assina seu termo de compromisso ao atendimento da Cultura C Castrolanda.

Além disso, para disseminar mais facilmente as diretrizes do Código de Conduta, foram elaboradas as chamadas “7 Regras Azuis”.

Elas traduzem e simplificam todas as diretrizes do Código e as condutas desejadas pela cooperativa. São elas: 1. Vivência diária dos valores institucionais; 2. Ambiente seguro e próspero; 3. Respeito à dignidade humana; 4. Cumprimento das legislações nacionais e internacionais; 5. Desenvolvimento do meio ambiente e da comunidade; 6. Intolerância a qualquer tipo de violência; 7. Censura à corrupção.

Para que todos as conheçam, foram divulgadas no site da cooperativa, na intranet e, de setembro de 2019 a julho de 2020, tornaram-se uma missão dos líderes com suas equipes.

Como auxílio na disseminação, a equipe de *compliance* preparou um vídeo para cada regra, bem como um roteiro para o líder para que pudesse se encontrar com sua equipe e discutir o objetivo daquela diretriz. Foram mais de 1.600 colaboradores impactados.

Com o objetivo de incentivar, ainda mais, a disseminação das Regras Azuis, bem como os treinamentos de temas de integridade, em 2021, foi lançada a primeira edição do Prêmio Cultura C Castrolanda.

Você Sabia?

NO CÓDIGO DE CONDUTA DA CASTROLANDA há 7 Regras Azuis que resumem todas as condutas praticadas pela Cooperativa e esperadas de seus colaboradores, cooperados, membros eleitos e fornecedores. São elas:

- 1 Vivência diárias dos valores institucionais
- 2 Ambiente seguro e próspero
- 3 Respeito à dignidade humana
- 4 Cumprimento das legislações nacionais e internacionais
- 5 Desenvolvimento do meio ambiente e da comunidade
- 6 Intolerância a qualquer tipo de violência
- 7 Censura a corrupção

Bimestralmente, uma **REGRA AZUL** será explicada de uma forma simples e verdadeira.

Se liga, semana que vem tem a **PRIMEIRA REGRA AZUL!**

Regras Azuis

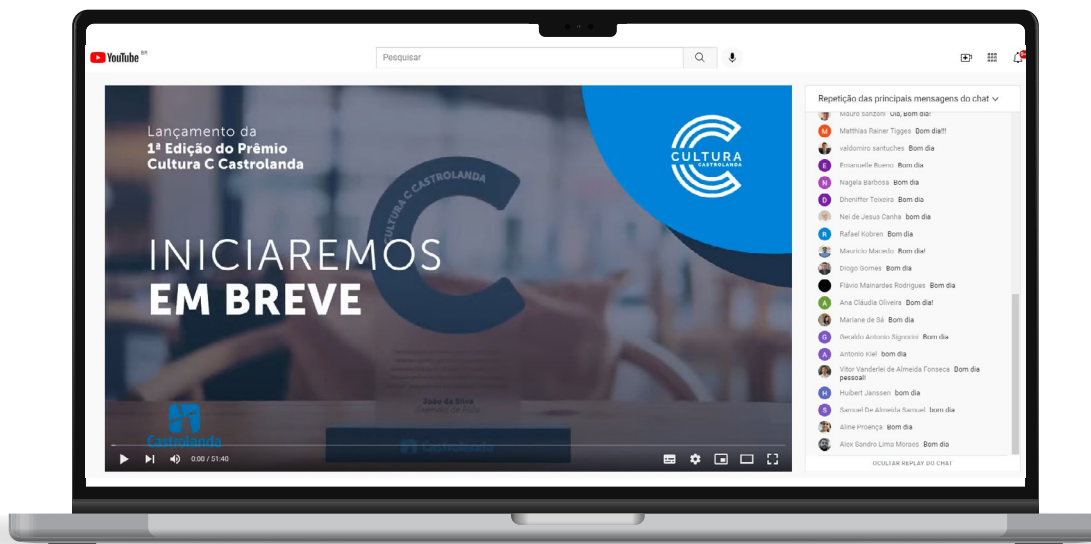
Só podemos conquistar uma Cooperativa ainda mais justa e ética se começarmos por nós mesmos. Valores, regras, políticas ou códigos, não fazem diferença por si só, eles precisam ser **VIVENCIADOS** para que a nossa jornada seja ainda melhor.

E nós contamos com você para vivenciar diariamente os valores institucionais da Castrolanda.

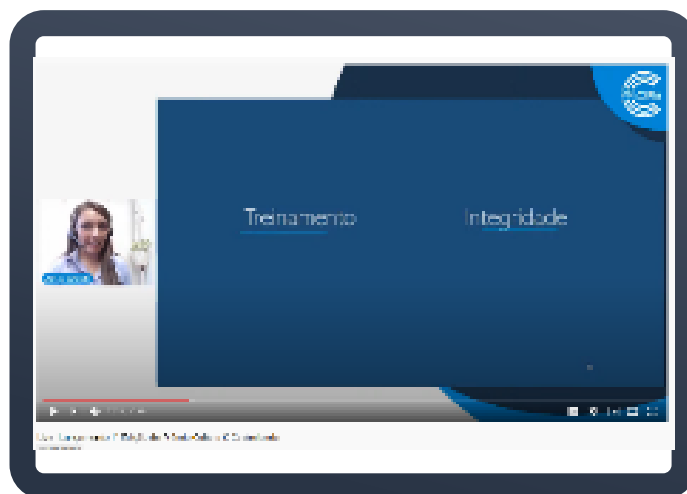
Vem conhecê-los!

1 Vivência Diária dos Valores Institucionais

Divulgações aos colaboradores



Live de lançamento do Prêmio



Categorias de treinamento e integridade

Dividido em duas categorias - treinamento e integridade -, o prêmio prestigia os colaboradores com maior participação nos treinamentos disseminados pela Cultura C, além de homenagear os colaboradores e cooperados símbolo de integridade. Lançado em fevereiro e finalizado em outubro de 2021, teve sua cerimônia de premiação.



Participação do presidente do Conselho de Administração na cerimônia de premiação



Gerente executiva recebe a premiação do presidente e do diretor executivo na categoria Treinamento

Além de tantas práticas de comunicação, treinamento, avaliações e acompanhamento do Comitê de Conduta, a Cultura C também atua em práticas de desenvolvimento e monitoramento de políticas internas.

O desenvolvimento das políticas baseia-se na avaliação de riscos de integridade que são monitorados. Um exemplo é a Política para Conflito de Interesse, que visa minimizar riscos de interesses contrários aos interesses profissionais quando há atuação do colaborador da cooperativa. Outro exemplo de política que visa maximizar a atuação objetiva e imparcial é a Política de Brindes e Hospitalidades. A Política Anticorrupção e Antissuborno é, também, uma norma essencial ao programa.

As principais políticas são divulgadas, também, ao público externo, no site da cooperativa.



Normas divulgadas publicamente

1 – O Que é Corrupção e Suborno?

Corrupção é a ação ou efeito de corromper, ato de desvirtuamento; prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a Agente Público, ou a terceira pessoa a ele relacionada; financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos praticados por Agentes Públicos; utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados.

O suborno é uma das formas de corrupção, caracteriza-se como um ato ilícito que consiste na ação de induzir alguém a praticar ou deixar de praticar determinado ato por meio de uma oferta, promessa, doação, ou solicitação de Vantagem Indevida, direta ou indiretamente, em violação à Legislação Aplicável.

2 – Qual é o nosso compromisso?

Estabelecer diretrizes de combate a práticas de suborno e corrupção, tanto no relacionamento com agentes públicos, quanto com parceiros privados, respeitando a legislação nacional e internacional, bem como garantindo os mais elevados padrões de integridade, alinhados à transparência nos processos e à sustentabilidade dos negócios da Castrolanda.

Fonte: <https://www.castrolanda.coop.br/cultura-c/politicas-da-castrolanda/>

Quanto aos controles essenciais à Cultura C, sua autonomia e forma de trabalho, todos estão contidos no Regimento Interno, que demonstra os pilares do programa, a quem se destina e como realizar o *report* das informações, bem como a formação, a responsabilidade e os objetivos do Comitê de Conduta.

As instruções de trabalho também são primordiais, em especial, as que descrevem a forma de avaliação dos relatos recebidos por meio da Linha Ética Castrolanda, como, por exemplo, a permissão ou não de realização de entrevistas, a autonomia de acessos e responsabilidade dos colaboradores da área de *compliance* ao realizar as avaliações.

Os indicadores também fazem parte da rotina diária, entre eles, ressaltamos os principais da Linha Ética: SLA de atendimento, evolução de quantidade

de relatos, categorização, risco e conclusão.

O primeiro indicador que se destaca é a categorização dos relatos por meio da competência para sua avaliação.

Na cooperativa, categorizamos os relatos em “relatos de *compliance*”, ou seja, aqueles que são de competência de avaliação da equipe de *compliance* - como fraude, assédio e corrupção - e “relatos de gestão”, que são aqueles que o gestor da área deve avaliar - como atrasos, não utilização correta do uniforme.

Essa categorização permite que a LEC seja mais do que um canal de comunicação: ela é uma ferramenta de gestão.

O risco do relato também é outro indicador importante a ser avaliado. O risco de um relato sobre assédio é diferente do risco de um sobre atraso no horário de chegada do colaborador. O primeiro apresenta um risco crítico trabalhista e de imagem à cooperativa; o outro, por sua vez, é apenas uma conduta de gestão que deve ser avaliada. O risco também impacta o SLA de atendimento do relato. O risco crítico deve ter atendimento em um prazo menor do que o risco baixo.

A conclusão dos relatos é outro destaque a ser avaliado, em especial, os de *compliance*. Quanto maior o número de relatos concluídos como procedentes, maiores são o entendimento e a confiança do usuário da LEC.

Relatos não concluídos ou concluídos como “não investigados” podem aparentar uma fragilidade no processo de avaliação ou, então, de confiança do usuário - que não disponibilizou mais informações para a avaliação.

Os aprendizados ao implantar e desenvolver uma área de *compliance* são diários, mas salientamos três que foram essenciais para nós.

1º - Construção Compartilhada: como dito, para nós *compliance* é “cultura”, e esta não se constrói com a opinião de apenas uma pessoa. Seu entendimento deve ser compartilhado. Convidar colaboradores e cooperados para construção do Código de Conduta, escolha da identidade visual, bem como dar protagonismo aos líderes para disseminação da “Campanha Valores para Cultivar”, demonstra que acreditamos na construção compartilhada através da opinião e protagonismo de todos.

2º - Não imposição de cultura: apesar da construção ser compartilhada, nos seis primeiros meses, impusemos muitas restrições em nossas normativas e as frases “não pode”, “é proibido”, “é vedado” passaram a todos uma mensagem de imposição, fazendo com que acreditassem no *compliance* não como apoio, mas, sim, como “policiais”. Revertemos essa visão e esse é um cuidado diário.

3º - Controles e indicadores são essenciais: por mais qualitativa que seja a formação de uma “cultura de integridade”, os indicadores e controles são essenciais. O Regimento Interno facilita nossa autonomia. Nossa instrução de trabalho de avaliações controla o que podemos ou não fazer ao avaliar um relato e ajuda a não sermos “policiais”. E os indicadores da Linha Ética nos auxiliam a visualizar quais são nossos maiores riscos.

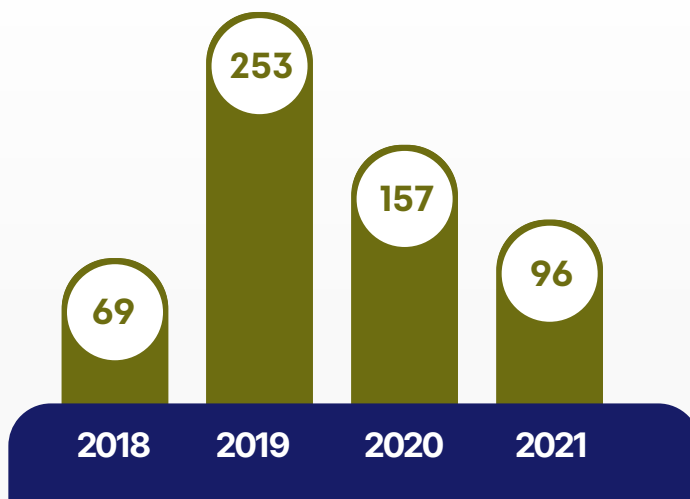
Em alinhamento com a prática dos princípios do cooperativismo, a Cultura C Castrolanda possui relação direta com o princípio de “Educação, Formação e Informação”, pois promove a cultura da conformidade por meio de treinamentos, comunicações direcionadas a todos os públicos e age com o propósito de sempre ser exemplo, como destacado na missão da Cultura C Castrolanda:

“Tornar sólida a relação entre a Castrolanda e a integridade, por meio de regras e avaliações objetivas, transparentes e aplicáveis a si, seus colaboradores, cooperados e parceiros de negócios, sendo e educando para o exemplo”.

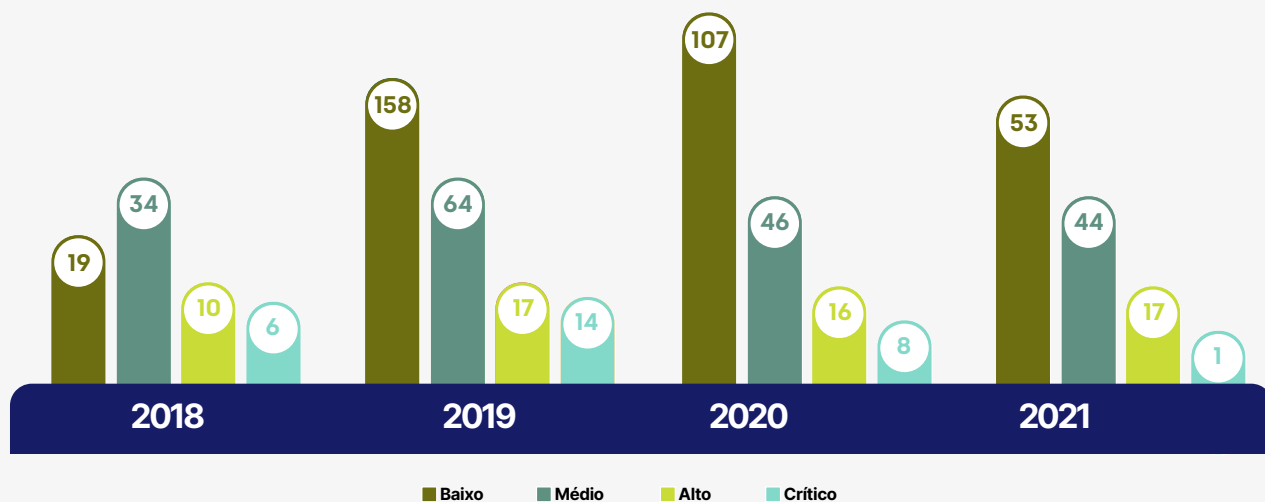
Resultados

Um dos resultados obtidos é a quantidade e a qualidade dos relatos realizados na Linha Ética Castrolanda - LEC.

RELATOS REGISTRADOS NA LEC



QUANTIDADE RELATOS POR RISCO



Em 2018 e 2021, resultados parciais (2018 - de agosto a dezembro e 2021 - de janeiro a junho).

Quanto mais divulgada a “Cultura C Castrolanda” mais os relatos são registrados de forma correta e com riqueza de detalhe que auxilia na avaliação.

A quantidade de relatos registrados pode até diminuir, como se vê no gráfico “Relatos Registrados na LEC” nos anos de 2020 e 2021 (em comparação a 2018 e 2019), porém, a riqueza de informações e a categorização do risco de forma correta (qualitativa) aumentaram.

Importante frisar que a avaliação única e exclusivamente quantitativa dos relatos não demonstra desmobilização das pessoas, mas, sim, que as situações ocorridas foram resolvidas e não estão ocorrendo novos fatos. Essa conclusão se dá pela união de qualidade dos relatos registrados (mesmo que poucos) - o que demonstra conhecimento das pessoas sobre os assuntos que competem à LEC - e de controles internos aplicados, responsáveis pela diminuição dos riscos de reincidência das situações já apontadas e pelas eventuais novas situações.

A quantidade de relatos também condiz com situações ou momentos vividos pela cooperativa internamente.

Em relação aos resultados qualitativos, temos:

- Um ambiente onde os valores institucionais são vivenciados diariamente - do menor processo até a maior tomada de decisão;
- Um canal de comunicação onde o anonimato e o sigilo são preservados e as pessoas sentem-se seguras ao relatarem ações ou omissões do Código de Conduta e das Políticas Internas;
- Treinamentos, comunicações e instruções sobre integridade, valores e conformidade;
- Confiança nos processos e controles internos;
- Minimização de riscos de conformidade.

SICOOB COOPEMATA - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Zona da Mata Ltda

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Zona da Mata Ltda</p> <p>Sigla: Sicoob Coopemata</p> <p>Data da Constituição: 13/10/1997</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 02.335.109/0001-05</p> <p>Número de Cooperados: 18.650</p> <p>Número de Colaboradores: 245</p> <p>Cidade/Estado: Cataguases/MG</p> <p>Site: www.sicoobcoopemata.com.br</p> <p>Setor Responsável: Unidade de Gestão Estratégica</p>
Nome da Prática	Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica - NAGE
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Governança cooperativa, Gestão, Mercado, Inovação, Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Governança, cultura, relacionamento, inovação, negócios, sustentabilidade, pessoas, resultados e estratégias

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica - NAGE é uma prática padronizada e formalizada de governança, adotada pelo Sicoob Coopemata com o objetivo de promover a melhoria dos negócios, bem como o aperfeiçoamento do relacionamento entre a cooperativa e o cooperado com base na responsabilidade compartilhada entre todos os setores, fomentando a apresentação contínua de ideias, propostas e análises, focando na busca pela excelência da gestão, da governança e do crescimento sustentável.

Motivos que levaram à adoção da prática

O Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica - NAGE foi constituído, formalmente, em outubro de 2018, na Reunião do Conselho de Administração, ocasião em que o presidente compartilhou sua ideia.

O crescimento da cooperativa em número de cooperados e resultados, a expansão da sua área de atuação - atualmente, com 20 Pontos de Atendimento - PA, uma sede administrativa - UAD, incluindo o PA Digital -, a diversificação de perfil dos cooperados e a mudança constante no mercado financeiro fizeram com que a governança do Sicoob Coopemata percebesse a necessidade de discutir, diuturnamente, temas estratégicos e de inovação que impactam na sustentabilidade do empreendimento cooperativista, no desenvolvimento da comunidade, na melhor atuação junto aos colaboradores e no atendimento às necessidades e expectativas dos cooperados.

A governança do Sicoob Coopemata compreendeu a relevância de unir pessoas com perfis e competências distintas, mas com os mesmos valores e objetivos da organização, na busca de estratégias pela melhoria constante, promovendo discussão, análise e implementação de boas práticas de gestão e governança que poderiam vir por meio da percepção do mercado, dos cooperados, dos empregados, dos gestores e da própria governança da cooperativa.

Ficou claro que o grupo, por sua diversidade - de localização e de focos distintos, podia e pode contribuir com todos os aspectos relacionados aos interesses das partes envolvidas e, mesmo com cargos e perfis distintos, pode propor ações relacionados a qualquer tema e deve participar de todas as análises e discussões das propostas apresentadas, independentemente do tema e de quem tenha feito a sugestão.

Assim, graças à diversidade do grupo e à pluralidade de ideias, o Sicoob Coopemata, por meio da prática de governança intitulada Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica - NAGE, pode compreender melhor seu negócio, seu mercado, seus resultados e seus públicos, contribuindo, efetivamente, para a sustentabilidade da cooperativa e o atendimento às necessidades e expectativas de seus *stakeholders* e *shareholders*.

Execução da prática

O NAGE contempla a busca por melhorias contínuas e seus integrantes reúnem-se mensalmente, conforme estabelecido, formalmente, em calendário e regulamento próprios. Entre uma reunião e outra, as pautas propostas são advindas das necessidades e oportunidades percebidas pelos integrantes e/ou necessidades vividas pela própria cooperativa por meio de seus colaboradores.

Nas reuniões do NAGE, todas as pautas, ideias, propostas e/ou sugestões são apresentadas pelo seu proponente, discutidas pelo grupo e colocadas em análise sob a responsabilidade direta de um dos integrantes para que o assunto seja, de fato, tratado do início (concepção da ideia) até o fim (implementação ou rejeição à ideia).

Propostas NAGE até fevereiro/2022 - por eixo

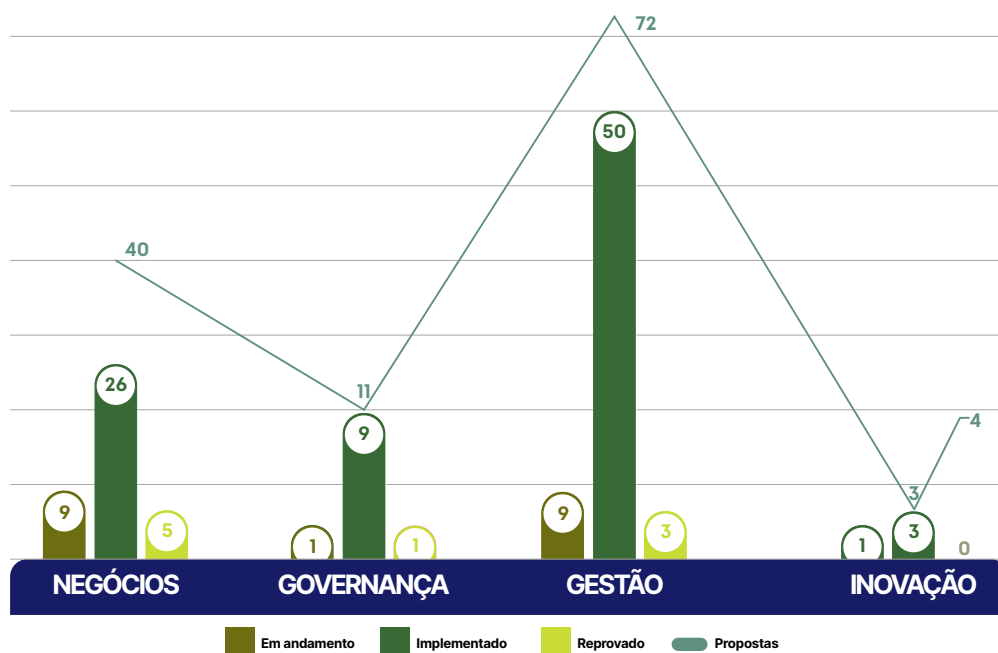


Gráfico com as propostas apresentadas pelos participantes, por tema, e seus status de conclusão até fevereiro de 2022

Os assuntos foram relacionados em Eixos com os seguintes significados: 1. Negócios – todas as propostas relacionadas à melhoria dos processos de negócios ou dos negócios em si; 2. Governança - propostas relacionadas à prestação de contas, transparência, sustentabilidade, atuação da cooperativa; 3. Gestão - propostas relativas à melhoria de processos operacionais ou gerenciais, assim como ações vinculadas à melhoria do clima organizacional; 4. Inovação – toda e qualquer proposta que traga novidade e garantia diferencial competitivo.

Em 2020, o Sicoob Coopemata teve de ser resiliente e, mesmo no contexto da pandemia da Covid-19, a atuação do NAGE continuou, porém, com uma reformulação: seus integrantes aproveitavam as reuniões de Planejamento Estratégico para realizarem as do Núcleo.

Entendendo a importância da prática, em agosto de 2020, a governança da cooperativa definiu que as reuniões do NAGE deveriam retornar, de forma exclusiva, para discutir as estratégias, as inovações e a sustentabilidade da cooperativa, em formato *on-line* – por conta da pandemia. A partir de 2021, passaram a ser mensais.

A área de Gestão Estratégica é responsável pela organização e pelo planejamento do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica - NAGE, assim como pelo acompanhamento da execução e do controle da prática em si.

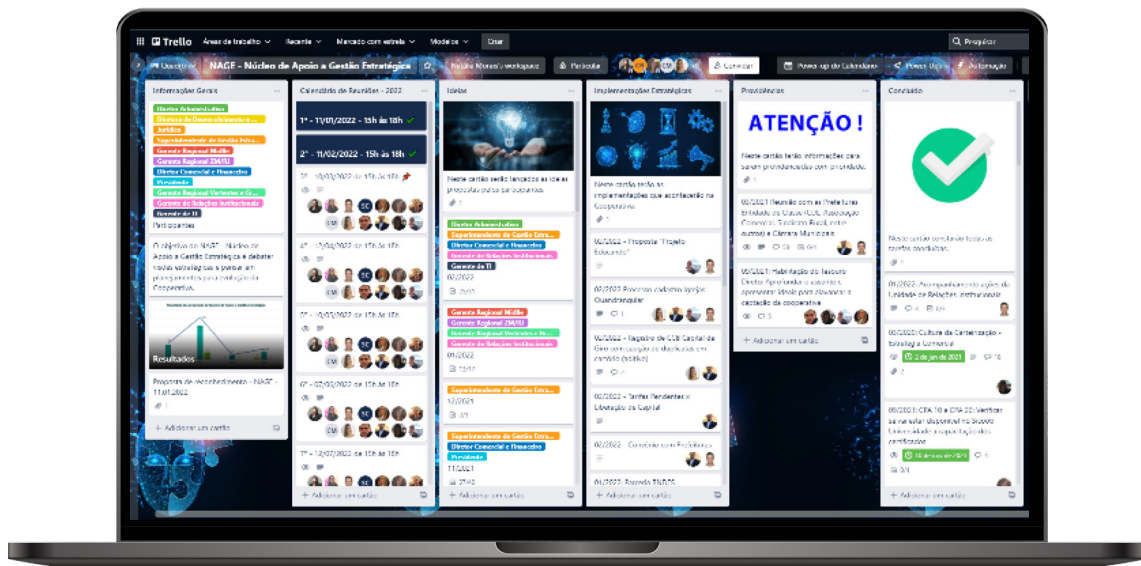
Essa responsabilidade concretiza-se da seguinte forma: 1. Organização – elaboração e acompanhamento do calendário das reuniões, organização de local ou link de acesso, recebimento e arquivo do material para apresentação; 2. Planejamento – convocação, formalização e controle das pautas sugeridas; 3. Execução – formalização em ata, controle de assinatura e atualização do sistema; 4. Controle – acompanhamento das ações propostas até a sua devida implementação ou possível reprovação.

Todos os participantes do NAGE são responsáveis pela apresentação de suas ideias, com elaboração de fundamento para que tal prática seja analisada e discutida no grupo.

Quando a ideia proposta é considerada pelos integrantes como necessária para implementação, é estabelecido, no grupo, um responsável pelo seu andamento (não necessariamente o proponente da ideia). A partir de então, todos a acompanham, por meio do sistema de gerenciamento, até a sua implementação.

Todas as reuniões são formalizadas por meio de atas e, também, no sistema de gerenciamento Trello - plataforma acessada por todos os participantes.

As pautas das reuniões são inseridas no sistema para que fique registrado um resumo do que foi proposto e as ideias/propostas são individualizadas em destaque para que sejam devidamente acompanhadas pelo seu responsável até sua implementação, sob supervisão da área de Gestão Estratégica e conhecimento de todo o grupo.



Sistema de Gerenciamento (Trello) para acompanhamento da agenda de reuniões, participantes, pauta e andamento das propostas

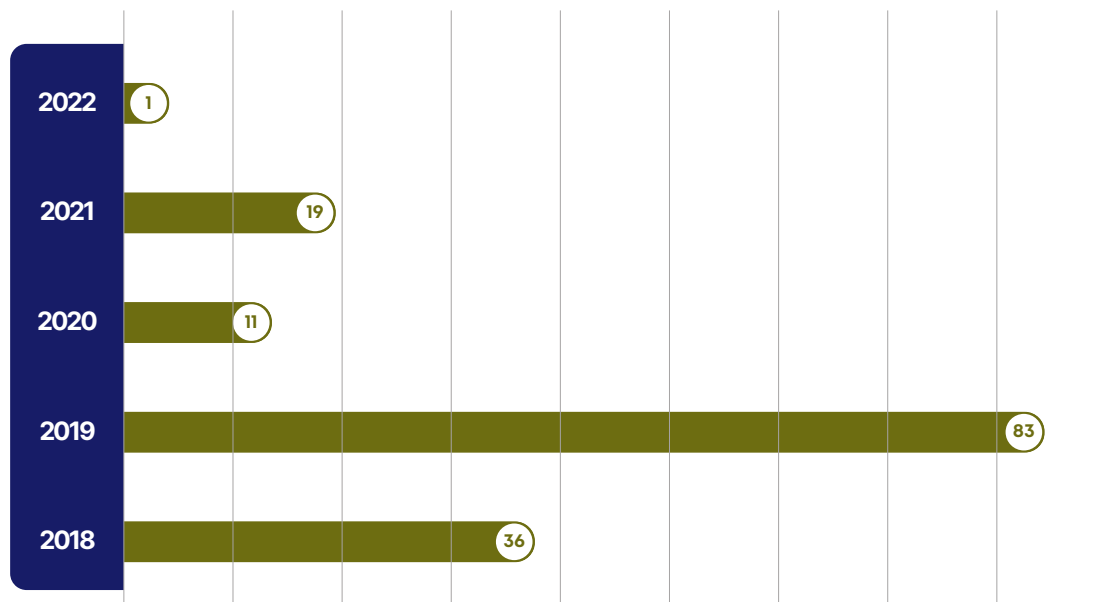
Resultados

QUANTITATIVOS

Gráfico com quantidades de propostas e suas conclusões

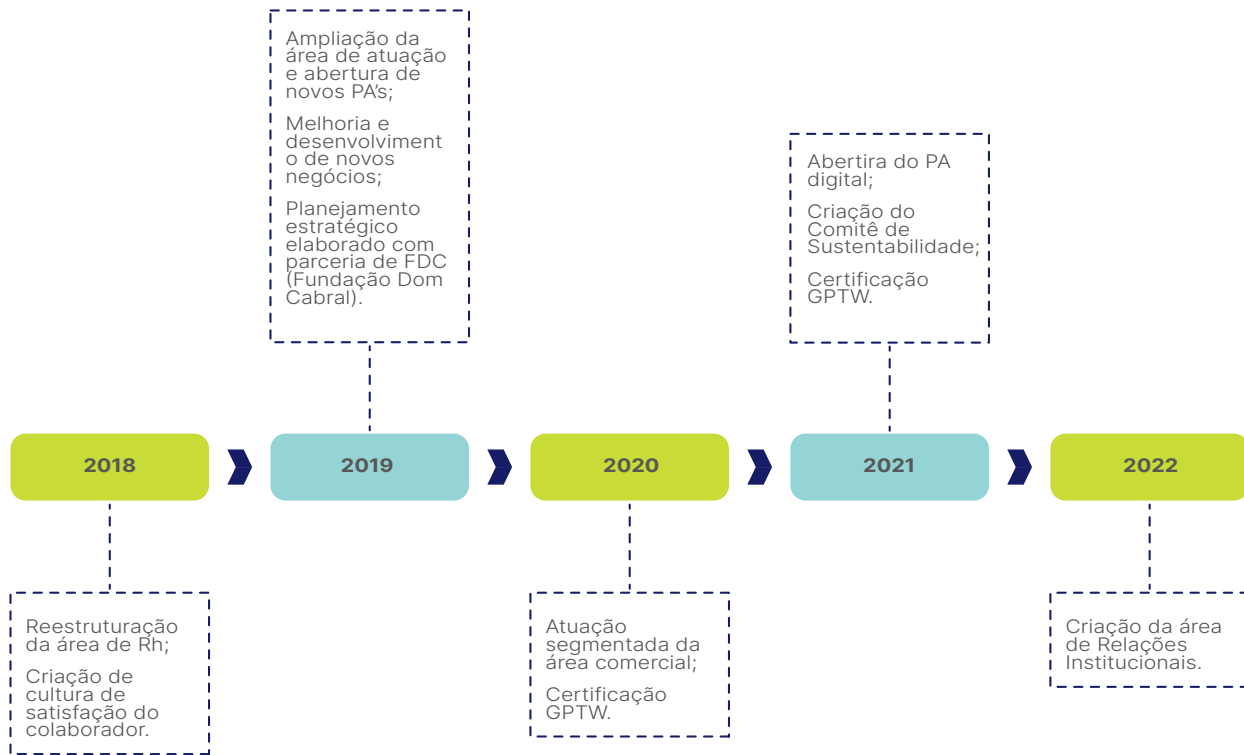
Ressalta-se que no ano de 2020, devido à pandemia de Covid-19, as reuniões foram suspensas, retornando os trabalhos em agosto daquele ano de maneira remota.

Implementações - Período 2018 a 02.2022



Linha do tempo de algumas melhorias que foram propostas e são extremamente relevantes no contexto da cooperativa.

Exemplos:



QUALITATIVOS

A criação do NAGE trouxe maior alinhamento na gestão e na governança, maior compartilhamento de ideias e responsabilidades na busca por melhorias contínuas na cooperativa.

Proporcionou, ainda, amadurecimento do grupo gestor e, por consequência, de todo o quadro funcional, que busca, constantemente, melhorias nos processos e na gestão, promovendo maior alinhamento e comunicação geral, identificando mais necessidades, com propostas estratégicas e refinadas.

Com as implementações das propostas, nos mais variados assuntos, percebe-se melhoria no relacionamento e atendimento ao cooperado, tendo a área comercial um enfoque mais direcionado a um determinado segmento; melhoria do clima organizacional, com ações do RH mais assertivas e claras ao colaborador, comunicando e alinhando estratégias para seu desenvolvimento humano e profissional; alinhamento e maior entrosamento entre as áreas buscando a satisfação do cooperado, a promoção de ações sociais mais eficientes e melhoria na gestão de processos, pessoas e da própria governança.

A prática foi idealizada internamente para trazer mais engajamento, desenvolvimento, cultura e estratégias e possibilitou a percepção da importância do compartilhamento de responsabilidades e o verdadeiro significado de Governança Cooperativa e a execução de suas boas práticas.

Depoimentos

Presidente do Conselho de Administração, César Augusto Mattos

“A ideia do NAGE foi muito importante para que pudéssemos reunir as lideranças da cooperativa na busca de soluções e de melhoria dos nossos processos e discutir, em colegiado, qual seriam as melhores ações para o desenvolvimento e crescimento da cooperativa em todas as áreas.

Tomamos decisões para melhorar todo o fluxo de informação da cooperativa. O importante é a responsabilidade compartilhada dessas decisões e, principalmente, encontrar soluções que atendessem às demandas dos cooperados, sempre respeitando os critérios e os normativos da cooperativa e, ao mesmo tempo, ouvindo quem realmente faz acontecer, que são os nossos colaboradores.

A estratégia de criar o NAGE é uma forma que encontramos de alinhar, escutar, debater, implementar e tomar as melhores decisões estratégicas para cooperativa. Os participantes do núcleo têm o papel de representar o quadro de colaboradores. Em cada reunião, são abordadas as demandas que os membros alinham nas suas gestões para argumentar de que forma podemos tomar atitudes que possam melhorar o relacionamento com o cooperado e no dia a dia do colaborador.

Fazer parte do núcleo é importante porque os participantes opinam nas decisões estratégicas da organização, podem ser interlocutores entre uma grande massa de cooperados e de colaboradores, trazendo as necessidades e melhorias.

É um papel muito importante fazer parte do núcleo, porque você pode levar as ideias e a impressão das pessoas que estão diretamente no operacional e negócio da cooperativa. O NAGE atende a todas as vertentes - tanto o público interno quanto os cooperados. Seu objetivo é estabelecer estratégias para que possamos ter melhoria no atendimento do cooperado, nos resultados da cooperativa e, principalmente, na qualidade dos trabalhos dos nossos colaboradores”.

Depoimento da Gerente de Tecnologia da Informação, Priscila Guerson

“Participar do núcleo, para mim, é uma honra, pois a gestão estratégica ali presente busca gerenciar as ações e os objetivos definidos no planejamento estratégico, sempre levando em conta os ambientes que envolvem a cooperativa, mantendo o trabalho alinhado aos objetivos estratégicos.

Sabemos que as boas práticas ali discutidas, alinhadas ao que a cooperativa busca com as suas lideranças, traz resultados perceptíveis ao cooperado e aos colaboradores.

Para o cooperado, muitas solicitações e demandas - pelos regionais - para que possamos atendê-lo amplamente com produtos e serviços voltados à sua necessidade. Os colaboradores, mais realizados, trazendo inovações, melhorias, processos e bem-estar de nível estratégico, tático e operacional.

Visões de mercado, novos modelos de negócios são trazidos para o núcleo. Nesse ambiente, analisando a viabilidade, aplicabilidade e priorização de projetos dentro da cooperativa.

O núcleo é algo que precisa estar constante, pujante, vivo e trazendo, de forma diferenciada, o Sicoob Coopemata ao ambiente cooperativo. O NAGE agrega muito à cooperativa e é com satisfação que ideias são discutidas, buscando estratégias de todas as áreas da cooperativa”.

Depoimento do Gerente de Relação Institucional, Roberto Cintra

“Tive o privilégio de participar do nascimento do NAGE, em 2018, e, ao me retirar do núcleo para assumir a gestão do maior PA da cooperativa, em Juiz de Fora, tive a oportunidade de vivenciar, na operação, a sua evolução, em diversos aspectos, ao implementar as decisões tomadas pelo Núcleo.

As melhorias ocorreram em diversos setores. Exemplo disso foi a implementação da Unidade de Gestão de Pessoas, que foi além das funções burocráticas próprias de um departamento pessoal e criou uma unidade estratégica de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, revisou processos de carreira e de desenvolvimento, entre outras políticas.

Outro exemplo foi a criação/adequação das gerências regionais, que passaram a ter a gestão dos PAs, gerenciando pessoas, negócios e resultados. Esse novo modelo possibilitou a implantação de diversas políticas e estratégias institucionais, como a carteirização e o acompanhamento mais efetivo do planejamento estratégico e de vendas de produtos. Como consequência, a cooperativa atingiu resultados excepcionais, de forma acelerada, tendo, inclusive, atingido seu primeiro bilhão em ativos dois anos antes do projetado.

Hoje, estou responsável pela Unidade de Relações Institucionais e fui convidado a integrar, novamente, o NAGE. Sinto-me privilegiado e honrado. Ao mesmo tempo, sinto uma enorme responsabilidade ao fazer parte de um conselho consultivo das decisões estratégicas da cooperativa, uma vez que nossa opinião é sempre ouvida e respeitada e, muitas vezes, implementada.

Conforme dito, a criação da Unidade de Gestão de Pessoas, por exemplo, ocorreu a partir de uma sugestão levada ao núcleo. E toda decisão estratégica da cooperativa gira em torno da razão de sua existência: o cooperado”.

Depoimento do Gerente Regional, Marco Cavaca

“As reuniões da NAGE, no meu ponto de vista, vieram para dar oportunidade de apresentar, direcionar e discutir as ações para se tomar decisões estratégicas com vistas a manter o constante crescimento da Coopemata, alinhado com as melhores práticas do mercado financeiro.

Meu sentimento é de realização, com gratidão, por ter a oportunidade de compartilhar experiências, transmitir e adquirir conhecimentos, ser ouvido pela alta gestão, pois, por ter sob a gestão um time comercial, posso levar percepções e demandas para apresentar e debater o que pode ser melhorado, criado e implementado para facilitar a vida dos colaboradores e dos cooperados”.

Depoimento da Superintendente de Gestão Estratégica, Vanessa Lacerda

“As reuniões do NAGE são excelentes oportunidades para, em prol do cooperado, discutir temas que possam melhorar o atendimento, o relacionamento, os negócios, a gestão e até a governança da cooperativa com profissionais de diversos perfis e áreas, que trazem suas contribuições por meio de experiências vividas ou ideias inovadoras”.

Depoimento da Gerente Regional, Márcia Magda

“O NAGE desenvolveu, na cooperativa, o melhor funcionamento do pensamento estratégico e de suas aplicações, promovendo qualificação e discussões dos processos legais que regem as boas práticas da cooperativa, garantindo um maior senso de responsabilidade e confiança no setor de negócios em que atuamos. Com maior transparência nas decisões, gerou forte impacto nos resultados e a sustentabilidade almejada pela Coopemata. Sinto-me pertencente a uma equipe com alto grau de comprometimento institucional, vinculado aos valores morais, à missão e à visão que regem a organização. É um espaço de enriquecimento coletivo, permitindo desenvolvimento de objetivos de longo prazo. Tem mantido espaço aberto para pautas diversas, sem definições de peso”.



GOVERNANÇA

Compromisso
com a Excelência

COOCAFÉ - Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha Ltda

Governança - Cooperados

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha Ltda</p> <p>Sigla: Coocafé</p> <p>Data da Constituição: 1/7/1979</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Agropecuário</p> <p>CNPJ: 21.025.069/0001-40</p> <p>Número de Cooperados: 10.016</p> <p>Número de Colaboradores: 384</p> <p>Cidade/Estado: Lajinha/MG</p> <p>Site: www.coocafe.com.br</p> <p>E-mail: coocafe@coocafe.com.br</p> <p>Setor Responsável: Marketing</p>
Nome da Prática	Comunicação integrada
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão Melhores do Ano
Assunto	- Governança cooperativa - Gestão
Palavras-chave	Comunicação, aproximação, transparência, informação, educação, interação

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A Coocafé sempre prezou por um relacionamento estreito com seu público e faz isso por meio, principalmente, de reuniões. À medida em que a cooperativa expandiu sua atuação e alcançou um maior número de pessoas, isso se tornou um desafio.

Surgiu, então, a necessidade de lançar mão das ferramentas de comunicação de massa e das segmentadas. Nos últimos seis anos, o projeto ganhou ainda mais força, tornando-se um aliado importante da estratégia. Uma série de ações e seus resultados atestam o fato de que comunicação e cooperativismo não apenas podem como precisam coexistir.

Motivos que levaram à adoção da prática

As práticas de comunicação e marketing sempre pareceram distantes do cooperativismo por, geralmente, serem atreladas a contextos capitalistas. Romper com essa visão e compreender essa ferramenta como um aliado importante é realidade na Coocafé, que vem se estruturando, cada vez mais, para efetivar essas ações. As organizações mundiais, incluindo as brasileiras, estão atentas a isso e já se aproximam de um consenso para a criação do oitavo princípio cooperativista, que defende, justamente, a importância da comunicação para a promoção do cooperativismo como um caminho para o desenvolvimento social sustentável.

Para Lambin (2000), o marketing estratégico contribui para o alcance de desempenho superior ao orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas que sejam adaptadas aos seus recursos e, ao mesmo tempo, que tenham potencial de crescimento e rentabilidade.

Geargeoura (2007) avança nesse sentido e cita que diferentes ferramentas, técnicas e meios de comunicação podem ser utilizados pela organização no processo de garantir “espaço” adequado e valorizado para a imagem do seu produto ou serviço na mente do cliente e, com isso, satisfazê-lo em sua avaliação e influenciar a sua decisão.

A Coocafé surgiu da iniciativa de produtores rurais em busca do fortalecimento da cafeicultura em Lajinha e seu entorno, na região das Matas de Minas Gerais e Montanhas do Espírito Santo. Hoje, com 42 anos, a organização consolidou-se e abrange um público de 10 mil cooperados, maioria da agricultura familiar. E não são somente produtores de café, mas, também, pecuaristas, dentre outras culturas, além dos cerca de 400 colaboradores. Encontrar o melhor caminho para se estabelecer um processo eficaz de comunicação, principalmente com esses públicos, foi o grande desafio.

Execução da prática

Nesse sentido, a Coocafé estruturou-se com canais de comunicação interno e externo, estando presente, hoje, em 21 plataformas de comunicação, o que gera maior capilaridade.

Em 2021, foram realizadas 1.647 ações de comunicação, com centenas de conteúdos próprios, considerando todas as plataformas. Essa prática tem possibilitado maior visibilidade da cooperativa diante de seus públicos e, conseqüentemente, fortalecimento da marca Coocafé.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 178), (...) o conteúdo é o novo anúncio. Mas os dois são totalmente diferentes. Um anúncio contém a informação que as marcas querem transmitir para ajudar a vender seus produtos e serviços. O conteúdo, por outro lado, contém informações que os consumidores podem usar para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais. E, pensando no desenvolvimento de seus públicos, a Coocafé vem investindo na produção de conteúdos próprios.

No ano de 2015, nasceu o projeto Alvorada Sertaneja, um programa transmitido, em parceria com a Rádio Mania FM 95,5 (Ibatiba/ES), todas as manhãs, de segunda a sexta-feira, ao vivo.

Muito ouvido em contextos interioranos e, principalmente, nos rurais, o rádio é um veículo que, na contramão de muitas expectativas, resiste ao tempo. E o Alvorada, por sua vez, estabeleceu-se com uma programação diversificada que leva, ao ouvinte, informação, educação, entretenimento, além de ações de marketing/comerciais. Após sete anos de atividades, o programa ainda é um dos principais canais para manter os stakeholders por dentro das ações da cooperativa.

A Coocafé também concentrou esforços para desbravar os canais digitais de comunicação. Presente nas principais mídias sociais, hoje, a cooperativa já conta com cerca de 30 mil seguidores ao todo, que consomem, diariamente, conteúdos de cunho informativo, educativo, institucional e comercial. É, principalmente, por meio desses canais que a cooperativa promove ações como, por exemplo, o mais recente projeto “Consumo Consciente”, uma série de vídeos educativos voltados para conscientização sobre uma vida financeira mais disciplinada.

Presente por meio de lojas físicas em 14 cidades, a comunicação da Coocafé alcança essas localidades por meio do projeto Marketing na Ponta, que tem como principal objetivo aprimorar e impulsionar as ações da cooperativa com o público interno, o qual mantém contato direto com os cooperados.

Outra forma é por meio da TV Coocafé. O conteúdo transmitido em televisões dispostas em totens nos PDVs é gerido via plataforma, o que possibilita segmentar, de acordo com a realidade de cada contexto, a programação diversificada e, principalmente, conteúdo técnico, com pequenos programas produzidos direto no campo.

Internamente, os principais canais são o Informativo - que circula, semanalmente, tanto via newsletter quanto impresso nos murais - e a Intranet. Por meio deles, são divulgados os conteúdos pertinentes a esse público, bem como comunicados etc.

Atentos às tendências, todo conteúdo Coocafé é pensado para ser multiplataforma, adequado a todos os formatos de mídia para, assim, chegar aos mais variados perfis de espectadores.

Os canais de comunicação da Coocafé estão, também, à disposição de parceiros institucionais e de empresas fornecedoras por meio da iniciativa do Planejamento Estratégico de Marketing (PEM), que disponibiliza cotas de espaços para que essas instituições tenham acesso ao público da cooperativa para campanhas comerciais e, ainda, informativas. Atualmente, nove instituições integram o PEM.

No geral, as ações ocorrem, principalmente, pautadas em um calendário anual estabelecido de acordo com as sazonalidades, envolvendo as culturas agropecuárias. Além disso, ações pontuais também são desenvolvidas conforme demanda. Todas elas são planejadas dentro de um framework com datas e responsáveis. Os resultados são acompanhados, pontualmente, e também com relatórios trimestrais.

Todo material produzido é adequado ao melhor formato de mídia de acordo com o objetivo e o público a serem atingidos, critérios esses estabelecidos com base em pesquisas com os públicos e pautadas nas melhores práticas de comunicação e marketing. O conteúdo veiculado em todos os formatos de mídia é, majoritariamente, produzido pela própria equipe de Comunicação e Marketing da Coocafé, com suporte de agência parceira.

Resultados

Além dos resultados quantitativos abaixo exemplificados, a comunicação integrada gera maior visibilidade, competitividade mercadológica, atração, retenção de talentos e transparência.

Mídia espontânea	Retorno (R\$)
2018	213.905,40
2019	235.549,00
2020	144.263,50
2021	201.214,50

**Em 2019, foram comemorados os 40 anos da cooperativa e ainda não vivenciávamos a pandemia*

Crescimento Mídias Sociais	Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn
2019	17.349	3.489	762	1.462
2020	17.809	-	803	2.491
2021	17.900	6.159	840	2.650

*A plataforma que fornece os relatórios do Instagram prejudicou a mensuração referente a 2020

Faturamento Coocafé	
2018	R\$ 532mi
2019	R\$ 418mi
2020	R\$ 700mi

*2019 – baixa bienalidade do café

Cooperados Coocafé	
2018	9.472
2019	9.664
2020	10.016

Captação de Recursos - via PEM	
2018	R\$ 216.000 (7 parceiros)
2019	R\$ 166.000 (7 parceiros)
2020	R\$ 322.000 (8 parceiros)

“Estabelecer um diálogo aberto com as partes interessadas é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, sobretudo, cooperativa. À medida que ampliamos nossos trabalhos e buscamos o crescimento, a comunicação integrada torna-se uma grande aliada para que essa expansão ocorra de forma sustentável. Hoje, com os avanços da modernidade e com a utilização de várias plataformas, conseguimos atingir um imenso público, divulgando não só nossa cooperativa como, também, o próprio sistema cooperativista. E nossos resultados quantitativos e qualitativos vêm comprovando a eficácia dessa prática” - Fernando Romeiro de Cerqueira, diretor-presidente da Coocafé.

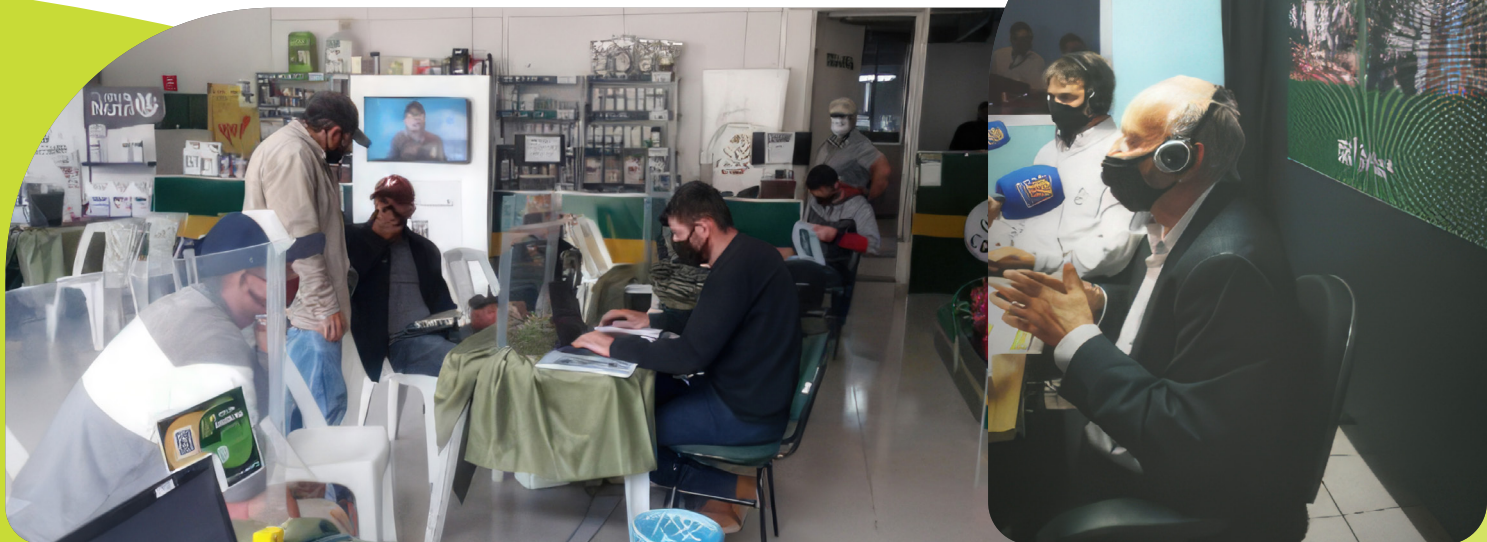
“O *Marketing* na Ponta é um projeto onde temos a oportunidade de sermos ouvidos, darmos nossa opinião, sugestões, *feedbacks* e, também, trocarmos experiências e ideias com nossos colegas. Isso faz com que a comunicação chegue mais rápida e seja assertiva nas Unidades e para os nossos cooperados! Um projeto que agrega muito para a comunicação da cooperativa e que já deu certo” - Matheus Souza Gonçalves, assistente administrativo na Coocafé.

“A Coocafé e o Sicoob Credicaf praticam a intercooperação desde a fundação. Ao participar do planejamento estratégico de *Marketing* da Coocafé, o Sicoob Credicaf traz informações de forma direcionada, divulga suas ações, seus produtos e serviços disponibilizados, principalmente, ao produtor rural, que hoje detém mais de 50% dos negócios da cooperativa. A parceria e os negócios são fortalecidos” - Willian Berbert Tomaz, diretor de negócios do Sicoob Credicaf.

Evidências

Framework:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/17_H4XrPI6XdFYiLaOpok-0dgQaT0RLDI4VIBigtgbd0/edit?usp=sharing



AILOS - Cooperativa Central de Crédito Ailos

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Central de Crédito Ailos</p> <p>Sigla: Central Ailos</p> <p>Data da Constituição: 13/9/2002</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 05.463.212/0001-29</p> <p>Número de Cooperados: 13</p> <p>Número de Colaboradores: 1.018 (base: julho/2021)</p> <p>Cidade/Estado: Blumenau - SC</p> <p>Site: www.ailos.coop.br</p> <p>Contato: Marcela Toledo da Silva Vanuchi -</p> <p>E-mail: marcela@ailos.coop.br</p> <p>Telefone: (47) 3231-4544</p>
Nome da Prática	Programa de Formação de Conselheiros
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Governança cooperativa
Palavras-chave	Formação, educação, cooperativismo, sucessão, capacitação, melhoria de processos, governança, conselho de administração, conselho fiscal

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O Programa de Formação de Conselheiros tem por objetivo promover o desenvolvimento dos conselheiros de administração e fiscais do Sistema Ailos. Ele visa o desenvolvimento das habilidades técnicas e comportamentais requeridas à função bem como o compartilhamento de boas práticas vigentes no Sistema e praticadas no mercado interno e externo.

Quanto mais o conselheiro conhece a gestão e os processos da cooperativa, melhor ele desempenha o seu papel durante o mandato, cumprindo os dispositivos legais, éticos, entre outros assuntos pertinentes ao cargo, respeitando cada órgão dentro da cooperativa.

A prática está alinhada com o Estatuto Social da Central Ailos e das cooperativas filiadas, possibilitando o desenvolvimento de novas lideranças bem como de futuros sucessores.

Motivos que levaram à adoção da prática

Com foco no quinto princípio cooperativista - “Educação, formação e informação”, a Central Ailos tem por objetivo desenvolver os seus dirigentes e fortalecer a governança do Sistema Ailos, garantindo que as decisões por eles tomadas estejam alinhadas às estratégias e às solicitações dos cooperados.

Dessa forma, o Programa de Formação de Conselheiros surgiu para desenvolver os conselhos de acordo com a atuação de cada órgão, cumprindo, assim, as disposições em leis, estatuto, regimentos e demais regulamentos.

Execução da prática

A Formação de Conselheiros propõe seis encontros síncronos e alguns assíncronos utilizando a andragogia para promover melhor absorção do conteúdo pelos participantes.

Interações durante os encontros, espaço para dúvidas na plataforma EAD, grupos no *WhatsApp* são impulsionadores do conhecimento e reforçam a sua importância para a instituição. Os ministrantes dos encontros costumam ser, em sua maioria, profissionais do Sistema Ailos, valorizando, assim, o conhecimento interno com a promoção do *benchmarking*.

Etapa 1 - Mapeamento dos conselheiros que ainda não realizaram a formação.

Etapa 2 - Divisão das turmas - priorizando o máximo de 30 participantes por turma - e envio de *e-mails* para as cooperativas indicando a data que a formação será realizada. Caso o número seja superior, dividimos as turmas.

Etapa 3 - Agendamento dos encontros com os participantes e ministrantes dos encontros, bem como envio das orientações para acesso aos encontros virtuais e realização dos cursos em EAD. Também se aproveita essa etapa para cadastrar os participantes na trilha do curso, que fica disponível na plataforma de educação Progrid EAD.

Etapa 4 - Período para realização dos cursos e encontros mediados.

Etapa EAD - Realizar EAD “Bem-vindo, conselheiro”: o curso permite que o conselheiro conheça um pouco mais sobre o Sistema Ailos e os detalhes do negócio. O conteúdo traz, ainda, informações sobre a origem do cooperativismo, o propósito do Ailos, as diretrizes e as responsabilidades do conselheiro e realiza um diagnóstico de prontidão para verificação do nível de conhecimento dos participantes.

1º encontro on-line - Liderança cooperativista: encontro mediado que traz, em seu conteúdo, as competências necessárias para uma boa performance como conselheiro; temas como conduta ética, eficácia na gestão colegiada e sucessão.

2º encontro - Governança cooperativa: encontro mediado que traz, em seu conteúdo, a importância da governança e da profissionalização da gestão frente aos desafios do negócio; o que é governança em cooperativas de crédito - conceitos e princípios; modelo de governança cooperativa do Sistema Ailos - diretrizes e práticas; papéis e responsabilidades - Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

3º encontro on-line - Planejamento estratégico: encontro mediado que trata sobre o planejamento estratégico do Sistema Ailos, bem como a importância do papel dos conselheiros na condução da estratégia.

4º encontro - Destinado para a realização de cursos *on-line* disponíveis na trilha:

- **EAD contabilidade para cooperativas de crédito** - O objetivo do curso é dar condição para que o participante conheça e interprete as principais demonstrações financeiras e os indicadores da sua cooperativa, tendo, como ementa, conceitos básicos da contabilidade; principais grupos do balanço patrimonial; principais grupos de contas que compõem o passivo e patrimônio líquido da cooperativa; demonstrativo do resultado; indicadores;
- **EAD específico para o Conselho de Administração** - Base legal para investidura no cargo; papel e atribuições do Conselho de Administração; acordos de Capital de Basileia; a importância do patrimônio próprio; gestão de pessoas e comunicação interna; comunicação com os associados; boas práticas para a realização das assembleias;
- **EAD específico para o Conselho Fiscal** - Base legal para investidura no cargo; papel e atribuições do Conselho Fiscal; planejamento, análise e roteiro de verificação dos controles internos; acordos de Capital de Basileia; a importância do patrimônio próprio; boas práticas para a realização das assembleias.

5º encontro - Abordagem legal: encontro mediado que traz, em seu conteúdo, a Legislação cooperativista e do sistema financeiro, além de atividades práticas sobre os temas.

6º encontro - Abordagem organizacional: encontro mediado que traz, em seu conteúdo, informações sobre riscos de negócio; análise da situação econômico-financeira e do desempenho, visão do futuro e atividades práticas sobre os temas.

É importante ressaltar que ficam disponíveis, para leitura, todos os materiais pertinentes às atividades de cada participante, como estatuto, regimentos, políticas e leis. Ele só receberá o certificado do curso mediante 100% de participação nos encontros e realização dos cursos EAD.

O responsável pelo planejamento, pela execução e pelo controle da prática é o núcleo de governança cooperativa, que integra a superintendência de gestão de pessoas e o relacionamento com o cooperado da Central Ailos.

As cooperativas filiadas têm o papel de orientar sobre a importância do programa e garantir que o conselheiro realize a formação. Contudo, é dos conselheiros a responsabilidade de realizar a formação por completo.

A cada aula e módulo, uma pessoa do núcleo de governança acompanha o encontro e verifica os participantes presentes para registro em lista de presença. No fim da formação, é realizada uma avaliação geral do módulo, em que o participante emite sua opinião sobre os recursos, os professores, o suporte e outros aspectos.

Todas as informações são registradas na Trilha da Formação de Conselheiros na plataforma *on-line* Progrid para posterior emissão do certificado e de relatórios, quando necessários.

Já foram realizadas cinco turmas, formando um total de 219 conselheiros. Ainda faltam 44 conselheiros para serem formados.

No fim de cada turma, são apresentados, em Comitê de Governança Cooperativa e OQS e no Conselho de Administração da Central Ailos, a participação, o aproveitamento e os feedbacks recebidos.

A cada módulo concluído, os responsáveis pelo programa conseguem perceber os conselheiros mais participativos, engajados, com visão da governança estruturada, podendo, de fato, cumprir o seu papel perante a cooperativa, os cooperados e a comunidade em que está inserido. Além disso, é nítido o quanto os conselheiros ficam mais confiantes e desejam contribuir, cada vez mais, com a cooperativa, podendo olhar para a sucessão como uma cultura dentro da cooperativa, prezando pela sustentabilidade do negócio.

O programa abrange todos os presidentes e conselheiros das 13 cooperativas do Sistema Ailos e da Central. Ele existe desde 2017 e conta com cinco módulos *on-line* e quatro módulos EAD, sendo que um módulo é específico para o Conselho de Administração e um módulo é específico para o Conselho Fiscal. É prevista a realização anual de duas turmas, de acordo com quórum de participantes, possibilitando a reciclagem para quem já obteve a formação.

Desde a sua implantação, a formação vem sendo aprimorada de acordo com a realidade e as necessidades do Sistema Ailos, garantindo que os temas tratados estejam alinhados aos papéis e às responsabilidades dos conselhos, proporcionando engajamento e qualidade nos debates dentro das reuniões dos respectivos órgãos.

Antes de iniciar as capacitações, os conselheiros respondem a um questionário para que seja possível verificar o nível de conhecimento e, após os módulos, outro questionário é aplicado para avaliar se houve ou não evolução no conhecimento do participante.

Até 2019, o programa era executado no formato presencial e, a partir de 2020 - priorizando a segurança e oferecendo a possibilidade de participação de todos, levando-se em conta a geolocalização dos mesmos -, a formação passou a ser 100% virtual.

O modelo remoto gerou grande satisfação e, também, possibilitou a inclusão de novos módulos, visto que o conselheiro não precisaria se deslocar para participar dos encontros.

Considerando que o Sistema Ailos está presente nos três Estados do sul do País, os encontros aconteciam nas cidades de Blumenau e/ou Florianópolis e muitos deles precisariam destinar mais alguns dias para o deslocamento. Além disso, percebemos maior aproveitamento dos encontros e da qualidade nas discussões dos temas.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

Já foram realizadas cinco turmas, formando um total de 219 conselheiros. Ainda temos 44 conselheiros para serem formados.

ANO DE FORMAÇÃO	QUANTIDADE DE FORMADOS
2017	74
2018	34
2019	35
2020	30
2021	46
TOTAL	219 FORMADOS

RESULTADOS QUALITATIVOS

A prática está alinhada à missão e aos valores da cooperativa e os temas tratados apresentam-se em plena consonância com o planejamento estratégico do Sistema Ailos, refletindo nos resultados da boa governança cooperativa, possibilitando a participação mais efetiva dos conselhos na administração da cooperativa.

O programa também possibilita a integração e a troca de boas práticas, pois, por ser uma formação sistêmica, onde todas as cooperativas do Sistema Ailos participam, ocorrem várias discussões e práticas sobre os temas tratados. Esses últimos costumam ser mediados por profissionais da Central Ailos e pelas cooperativas filiadas, o que possibilita uma melhor percepção do conteúdo e de conexões com o dia a dia.

O núcleo de governança cooperativa atua em parceria com as cooperativas e demais áreas na construção do programa, garantindo que esse esteja alinhado às estratégias.

Nossos conselheiros estão mais preparados e com mais conhecimento de mercado, tendo uma atuação mais proativa nas cooperativas.

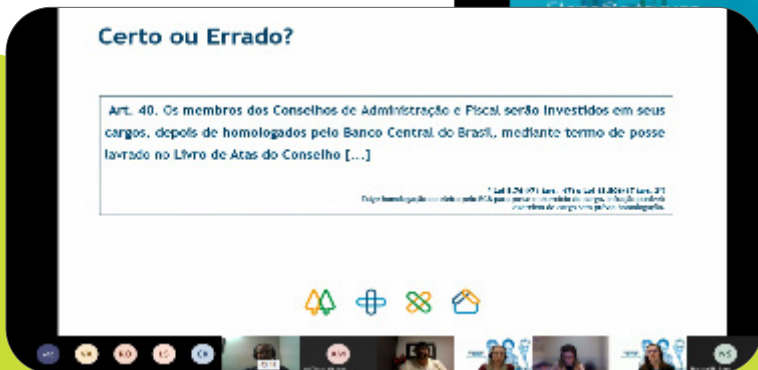
No fim de cada módulo, é aplicada uma pesquisa que demonstra satisfação dos participantes em relação ao conhecimento do negócio, à organização, à carga horária e à abordagem do ministrante. Os resultados apresentados são satisfatórios em todas as turmas.

“Excelentes temas, desenvoltura e segurança na apresentação do assunto. Foi transmitido amor, orgulho pelo cooperativismo. Foi, de fato, um ótimo treinamento. Muito feliz e motivada em fazer parte”.

“Abordagens objetivas e bem didáticas. Parabéns aos organizadores”.

Evidências







SICOOB COPERMEC - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região do Circuito Campos das Vertentes Ltda

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região do Circuito Campos das Vertentes Ltda</p> <p>Sigla: SICOOB COPERMEC</p> <p>Data da Constituição: 13/7/1998</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 02.232.383/0001-59</p> <p>Número de Cooperados: data-base 1/2022 - 31.672</p> <p>Número de Colaboradores: data-base 1/2022 - 274</p> <p>Cidade/Estado: Cláudio/Minas Gerais</p> <p>Site: https://www.sicoobcopermec.com.br/</p> <p>E-mail: copermec@sicoobcopermec.com.br</p> <p>Setor Responsável: performance corporativa</p>
Nome da Prática	Visão 360°
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Mercado
Palavras-chave	Empenho, visão sistêmica, metas, resultados, controle, melhoria contínua

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Com o objetivo de aperfeiçoar o sistema de monitoramento dos resultados e das condutas corporativas, o Sicoob Copermec implementou a prática “Visão 360º” que visa acompanhar o alcance das metas relacionadas ao atendimento dos interesses dos cooperados. Ela tem vistas ao atendimento do planejamento das metas estratégicas em relação aos interesses dos cooperados.

Esse procedimento visa promover a excelência dos resultados, a melhoria contínua nos processos operacionais e no gerenciamento de indicadores, além do engajamento de toda a equipe de colaboradores em prol dos objetivos estratégicos da cooperativa em cada unidade do Sicoob Copermec, atualmente com 14 Pontos de Atendimento e uma unidade administrativa. O foco é gerar valor para as principais partes interessadas: cooperados e colaboradores. O resultado dessa prática é perceptível por meio dos resultados financeiros e operacionais.

Os processos gerenciais de governança contemplados pela Visão 360º são:

- Definição de estratégias de curto e longo prazos para resguardar os interesses dos cooperados;
- Avaliação de desempenho no que diz respeito aos interesses dos cooperados;
- Avaliação de desempenho da gestão executiva no cumprimento de suas atribuições no que tange ao atingimento de metas;
- Prestação de contas da diretoria executiva para as partes interessadas (colaboradores, cooperados/ conselho de administração).

Motivos que levaram à adoção da prática

A cooperativa cresceu apenas 10,44%, de 2018 para 2019, em número de ativo. Esse dado despertou a atenção da diretoria executiva em relação à importância da integração entre as áreas da Unidade Administrativa, os Pontos de Atendimentos, o Conselho de Administração, a diretoria executiva e os colaboradores estratégicos para aperfeiçoamento dos processos e redução dos erros operacionais de forma preventiva, além da necessidade de regular para garantir maior assertividade na tomada de decisão e melhorar os resultados econômicos e financeiros da cooperativa de forma sustentável.

A prática “Visão 360º” contribui, diretamente, para a cooperativa aferir se os resultados alcançados se encontram em convergência com a visão da cooperativa e suas estratégias –“estar entre as dez maiores cooperativas de crédito de Minas Gerais de forma sustentável, sendo a principal instituição financeira do associado”. O acompanhamento é realizado por meio de informações extraídas do Banco Central.

Execução da prática

A realização da prática “Visão 360º” ocorre durante todos os meses do ano e envolve todos os colaboradores, diretores e Conselho de Administração da cooperativa.

Primeiramente, os gestores da Unidade Administrativa, diretoria executiva e do Conselho de Administração reúnem-se para definir as metas de vendas de produtos, metas financeiras e indicadores de desempenho por pontos de atendimentos para o próximo ano.

Em seguida, esses índices são repassados aos colaboradores e gerentes de cada agência por meio de reuniões presenciais e incluídas no módulo Visão 360º dentro do sistema próprio desenvolvido pela cooperativa, que recebe o nome de Syntex.

Todos os colaboradores possuem acesso à plataforma e, por meio dela, têm ciência das suas metas e dos resultados da agência.

Mensalmente, essas informações são atualizadas pelos gestores da Unidade Administrativa. O setor de marketing envia dicas de como eles podem melhorar seus resultados no ranking para incentivar e engajar toda a equipe no projeto e promover melhorias quando há necessidade.

Ao final do exercício, os gestores da Unidade Administrativa realizam a apuração dos resultados e organizam um evento para entrega do troféu para o ponto de atendimento destaque, juntamente com vale-presente, com a participação dos colaboradores, dos diretores e do Conselho de Administração da cooperativa.

Resultados

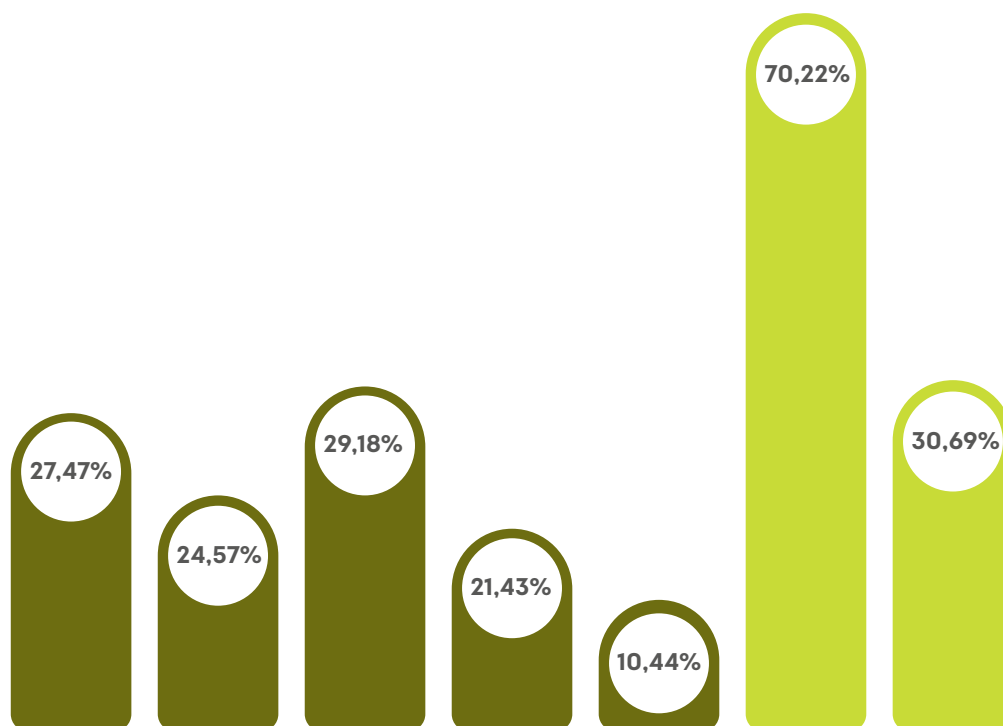
RESULTADOS QUANTITATIVOS

A partir da implantação da prática Visão 360º, foi possível verificar o crescimento do nosso ativo tendo em vista que os indicadores, as metas e os resultados estão correlacionados ao atingimento da visão da cooperativa, que é “estar entre as dez maiores cooperativas de crédito de Minas Gerais de forma sustentável, sendo a principal instituição financeira do associado”.

ATIVOS - SICOOB COPERMEC

ANO	ATIVO	DIFERENÇA	CRESCIMENTO
2014	R\$ 145.464.234,32	-	-
2015	R\$ 185.419.114,34	R\$ 39.954.880,02	27,47%
2016	R\$ 230.971.877,62	R\$ 45.552.763,28	24,57%
2017	R\$ 298.362.397,27	R\$ 67.390.519,65	29,18%
2018	R\$ 362.287.294,02	R\$ 63.924.896,75	21,43%
2019	R\$ 400.123.841,61	R\$ 37.836.547,59	10,44%
2020	R\$ 681.108.626,34	R\$ 280.984.784,73	70,22%
2021	R\$ 890.173.467,37	R\$ 209.064.841,03	30,69%

ATIVOS



RESULTADOS QUALITATIVOS

Vale destacar que, a partir da prática do Visão 360°, foi possível identificar maior empenho dos colaboradores para atingimento dos resultados da cooperativa e maior cooperação entre os setores, visto que para obter um bom resultado é necessário a ajuda de todos. Foram perceptíveis, também, benefícios como a integração entre colaboradores, gerentes, gestores e dirigentes dentro da cooperativa e o sentimento de pertencimento ao processo de controle e gestão dos resultados foi fortalecido.

DEPOIMENTOS

Mario Rodrigo Alves de Lima - gerente de relacionamento

“Acho que a Visão 360° é uma excelente ferramenta de gestão, pois o que ‘não pode ser medido não pode ser gerenciado’. Saber aonde devemos chegar e onde estamos é essencial para a vida diária do profissional moderno. Só poderemos atingir a nossa visão, de estar entre as de maiores cooperativas do Estado de MG de forma sustentável, por meio de metas, planos de ação e controle. O Visão 360° reúne, em uma plataforma simples, números gerais e específicos importantes para o desenvolvimento e o cumprimento de desafios”.

Erika de Sousa Freitas - gerente de agência

“Sobre a ferramenta, só tenho elogios porque ela me fez ter uma visão melhor da minha agência, consigo analisar em que devo melhorar para poder ter um resultado melhor. Acho que a Visão 360° veio para nos ajudar muito, possibilitando um foco onde a agência está com o menor desempenho e resultado”.

Alexandre Ribeiro de Souza - gerente de agência

“A visão 360° é uma ferramenta de gestão que nos proporciona uma ampla percepção sobre o andamento de nosso ponto de atendimento. De forma simples e rápida, entrega-nos um olhar transparente sobre os principais indicadores financeiros, econômicos e humanos, facilitando, assim, a nossa tomada de decisão nos mais diversos tópicos, eventuais correções de rota, além da troca de boas práticas entre os pontos de atendimento”.

Ana Beatriz Pereira Resende - auditor júnior

“A Visão 360° é uma ferramenta essencial para o acompanhamento de resultados da cooperativa como um todo e, também, por ponto de atendimento. Após a criação dessa prática, foi perceptível a troca de experiências entre as agências para que, juntos, pudéssemos identificar pontos de melhorias, estimulando ainda mais a intercooperação”.

Evidências



UNIMED VOLTA REDONDA - UNIMED de Volta Redonda Cooperativa de Trabalho Médico

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed de Volta Redonda Cooperativa de Trabalho Médico</p> <p>Sigla: Unimed Volta Redonda</p> <p>Data da Constituição: 27/9/1989</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 35.917.970/0001-30</p> <p>Número de Cooperados: 469</p> <p>Número de Colaboradores: 1.968</p> <p>Endereço: Rodovia dos Metalúrgicos, 2.500 - Jardim Belvedere</p> <p>Cidade/Estado: Volta Redonda/Rio de Janeiro</p> <p>Site: www.unimedvr.com.br</p> <p>Contato: Poliana Fernandes</p> <p>E-mail: poliana.fernandes@unimedvr.com.br</p>
Nome da Prática	Plano de Sucessão
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Governança
Palavras-chave	Desenvolvimento, competências, gestão, sucessão, cooperativismo, sustentabilidade

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O Plano de Sucessão nasceu com o objetivo de preparar e desenvolver os médicos cooperados para concorrerem a cargos eletivos nos conselhos sociais e garantir uma transição segura, preservando a posição da Unimed Volta Redonda no mercado. O programa está previsto no Estatuto Social e no Regimento Interno da cooperativa e é composto por uma trilha de conhecimento que aborda cursos específicos de gestão corporativa.

Motivos que levaram à adoção da prática

Com o crescimento da cooperativa ao longo dos anos, tornou-se necessária a adequação de nossos principais instrumentos de governança: o Estatuto Social e o Regimento Interno da Unimed Volta Redonda.

A reforma aprovada em março de 2019, em Assembleia Geral Extraordinária, trouxe como principais mudanças: 1. a não cumulatividade de cargo de presidente do Conselho de Administração e de diretor-presidente ou principal executivo da cooperativa pela mesma pessoa; 2. a vedação da reeleição da diretoria executiva por mais de dois mandatos consecutivos.

Além disso, trouxe a obrigatoriedade, a todos os cooperados que desejam concorrer a cargos eletivos, de passarem por um programa de formação de gestores, vinculado a um Plano de Sucessão. Nesse novo modelo de governança, o Conselho de Administração, além de deliberativo, passa a ser fundamental no desenho das diretrizes estratégicas e no apoio para que a diretoria continue executando a gestão dos negócios.

Nesse contexto, a Unimed Volta Redonda, vinda de uma mesma presidência por 20 anos, que não se candidataria à reeleição e pensando em uma gestão sustentável e alinhada aos mais elevados níveis de governança, implementou uma ferramenta para viabilizar uma sucessão planejada, transparente e democrática: o Plano de Sucessão.

Execução da prática

O Plano de Sucessão foi estruturado, em parceria com a Faculdade Unimed, por meio de trilhas de conhecimento, cursos e estágios que possibilitaram, ao cooperado, compreensão técnica sobre o negócio e seus desdobramentos na sociedade.

No primeiro momento, comunicamos aos cooperados a criação do programa por meio de boletim interno e *cards*. Logo depois, preparamos uma *live* para que todos os cooperados pudessem conhecer mais o assunto e tirar suas dúvidas.

As inscrições foram abertas para que todos os cooperados tivessem oportunidade de participar. Após a efetivação das inscrições, demos início ao programa, que foi dividido em seis módulos, com duração total de nove meses, abrangendo os seguintes temas:

- A dinâmica da saúde suplementar e o papel do médico cooperado;
- Introdução à regulação dos planos de saúde;
- Regulação dos planos de saúde;
- Cooperativismo e Sistema Unimed;
- Gestão financeira;
- Unimed Volta Redonda;
- Governança;
- Liderança e negociação.

Para melhor acompanhamento dos cooperados participantes, criamos um hotsite exclusivo onde todos os detalhes e fases do programa foram disponibilizados. As aulas aconteceram em formato digital (*on-line* a ao vivo), todas as quartas-feiras, das 19h às 21h30, durante nove meses.

Tivemos, também, dois encontros presenciais que trataram o tema “Governança e Cooperativismo”, conduzidos pelo nosso diretor-presidente da época, o qual compartilhou toda a sua experiência de 20 anos à frente da cooperativa. Também contamos com a participação dos superintendentes, que trouxeram, de forma detalhada, o funcionamento do nosso modelo de negócio.

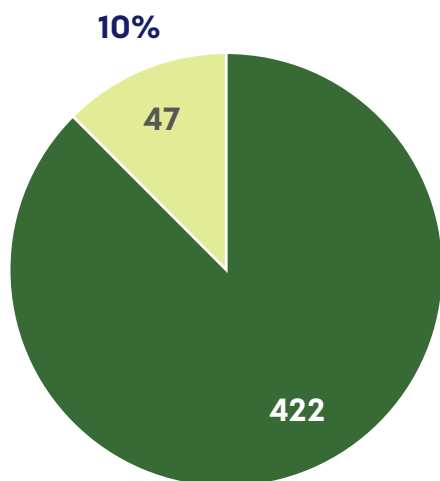
Para aprovação no programa, os participantes tiveram de entregar os certificados de participação com nota e frequência igual ou superior a 75%.

Como parte do programa, também fizeram o estágio preparatório. Nessa fase, os cooperados participaram de, ao menos, cinco reuniões dos Conselhos de Administração, Técnico e Fiscal, além de nosso Comitê Executivo. Para complementar, tiveram a oportunidade de realizar visitas técnicas nas áreas de interface com as posições de interesse em concorrer nas eleições.

Enfrentamos, nesse período, o desafio da pandemia da Covid-19, onde tivemos de nos adaptar ao modelo digital, oferecendo as aulas de forma virtual. No início, houve uma certa resistência e tivemos dificuldades juntos aos médicos cooperados. Porém, com todo o empenho, acompanhamento pessoal e suporte técnico de nosso setor exclusivo de desenvolvimento médico, que realizou toda a gestão do programa, conseguimos o engajamento necessário para que todos conseguissem completar as trilhas de desenvolvimento.

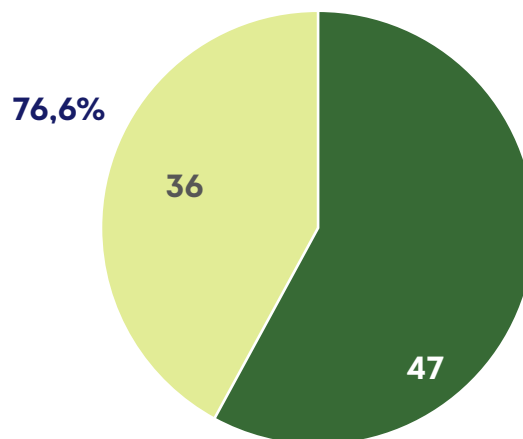
Resultados

Adesão ao Plano de Sucessão



■ Nº de Cooperados Inscritos

Candidatos aos Cargos Eletivos



■ Nº de Cooperados Inscritos ■ Nº de candidatos

O Plano de Sucessão contou com a participação de 47 cooperados inscritos voluntariamente, correspondendo a 10% de nosso público. Desses, 36 candidataram-se para o processo eleitoral de março de 2022, correspondendo a 76,6%.

Todos os participantes finalizaram os módulos com 100% de aproveitamento. Foram eleitos presidente, vice-presidente e diretora, seis Conselheiros de Administração, seis Conselheiros Técnicos e seis Conselheiros Fiscais, todos com participação e aprovação no Plano de Sucessão, totalizando 21 posições.

Foram momentos de muito aprendizado, troca de experiências, conhecimento teórico e prático sobre gestão e governança. Vale ressaltar a valiosíssima oportunidade de compartilhamento e troca de experiências entre os cooperados mais antigos e os mais novos na cooperativa. O Plano de Sucessão foi muito bem recebido desde a criação e o resultado foi extremamente positivo, como declara uma de nossas cooperadas em seu depoimento abaixo.

“Participar do Plano de Sucessão proporcionou-me uma excelente experiência pessoal e profissional. Fui impulsionada pelo interesse em aprender gestão, pois considero tal conhecimento de extrema relevância e não havia sido contemplada com esse conteúdo em minha formação. O resultado foi um significativo crescimento e aprendizado, além da motivação de me envolver cada vez mais com a cooperativa, aprender e contribuir em outros aspectos, além da minha especialidade e área de atuação”.

Dra. Karine Toledo



Aula virtual

Plano de Sucessão

Olá, Cooperado!

Se você tem interesse em se candidatar aos cargos eletivos da Unimed Volta Redonda (conselhos ou diretoria), inscreva-se no **Plano de Sucessão**.

O que é o Plano?

Uma trilha de cursos que precisa ser cumprida, e colabora para o crescimento sustentável da Cooperativa.

- Cursos Preparatórios EAD
- Cursos Online
- Estágio Preparatório
- Visita Técnica

Acesse o portal do Cooperado para conhecer melhor e se inscreva até o dia **XX de Março**.

Dúvidas? Entre em contato com o Setor de Atenção ao Cooperado
 ☎ (24) 2102 7018 📍 (24) 9 9305 9901

Unimed ft
Volta Redonda

Card de Divulgação

Plano de Sucessão

O Plano de Sucessão

Por que?
 Com o olhar para o futuro da cooperativa, o plano de sucessão é elaborado e atualizado com frequência para garantir a continuidade da cooperativa.

Público-alvo
 Todos os cooperados ativos da Unimed Volta Redonda.

Como?
 Os membros do Conselho de Administração e Conselho Gerencial são responsáveis pela implementação e atualização do plano de sucessão.

[Inscreva-se no Plano de Sucessão](#)

Parte do hot site



Aula presencial com o presidente



Aula presencial de cooperativismo

SICOOB CREDIALTO - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto São Francisco Ltda

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto São Francisco Ltda.</p> <p>Sigla: Sicoob Credialto</p> <p>Data da Constituição: 3/12/1991</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 41.805.003/0001-80</p> <p>Número de Cooperados: 12.066</p> <p>Número de Colaboradores: 104</p> <p>Cidade/Estado: Piumhi-MG</p> <p>Site: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredialto</p> <p>E-mail Institucional: credialto@sicoobcredialto.com.br</p> <p>Setor Responsável: Unidade de <i>compliance</i></p>
Nome da Prática	Compliance como garantia de sustentabilidade e segurança para os processos e cooperados
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Inovação
Palavras-chave	Riscos, controles, governança, identidade organizacional, compliance

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A prática consiste na implementação do *compliance* como meio estratégico para o fortalecimento da cooperativa.

O *compliance* foi segmentado nos seguintes eixos de atuação: controles internos e riscos; prevenção à lavagem de dinheiro e fraudes; identidade organizacional - secretariado de governança e projetos institucionais. Seus eixos de atuação foram segmentados e organizados em: controles internos e riscos; prevenção à lavagem de dinheiro e fraudes; identidade organizacional - secretariado de governança e projetos institucionais.

Motivos que levaram à adoção da prática

A gestão e a manutenção de boas práticas de governança e o atendimento às novas exigências do Banco Central do Brasil para os escopos de avaliação das auditorias externas são um desafio constante para a cooperativa. Portanto, visando mitigar riscos e a garantir sustentabilidade e perenidade da cooperativa, o Conselho de Administração implementou o *compliance*, unificando, em uma área, os eixos de atuação apresentados.

Execução da prática

O *compliance* foi estruturado com base em três eixos de atuação: 1. controles internos e riscos; 2. prevenção à lavagem de dinheiro e fraudes; 3. identidade organizacional - secretariado de governança e projetos institucionais.

Após a implementação, foi divulgada a finalidade dos monitoramentos para as partes interessadas e estabelecido que, mensalmente, a prestação de contas das atividades realizadas pelo *compliance* deve ser apresentada para o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a diretoria executiva, com registro em ata de cada órgão de governança.

1. Eixo controles internos e riscos - principais atividades

- Gestão de continuidade de negócios: cumprindo os normativos vigentes, foi definido que, anualmente, será realizado o processo de acompanhamento da gestão de continuidade de negócios da cooperativa, que visa identificar futuras ameaças na organização e possíveis impactos que possam causar.
- Mapeamento de riscos operacionais: visando produzir uma matriz única de riscos e possíveis impactos que possam causar prejuízo financeiro à cooperativa, o *compliance* realiza, de forma bienal, o mapeamento com o objetivo de selecionar, identificar, avaliar e tratar os riscos que possam afetar o negócio da organização.

- Monitoramentos: são realizados, pelo sistema, vários monitoramentos para comprovação e evidências da implementação dos processos corretamente, gerando uma matriz de riscos, além de acompanhamento do rating sistêmico e do sistema interno da Central. Se necessário, ocorre o preenchimento de plano de ação para regularizar indicadores.
- Árvore de indicadores: por meio do mapeamento de processos, foram definidos vários controles para cada unidade da estrutura funcional e o *compliance* tem a finalidade de validá-los, compilando tudo em uma árvore de indicadores de conformidades e desempenho de boas práticas de governança e gestão, visando mensurar os resultados alcançados frente à meta estabelecida.
- Auditorias: acompanhamento das auditorias externas de demonstrações contábeis e controles internos, com cumprimento de plano de ação para regularização nos apontamentos e melhoria nos processos.

2. Eixo prevenção à lavagem de dinheiro e fraudes - principais atividades

- Prevenção à lavagem de dinheiro: são acompanhados, pelo *compliance*, todos os alertas de associados no sistema com incompatibilidade financeira e os monitoramentos de comportamentos atípicos.
- Prevenção a fraudes internas e externas: o *compliance* dissemina informações preventivas e atua no cadastramento das ocorrências de golpes e fraudes no sistema, visando recuperar o impacto financeiro do associado e manter a imagem da cooperativa.
- Ética e integridade: a cooperativa segue o pacto de ética do sistema, sendo que todas as pessoas que integram a estrutura organizacional da entidade estão de acordo com o nosso maior patrimônio e compromisso - nossos valores -, além da construção de um sistema sólido e sustentável por meio dos princípios éticos: comprometimento, cooperação, ética, respeito, responsabilidade, solidariedade e transparência. O *compliance* realiza monitoramentos para verificar o cumprimento das atividades e conduta pessoal de todos os funcionários. A cooperativa possui uma comissão de ética que avalia, trimestralmente, casos de descumprimento do pacto de ética do sistema.
- Canais de comunicação dos associados: a comunicação tem como função envolver o cooperado e cooperador em um diálogo aberto sobre princípio e ética, gerindo o interesse dos cooperados em relação às questões estratégicas da cooperativa. O *compliance* acompanha, diariamente, os canais de comunicação externa e interna para manifestação dos associados: ouvidoria, reclamação e sugestão.

3. Eixo identidade organizacional - principais atividades

- Informações e conhecimento: o *compliance* divulga, diariamente, os normativos internos e externos dos órgãos supervisores do sistema com a finalidade de disseminar as informações e transformá-las em conhecimento, além de elaborar conteúdo próprio no canal do conhecimento e dicas de livros, filmes e séries para promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e dirigentes.
- Projetos institucionais: o *compliance* é responsável pela condução dos projetos institucionais na cooperativa junto à sociedade, promovendo eventos e cursos de educação financeira, cooperativista e empreendedora, além de sustentabilidade e a implantação de cultura interna accountability, cumprindo os princípios cooperativistas.
- Secretariado governança: o *compliance* possui a finalidade de promover a interação entre os órgãos de governança por meio das atas e da implementação das decisões estratégicas. Além disso, acompanha a atualização dos regimentos internos e plano de trabalho de cada órgão. É responsável, ainda, pela execução dos procedimentos da Assembleia Geral e pré-assembleias.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

Índice de governança cooperativista: mensurado, anualmente, por meio da metodologia da ferramenta do SESCOOP, o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas - PDGC, no que tange ao desenvolvimento e à manutenção de boas práticas de governança.

- Ano 2019: 86,61%.
- Ano 2020: 90,49%.
- Ano 2021: 99,10%.

Após a implementação do *compliance*, percebe-se uma melhoria nesse índice como impacto positivo da atuação na área de governança.

Índice de regularização de apontamentos de auditoria externa: mensurado, anualmente, por meio dos apontamentos da auditoria. Os processos da unidade visam mitigar os números de apontamentos. Contudo, caso sejam encontrados, a meta é regularizar dentro do prazo e evitar reincidências.

- Ano 2019: 90%.
- Ano 2020: 92%.
- Ano 2021: 95%.

Com o direcionamento do *compliance*, nota-se uma melhoria nesse índice como impacto positivo da atuação na área de controles internos e riscos.



GOVERNANÇA

Rumo à Excelência

COCAMAR - Cooperativa Agroindustrial

Governança - Cooperados

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cocamar Cooperativa Agroindustrial</p> <p>Sigla: Cocamar</p> <p>Data da Constituição: 27/3/1963</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Agroindústria</p> <p>CNPJ: 79.114.450/0001-65</p> <p>Número de Cooperados: 16.121</p> <p>Número de Colaboradores: 2.816</p> <p>Cidade/Estado: Maringá/PR</p> <p>Site: https://www.cocamar.com.br/</p> <p>E-mail Institucional: cocamar@cocamar.com.br</p> <p>Setor Responsável: Gestão e qualidade</p>
Nome da Prática	Gestão da jornada do cooperado
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Gestão - Mercado
Palavras-chave	Jornada do cooperado, experiência do cliente, net promoter score (NPS), governança, comunicação de resultados

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A prática aborda a implementação de um mecanismo de gestão da experiência dos cooperados Cocamar denominado Jornada do cooperado. Foi realizado um diagnóstico para entendimento das principais necessidades e expectativas dos cooperados por meio de pesquisas e entrevistas, foram definidas personas para aprofundar os conhecimentos sobre os grupos de cooperados com perfis comportamentais e motivadores com a finalidade de personalizar o atendimento, além de identificar perfil de compra para direcionar os negócios e a oferta de produtos. Por meio de um processo contínuo que se retroalimenta a partir de pesquisas com cooperados em todos os pontos da sua jornada com a cooperativa, são priorizados alguns processos críticos no mapeamento da jornada, implementados indicadores para acompanhar a performance das unidades no atendimento e nos negócios e foi criado um modelo de governança e comunicação de resultados para sustentação do processo no longo prazo.

Os motivos que levaram à adoção dessa prática

Necessidade de:

- Aproximação com cooperado (diretriz prevista no planejamento estratégico 2020-2025);
- Aumento da competitividade do cooperado e da cooperativa (diretriz prevista no planejamento estratégico 2020-2025);
- Necessidade de entender o que o cooperado espera da cooperativa;
- Aumento da fidelização dos cooperados.

Execução da prática

Para a execução dessa prática foram consideradas algumas definições, como mostramos a seguir:

Definição das diretrizes de excelência em atendimento

Gerir a experiência do cooperado implica, basicamente, alcançar fidelidade. O primeiro passo para se ter uma gestão eficiente dessa experiência é identificar e definir as diretrizes que terão impacto direto na satisfação geral e, conseqüentemente, na fidelização do cooperado.

Para isso, foi instaurada uma área dentro do departamento de cooperativismo que é responsável por gerir a satisfação do cooperado. Dentre outras atividades, ela realiza pesquisas e grupos focais com cooperados e lideranças da Cocamar para definir “o que se espera” de um atendimento excelente dos colaboradores da sede e das unidades Cocamar. O objetivo dessas pesquisas é entender o que é imprescindível, do ponto de vista do cooperado, suas manifestações e reações como fornecedor, sócio e cliente da cooperativa.

Definição das personas

Dentro no nosso quadro social, os produtores possuem diferentes perfis e necessidades que afetam, diretamente, suas expectativas e, conseqüentemente, sua satisfação. Para que se possa personalizar o atendimento ao cooperado, inicialmente, foi necessário entender seu comportamento e suas necessidades, assim, os produtores foram classificados em personas.

De forma geral, as personas representam perfis específicos agrupados por características semelhantes e comportamentos parecidos e são utilizadas para conhecimento profundo de determinado público, como: atividades, motivadores e necessidades. Esse mapeamento de perfil facilita a implementação de estratégias, de forma segmentada e assertiva, e permite enxergar a organização sob o ponto de vista de cada cooperado.

A partir das pesquisas e entrevistas, as personas dos cooperados foram definidas conforme as premissas a seguir:

- **Grau de intensidade de relacionamento com a cooperativa**
 - » Alta fidelidade (compra insumos e entrega grãos à Cocamar com frequência).
 - » Média fidelidade (compra e entrega à Cocamar com frequência, mas não sempre).
 - » Baixa fidelidade (compra e entrega à Cocamar com baixa frequência).
- **Crítérios para classificação de personas**
 - » Motivação na decisão de compra: preço, relacionamento, segurança, condições comerciais, marca, apoio técnico.
 - » Tempo de associação: relação consolidada ou em consolidação.
 - » Gênero: avaliação sobre as diferentes formas como homens e mulheres se relacionam com a cooperativa.
 - » Faixa etária: interação nas diferentes faixas etárias, abertura ao novo, à tecnologia.
 - » Grau de escolaridade: experiência dos cooperados com outros negócios ou dedicação total ao campo. Como se relaciona com a cooperativa (diretamente ou via funcionários).
 - » Área plantada: pequeno, médio ou grande produtor.

A partir dos questionamentos, quatro personas foram identificadas e validadas conforme modelo comportamental e toda a base de cooperados da Cocamar foi classificada, onde cada cooperado foi alocado em uma persona.

Após a classificação inicial, foi necessário definir um modelo de classificação dos cooperados nas quatro personas, garantindo um processo assertivo e confiável.

O modelo definido criou um sistema de perguntas que possibilitou a identificação da persona - esse modelo possui um algoritmo que classifica, automaticamente, e posiciona o cooperado no box de personas.

Além de um modelo de classificação, é necessário garantir a revisão e atualização da classificação na frequência necessária, garantindo assertividade nas tomadas de decisão. Novos cooperados devem ser classificados durante o cadastro. As atualizações na base de classificação devem ocorrer via CRM (customer relationship management) a partir de uma frequência pré-definida.

Mapeamento da jornada e identificação dos pontos críticos de contato com o cooperado

Após a definição das diretrizes de atendimento e classificação das personas, foi realizado um mapeamento da jornada do cooperado e dos pontos de contato dele com a cooperativa. Foram identificadas seis macroetapas da jornada.

1. Decidir se associar.
2. Entrar para a cooperativa.
3. Comprar produtos.
4. Produzir e acompanhar a produção.
5. Receber suporte da cooperativa.
6. Acompanhar resultados e consolidar sucessão.

A satisfação e o engajamento dos cooperados foram medidos por etapa da jornada por meio de pesquisas e entrevistas. Os resultados do diagnóstico variam em função das personas identificadas, evidenciando diferentes níveis de criticidade, grau de relacionamento e preferências, de acordo com as características predominantes de cada grupo. Apesar de perceptíveis as diferentes avaliações entre as personas, existem pontos fortes e pontos a desenvolver comuns a todos, que foram selecionados para serem tratados de forma corporativa e priorizados para que as melhorias encontradas afetem diretamente um número maior de cooperados.

Os principais pontos críticos diagnosticados estão relacionados às etapas de: comprar produtos, acompanhar produção, acompanhar resultados e consolidar sucessão. Esses foram priorizados para revisão e melhoria dos processos.

Priorização de processos críticos

Gerir a experiência do cooperado implica, também, melhorar a satisfação nas relações com a Cocamar. Com base no diagnóstico realizado, foram identificadas oportunidades de melhoria que originaram seis iniciativas.

- 1. Reestruturação do processo de venda de insumos e produtos nas unidades: tem o objetivo de atuar em todas as etapas do processo comercial, garantindo eficácia e excelência nos processos e em todas as interações com os cooperados. Exemplos: automatizações e melhorias no preenchimento de relatórios, emissão de pedidos, conferência de estoque, divulgação de portfólio de produtos nas

unidades, implementação de assinatura digital para autorização de compras e retiradas, otimização da autonomia das unidades nas negociações etc.

- 2. Reestruturação da rotina de assistência técnica dos agrônomos: tem o objetivo de atuar nos gargalos de tempo nas rotinas dos agrônomos, definindo ações de melhoria com base nas causas-raiz mapeadas. Exemplos: desburocratização das rotinas dos agrônomos, definição da frequência ideal de visitas por cooperado e meta de visitas por agrônomo, implementação de um assistente técnico virtual, implementação de melhorias de conectividade e consulta de preços, elaboração de materiais de assistência técnica e comercial, elaboração do calendário de treinamentos *on-line* etc.
- 3. Reestruturação do modelo de atendimento aos produtores nas unidades de acordo com as personas identificadas: tem como objetivo padronizar o processo de atendimento no balcão das unidades com base nas desconexões identificadas no diagnóstico. Exemplos: elaboração do Modelo de Atendimento ao Cooperado (MAC), capacitação e treinamento dos colaboradores no novo modelo de atendimento, revisão dos padrões de atendimento, implementação da sistemática de verificação de cumprimento dos padrões (Diagnóstico do Trabalho Operacional - DTO), padronização do formato de pós-venda nas unidades, implementação de gestão de filas por senhas, implementação da rotina de cliente oculto etc.
- 4. Reavaliação da comunicação e tratativa das objeções sobre as etapas de recebimento de grãos nas unidades: tem o objetivo de atuar na padronização, comunicação e transparência do processo de recebimento de grãos das unidades. Exemplos: elaboração do Procedimento de Atendimento, Classificação e Técnica Operacional (PACTO), treinamento dos colaboradores no PACTO, implementação da sistemática de Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTO), revisão de instruções de trabalho e procedimentos críticos do processo de recebimento, estruturação de ações de incentivo e gamificação no processo de recebimento, implementação de rotina de comunicação pré-safra e pós-safra etc.
- 5. Implementação da governança das diretrizes de comunicação aos cooperados na rotina das unidades: tem o objetivo de aumentar a transparência na tratativa de problemas, aumentar a interação dos cooperados com os canais de comunicação existentes e engajar os cooperados na tomada de decisão estratégica. Exemplos: estruturação do mapa estratégico de comunicação, implementação de melhorias no aplicativo Cocamar, reestruturação do fluxo de reclamações, padronização das divulgações de condições comerciais e benefícios Cocamar, implementação da governança de comunicação dos resultados, elaboração de planos de comunicação para casos de sucesso nas unidades etc.
- 6. Revisão das estratégias de engajamento dos cooperados de acordo com as personas identificadas: tem como objetivo engajar os cooperados na tomada de decisão estratégica e fortalecer o sentimento de cooperativismo. Exemplos: estabelecimento de estratégias de relacionamento eficazes dos colaboradores com cada persona, reconhecimento de produtores que participam de ações sociais junto à cooperativa, reconhecimento por tempo de casa, estruturação do comitê Mulher+ Agro Cocamar, reestruturação da semana do cooperativismo etc.

Implementação e acompanhamento dos indicadores da jornada

Com foco em medir a eficácia e eficiência das ações implementadas nas seis iniciativas e retroalimentar a necessidade de novas iniciativas, foi elaborada uma árvore de indicadores, desde o nível estratégico até o operacional, que contempla todas as etapas da jornada do cooperado. São alguns exemplos de indicadores medidos por etapa:

- **Decidir se associar** - Número de cooperados ativos, número de entradas e saídas, aderência ao plano de divulgação de eventos etc.;
- **Entrar para a cooperativa** - Nível de satisfação com o processo de cadastro, sla (service level agreement) de cadastro etc.;
- **Comprar produtos** - Receita de vendas, csat, *churn* de vendas, ces, *customer share* (vendas), índice de rotatividade de agrônomos e balconistas etc.;
- **Produzir e acompanhar produção** - Volume de recebimento, csat, *customer share* (recebimento), índice de produtividade (recebimento), nível de satisfação com assistência técnica etc.;
- **Receber suporte da cooperativa** - Nível de satisfação das unidades com o atendimento da sede, tempo médio de atendimento da sede, índice de produtividade das áreas da sede etc.;
- **Acompanhar resultados e consolidar sucessão** - Índice de satisfação e participação em eventos/núcleos, índice de reclamação e evasão de cooperados, nível de satisfação com acompanhamento de resultados, coeficiente de familiaridade etc.;
- **Indicadores gerais** - Receita bruta, *net promoter score* (nps), *market share* e margem bruta.

A partir da árvore de indicadores, foi construído um painel de indicadores no Power BI. O painel apresenta um *card* estratégico para cada etapa da jornada, sendo que os principais indicadores podem ser desdobrados até o nível operacional. O painel é atualizado periodicamente com dados extraídos do sistema Cocamar e utilizado por todas as unidades da cooperativa, cada uma com seu nível de acesso específico, onde acessa apenas seus resultados; as regionais podem acessar os resultados de todo o grupo de unidades da regional. Já no nível de diretoria e superintendência, o painel apresenta uma visualização com maior nível de consolidação e cenários de priorização realizados.

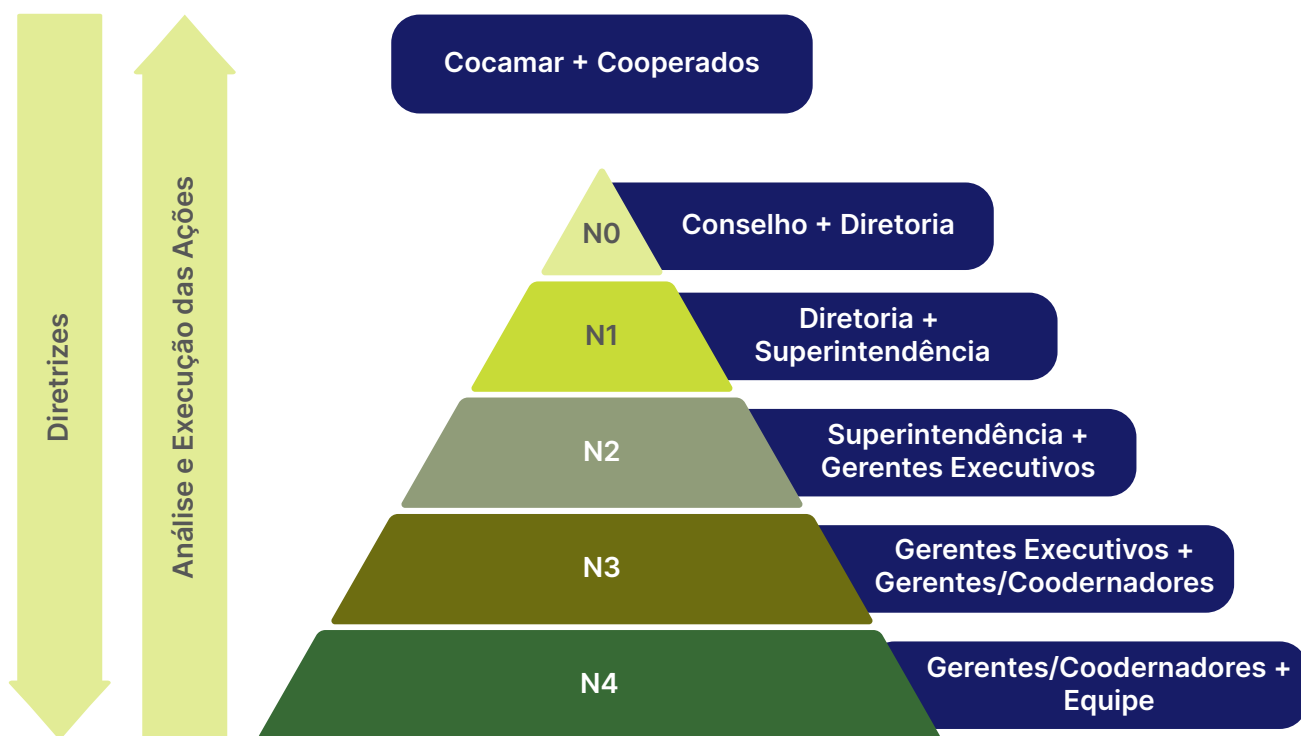
Definição e implementação de um modelo de governança para a sustentabilidade do novo processo

Foi definida uma sistemática de governança de comunicação dos resultados (imagem 1) envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização para garantir um fluxo de report, avaliação e tratativa dos resultados dos indicadores da jornada.

Entre os objetivos da governança, estão:

- Acompanhamento e controle dos resultados em todos os níveis da cooperativa;
- Tratamento de desvios;
- Definição de ações corretivas;
- Disseminação de boas práticas.

Imagem 1 – Governança e comunicação de resultados



Fonte: autoria própria (2021).

Essa sistemática é realizada por meio de reuniões de níveis, onde cada um deles possui uma frequência e pauta pré-definidas (imagem 2) com o objetivo de garantir o acompanhamento dos indicadores de satisfação e demais indicadores que impactam a fidelidade do cooperado em relação à cooperativa.

Imagem 2 – Frequência e pauta de reuniões de governança

Nível	Frequência	Pauta
N4	Semanal em Período de safra/Mensal em períodos de fora de safra	Indicadores operacionais, financeiros (receita e despesa) e indicadores de satisfação global e da área/unidade, índice de reclamações e objeções, desvios, proposições de contra medidas e plano de ação.
N3	Mensal	Indicadores táticos, financeiros (receita e despesa) e indicadores de satisfação global e regional ou gerência executiva, índice de reclamações e objeções, desvios, contra medidas propostas, status dos planos de ação e diretrizes de ação.
N2	Mensal	Indicadores estratégicos, financeiros (receita e despesa) e indicadores de satisfação global e regional, índice de reclamações e objeções, desvios, contra medidas propostas, status dos planos de ação e diretrizes de ação, status projetos, assuntos corporativos.
N1	Mensal	Resultados globais, maiores desvios; riscos, status dos planos, projetos e diretrizes estratégicas.
N0	Anual	Planejamento estratégico, indicadores estratégicos e planos de ação.
cocamar + cooperado	Semestral	Apresentação de respostas/soluções as necessidades (permeia todos os níveis) indicadores de desempenho e estatutários (através das AGOS, pré-assembleias, reuniões de diretoria, encontro com lideranças locais, eventos).

Fonte: autoria própria (2021).

Resultados

Resgatando o conceito de que gerir a experiência do cooperado implica alcançar a satisfação e fidelidade, a Cocamar entende que o principal indicador de medição de lealdade do cooperado é o NPS, pois mede a probabilidade de ele indicar a cooperativa a um amigo ou conhecido.

No período de diagnóstico realizado em dezembro de 2020, antes do início da prática, o NPS observado na pesquisa e nas entrevistas com os cooperados foi de 59%. Após a realização das melhorias, em dezembro de 2021, o NPS foi de 71,14%, resultando em um salto de, aproximadamente, 12 pontos percentuais após um ano de implementação das iniciativas dos seis processos priorizados.

A Cocamar definiu metas de NPS até 2025, com desdobramento por regionais e por unidades, juntamente com metas de adesão nas pesquisas para garantir a confiabilidade e a representatividade nas avaliações.

A pesquisa de 2021 contou com 5.083 respondentes, dos 16.124 cooperados ativos no período, frente à meta de 3.543 cooperados. A meta de NPS para 2021 era de 63% e foi superada em 8 pontos percentuais.

O desafio, para os próximos anos, é identificar o aumento de receita e geração de novos negócios a partir da melhoria no atendimento e na experiência do cooperado por meio de uma gestão estruturada de sua jornada.

Depoimentos

“O projeto Jornada do Cooperado foi um grande passo rumo à excelência na gestão e no atendimento ao nosso produtor. Uma forma de ter uma perspectiva de como nosso cooperado enxerga a cooperativa e o que ele espera dela. Além disso, foi fundamental para que cada colaborador pudesse ver como ele faz parte dessa jornada e como podemos ser estratégicos, buscando sempre novas melhorias para entregar o melhor ao nosso produtor, além de ter a garantia de que cooperado e a cooperativa cresçam juntos”.

Fernando H. da Silva Stephano - gerente da unidade de Tamarana-PR

“Ter um processo estruturado, com foco na satisfação dos clientes, é fundamental para qualquer empresa que visa garantir a entrega de um bom resultado e manter-se no mercado. Agora, imagine quando o cliente é o dono do negócio? Isso é muito comum nas cooperativas, onde o cooperado passa por todas as etapas do processo de negócios, ou seja, ele transaciona comprando seus insumos, vendendo sua produção e espera que a cooperativa traga retorno (sobras) no final de todo o processo. Nossa diretoria sempre foi muito exigente para garantir a satisfação dos nossos produtores em cada etapa do nosso atendimento. Na verdade, nos é exigido que a experiência do nosso público na cooperativa atinja altos níveis de excelência. Com a implementação da Jornada do Cooperado, conseguimos elevar, significativamente, os padrões no processo de atendimento, entender as necessidades dos produtores, padronizar o atendimento e o jeito de ser das nossas equipes. Além da certificação de que nossas equipes estão trabalhando nos pilares de um bom atendimento, também temos o controle e acompanhamento dessa jornada de forma sustentável. Vale reforçar que a Jornada do Cooperado já é em programa consolidado dentro da cooperativa. Entendemos que atingimos nosso objetivo e ainda continuamos evoluindo. O mais importante de tudo é que o principal guardião de tudo isso é a nossa diretoria, que acompanha, no detalhe, cada ação e nos cobra melhorias continuamente”.

Luiz Augusto Pedrone - gerente regional de unidades

“Toda cooperativa existe para atender aos seus cooperados. Entretanto, mais do que simplesmente atender, aqui, na Cocamar, nós queremos encantar os nossos cooperados. Para isso, precisamos garantir uma experiência única e incrível. O projeto Jornada do Cooperado veio para trabalharmos esse grande objetivo. Por meio de um amplo diagnóstico de percepções dos cooperados, entendemos onde estavam as oportunidades de melhoria e traçamos um grande mapa de ações. Além disso, mapeamos toda a jornada do cooperado e implementamos indicadores de satisfação e performance nos principais pontos dessa jornada. Sem dúvida, esse trabalho será uma ótima referência para as cooperativas que querem colocar o cooperado, de fato, no centro da sua estratégia”.

João Sadão Mohr Alves Tadano - gerente de cooperativismo

UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS - Unimed São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico

Governança - Cooperados

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico</p> <p>Sigla: UNICA</p> <p>Data da Constituição: 9/7/1988</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 25.471.574/0001-79</p> <p>Número de Cooperados: 223</p> <p>Número de Colaboradores: 197</p> <p>Cidade/Estado: São Lourenço/MG</p> <p>Site: www.unimedcircuito.coop.br</p> <p>E-mail Institucional: diretoria@unimedcircuito.coop.br</p> <p>Setor Responsável: Relacionamento com o cooperado</p>
Nome da Prática	Programa de integração de novos cooperados
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Governança cooperativa
Palavras-chave	Admissão, integração, cooperativismo

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A prática foi implantada para qualificar o processo de admissão e integração do novo cooperado na cooperativa por meio de reuniões com a diretoria executiva e com a equipe de relacionamento com o cooperado. Ao ser aprovado para admissão, o médico é contatado pelo setor de relacionamento para agendamento de sua participação no programa de integração, que contempla as seguintes etapas:

- Reunião de boas-vindas com a diretoria executiva: apresentação da cooperativa, diretoria executiva, conselhos de administração, fiscal e técnico-ético; apresentação da identidade organizacional e organograma da cooperativa; apresentação dos recursos próprios; informação sobre o seminário de educação cooperativista e formação de lideranças; código de conduta; apresentação de vídeo institucional da cooperativa; política de benefícios; assinatura do livro de matrícula; registro em foto da diretoria com o novo cooperado;
- Reunião de integração ao processo operacional com equipe de relacionamento com o cooperado e equipe de provimento e regulação assistencial: conceitos básicos sobre a cooperativa e operadora de plano de saúde unimed; apresentação dos canais de contato; utilização de sistemas e aplicativos; visita às dependências da cooperativa e aos recursos próprios locais, com acompanhamento da assessora institucional.

Motivos que levaram à adoção da prática

Um dos maiores desafios da cooperativa é o engajamento dos cooperados para que sejam ativos e participantes na gestão da cooperativa, inclusive, nas tomadas de decisões assembleares. Conscientizar o médico recém-admitido sobre os valores e princípios do cooperativismo é, portanto, uma missão importante para a cooperativa. Nosso objetivo é que o novo cooperado ingresse na cooperativa já consciente da identidade organizacional e estrutural do negócio do qual passará a fazer parte, incentivando a percepção de pertencimento e engajamento.

Execução da prática

O programa é iniciado pelas boas-vindas da diretoria executiva ao novo cooperado, qual apresenta a cooperativa, a identidade organizacional, os recursos próprios existentes, dentre outros, além de explanar o manual de benefícios destinado aos cooperados. O médico, então, é admitido no quadro de cooperados, assinando o livro de matrículas junto com o presidente.

A próxima etapa do programa é a reunião de integração ao processo operacional com equipe de relacionamento com o cooperado e equipe de provimento e regulação assistencial, em que são oficializados os processos operacionais para a admissão, oferecidas informações operacionais do dia a dia da cooperativa

ao cooperado, esclarecidas dúvidas que possam existir e é feito contato com a enfermeira auditora para compreensão do cotidiano assistencial de modo que o cooperado possa exercer sua atividade de forma integrada com os processos da cooperativa com os quais está envolvido.

Para finalizar, o novo cooperado é guiado pela assessora institucional em uma visita às dependências da cooperativa e aos recursos próprios locais: laboratório, pronto atendimento, drogaria, agência de atendimento ao cliente, núcleo de atenção integral à saúde, e é recebido pelos gestores de cada setor. Cada ciclo do programa tem carga horária de cinco horas.

Resultados

O programa proporciona uma melhor percepção quanto ao interesse do novo cooperado pela cooperativa e seu negócio. Até 2018, o cooperado, ao ser admitido, apenas comparecia na sede da cooperativa e assinava o livro de matrículas junto com o presidente. A partir da formalização do programa, foi incluída a apresentação que contempla itens revisados periodicamente. Posteriormente, foi incluída a visita aos recursos próprios locais. Quando há mais de um cooperado ingressando na cooperativa, o programa de integração é realizado em grupo, o que possibilita a integração desde sua admissão.

Ao concluir cada edição do programa de integração, é realizada uma pesquisa da avaliação de reação com o novo cooperado para que possamos perceber a satisfação na participação e a clareza nas informações recebidas, bem como conhecimento de todos os benefícios pertinentes. Já foram realizados oito ciclos do programa, com participação de 18 novos cooperados.

A pesquisa de reação aplicada demonstra satisfação dos cooperados participantes em relação ao programa de integração de 99,28%.

É positivo o resultado desse programa de integração quanto à participação do novo médico cooperado em futuras ações e eventos da cooperativa, pois, no processo, é apresentado, entre os itens de pauta, o Programa de Integração Cooperativista – PIC.

O PIC é um programa de participação pontuada ao médico cooperado, o qual inclui os eventos e as ações realizadas dentro da cooperativa, tendo, como consequência para os mais bem pontuados no ranking, as bonificações de Congressos de Medicina e subsídio da anuidade do Conselho Regional de Medicina, sendo o PIC um incentivo à participação.

No programa de integração é mencionado item estatutário, o qual exige que, no primeiro ano após o ingresso na cooperativa, o cooperado participe do “Seminário de educação cooperativista e formação de lideranças”; Isso tem resultado em uma participação de 85,71%.

UNIMED FRONTEIRA NOROESTE/RS - Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Fronteira Noroeste/RS - Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda</p> <p>Sigla: Unimed Fronteira Noroeste/RS</p> <p>Data da Constituição: 18/6/1972</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 87.689.527/0001-53</p> <p>Número de Cooperados: 146</p> <p>Número de Colaboradores: 122</p> <p>Cidade/Estado: Santa Rosa/RS</p> <p>Site: www.unimed-fno.com.br</p> <p>E-mail Institucional: unimed@unimed-fno.com.br</p> <p>Setor Responsável: Qualidade e processos</p>
Nome da Prática	Gestão integrada de governança cooperativa e sustentabilidade
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Inovação
Palavras-chave	Governança, riscos, controles internos, compliance, sustentabilidade, integração, práticas de gestão

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Na Unimed Fronteira Noroeste/RS, a adoção de boas práticas de governança cooperativa faz parte de um processo contínuo e permanente sob a liderança do presidente do Conselho de Administração, dos conselheiros, da diretoria executiva e da gerência geral.

Em meados de 2017, iniciou-se a construção do macroprocesso “gerenciar governança e sustentabilidade” como base para adoção de boas práticas de governança cooperativa conectada às suas diretrizes, com o intuito de contribuir para a sustentabilidade do negócio, agregando valor à cooperativa/operadora e às suas partes interessadas.

Os principais instrumentos para reflexão e incorporação dessas práticas são o Selo de Governança e Sustentabilidade, idealizado pela Unimed do Brasil, o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC, criado pelo Sistema OCB, as exigências legais da RN 443/2019 e os itens avaliativos da RN 452/2020. Toda essa bagagem conceitual inspirou a estruturação do macroprocesso, fortalecendo os mecanismos de liderança, estratégia e controle com o objetivo de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão executiva.

A consolidação do macroprocesso de “gerenciar governança e sustentabilidade” permitiu a organização dos processos e das atividades de forma padronizada, integrada e conectada com a estratégia, promovendo a visão sistêmica e o aproveitamento do capital humano sem aumentar a estrutura física e de pessoal, equilibrando os custos fixos e assegurando a sustentabilidade.

Motivos que levaram à adoção da prática

A sustentabilidade de uma cooperativa é a sua capacidade de se manter, no longo prazo, em um mercado competitivo, com interferência do ambiente em que está inserida e contemplando a finitude de recursos disponíveis para sua sobrevivência.

A importância social da saúde suplementar relaciona-se ao atendimento em saúde, de parte da população no sistema privado, contribuindo com a redução de despesas na saúde pública. Em 2021, o número de beneficiários de planos de saúde médico-hospitalares chegou a aproximadamente 49 milhões, representando um crescimento de 3,18%, em relação a 2020.

Enquanto cresce o número de beneficiários, o número de operadoras de planos de saúde médico-hospitalares vem reduzindo anualmente, representando uma queda de 30%, nos últimos dez anos. Isso demonstra uma tendência à concentração e verticalização dos mercados da cadeia produtiva da saúde suplementar, exigindo, assim, uma gestão ágil e eficaz, com práticas integradas e diretrizes asseguradas pela governança corporativa para gerar resultados sustentáveis.

Diante desses cenários e tendências, a Unimed Fronteira Noroeste/RS identificou a necessidade de implementar boas práticas de governança cooperativa com reflexo nas demonstrações econômicas, financeiras, atuariais e de solvência, sustentadas por um modelo de gestão integrado, sistêmico, que permite a manutenção do capital financeiro, o crescimento econômico constante e seguro, com equilíbrio e sustentabilidade.

O principal desafio ao estudar as boas práticas de governança corporativa, os aspectos legais relacionados a *compliance* e os modelos para estruturar a gestão de riscos e controles internos foi encontrar a melhor forma para atender aos requisitos do órgão regulador, contemplando os princípios cooperativistas. Além disso, o outro dilema era encontrar uma metodologia que pudesse integrar as boas práticas com métodos ágeis e eficazes para o gerenciamento, sem aumentar a estrutura física e de recursos humanos, mitigando o possível risco de impacto nos custos fixos da cooperativa/operadora.

Diante desse contexto, a diretoria executiva, em conjunto com a gerência geral, entendeu que seria fundamental construir o macroprocesso que envolvesse, de forma integrada, os processos de governança e sustentabilidade, considerando os requisitos normativos e legais, bem como o modelo de negócio e perfil da Unimed Fronteira Noroeste/RS como cooperativa médica e operadora de plano de saúde. Esse macroprocesso atua como norteador para a realização das atividades executadas pela gestão executiva e conselhos com transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Execução da prática

A partir da análise da diretoria executiva e gerência geral, considerando a cultura organizacional de aprendizado contínuo, a valorização das competências dos profissionais internos e, principalmente, a oportunidade de desenvolvimento por meio da criação coletiva, em um ambiente de segurança psicológica, permitindo o erro e a experimentação, decidiu-se iniciar pela construção do macroprocesso de governança e sustentabilidade.

A construção desse macroprocesso define as diretrizes da operadora ajustadas às necessidades da cooperativa, levando em consideração aspectos culturais, complexidade das operações, requisitos legais e regulamentares. Também leva em consideração os interesses das partes interessadas e os fatores relevantes para os processos de tomada de decisão, incluindo questões relativas a preocupações ambientais, sociais, anticorrupção, fraudes e ética.

O primeiro passo para estruturação dessa prática foi o estudo aprofundado de publicações sobre as melhores práticas de governança corporativa (IBGC), boas práticas de governança cooperativa (Sistema OCB), requisitos do órgão regulador (ANS) e bibliografia científica sobre governança, riscos, controles internos e *compliance*. Como consequência desses estudos, criou-se o macroprocesso de “gerenciar governança e sustentabilidade” na cadeia de valor, abarcando todos os processos interdependentes relacionados ao tema.

Cadeia de Valor



O passo seguinte foi constituído da criação dos processos e da integração das atividades principais de forma a contemplar todos os aspectos anteriormente estudados. Para isso, os requisitos do Selo de Governança e Sustentabilidade, idealizado pela Unimed do Brasil, do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC, criado pelo Sistema OCB, exigências legais da RN 443/2019 e itens avaliativos da RN 452/2020 foram fundamentais para a consolidação dessa etapa.

Nesse momento, a participação da gerência geral e das pessoas-chave foi fundamental para realizar o enquadramento dos requisitos nas atividades desdobradas de cada processo. Partindo disso, foram sendo construídos os padrões - políticas, manuais, programas, instruções de trabalho e formulários -, bem como definidos indicadores para medição do desempenho dos processos e das atividades.

A parte mais relevante dessa cocriação foi a ampliação do pensamento sistêmico e a identificação da possibilidade de ascensão e desenvolvimento de potenciais talentos a partir da análise dos perfis dos colaboradores e das atividades exercidas por eles, visando a alocação de novas responsabilidades.

Assim, o macroprocesso de “gerenciar governança e sustentabilidade”, abaixo apresentado, demonstra esse desdobramento em processos e atividades, otimizando os recursos internos e, conseqüentemente, retendo talentos, evitando aumento de custos administrativos.

Macroprocesso

Gerenciar Governança e Sustentabilidade

Processo

Aprimorar Sistema de Governança Práticas Socioambientais	Realizar Planejamento e Gestão Estratégica	Assegurar Saúde Regulatória	Garantir Conformidade com Leis, Regulamentos Compliance	Analisar e Monitorar Saúde Econômica Financeira
----------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------------------------	-------------------------------------------------

Atividade

Operacionalizar Estrutura do Sistema de Governança	Formular Estratégias	Atender Avaliações da ANS (DSS Monitoramento do Risco Assistencial)	Identificar Classificar. Tratar e Monitorar Riscos	Monitorar Norma Derivada 11
Realizar Gestão de Relacionamento com o Cooperado	Desdobrar e implementar Estratégias	Atender Obrigações da ANS (SIB, SIP TISS e Operacionalizar Demandas da ANS)	Implementar e Monitorar Controles Internos	Assegurar a Solvência Regulatória (Monitorar Indicadores do Anexo da RN 443/2019)
Aperfeiçoar Boas Práticas de Governança e Sustentabilidade	Analisar Desempenho do Negócio	Atender Obrigações do DIOPS - Termo de Responsabilidade Atual na Atividade do DIOPS	Realizar Auditoria Interna	Avaliar Sinistralidade
Aprimorar Práticas Socioambientais		Analisar e Implementar Melhorias Recomendadas pela Auditoria Externa Independente	Implementar e Monitorar Programa de Integridade	Monitorar Rentabilidade dos Planos Assistenciais
Prevenir e Gerenciar Crises		Operacionalizar Estrutura do Sistema de Governança	Implementar e Monitorar Programa de Privacidade Proteção de Dados Pessoais	Monitorar Rentabilidade das Unidades Estratégicas do Negócio
Gerir Partes Interessadas		Atender Obrigações do Ressarcimento ao SUS		Acompanhar a Rentabilidade de Ativos Garantidores e dos ativos livre
				Analisar e Adequar Provisões Técnicas

Por isso, a estruturação e consolidação desse macroprocesso ampliou o espaço de cocriação, a abertura de novas percepções e o compartilhamento de ideias em uma construção coletiva, promovendo o engajamento de quem participa, colocando a cooperativa/operadora em outro patamar de contribuição, participação e performance de seus colaboradores.

Esse ciclo de aprendizagem contínua retém não apenas os talentos em desenvolvimento, mas passa, também, a atrair os talentos do mercado, que buscam um espaço para compartilhar ideias, crescer e desenvolver-se profissionalmente em um ambiente de gestão humanizada.

Resultados

Medir os resultados sobre a efetividade das práticas de governança cooperativa implantadas é fator crítico de sucesso para a longevidade do negócio.

Os principais resultados qualitativos decorrentes desta implantação são:

- Clareza e objetividade nas atividades pertinentes a cada processo;
- Padronização de todas as atividades e dos processos do macroprocesso de “gerenciar governança e sustentabilidade”, contemplando exigências legais, requisitos normativos e alinhamento aos valores e estratégias da cooperativa/operadora;
- Organização das atividades e dos fluxos internos para facilitar a execução dos padrões;
- Definição de diretrizes e normativas internas, tornando transparente a execução das atividades, contribuindo para uma gestão ágil e eficaz, por meio de auditorias internas;
- Desenvolvimento de uma cultura de integridade alinhada às boas práticas de governança cooperativa.

Os principais resultados quantitativos decorrentes dessa implantação são:

Satisfação dos cooperados com os processos de governança

2017	2019	2021
74,80%	90,91%	92,00%

Selo Unimed de Governança e Sustentabilidade

Dimensão	2018/2019	2020/2021
Órgãos sociais	55,53 pontos	98,44 pontos
Cooperados	78,50 pontos	118,25 pontos

Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas - PDGC

Agentes da governança	Desempenho ciclo 2019	Desempenho ciclo 2021
Cooperados	70%	92%
Assembleia Geral	100%	85%
Conselho de administração	82%	100%
Conselho fiscal	50%	100%
Gestão executiva	77%	100%
Comitês e auditorias	90%	100%
Resultados	80%	100%

Índice SESCOOP de Governança (ISGC) - Nível Rumo à Excelência

Ciclo 2019	Ciclo 2021	Unimed Média Nacional	Unimed Média Estadual (RS)
76,45%	93,00%	87,30%	69,91%

UNIMED-BH - Unimed Belo Horizonte Cooperativa de Trabalho Médico

Governança - Conselho da Administração/Diretoria

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Belo Horizonte Cooperativa De Trabalho Médico</p> <p>Sigla: Unimed-BH</p> <p>Data da Constituição: : 1/4/1971</p> <p>Ramo de Cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 16.513.178/0001-76</p> <p>Número de Cooperados: 5.379</p> <p>Número de Colaboradores: 5.351</p> <p>Cidade/Estado: : Belo Horizonte/Minas Gerais</p> <p>Site: www.unimedbh.com.br</p> <p>E-mail: pedro.colares@unimedbh.com.br leticia.queiroz@unimedbh.com.br</p> <p>Setor Responsável: GEPP - Gerência de Planejamento Processos e Projetos</p>
Nome da Prática	Gestão de crises
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Governança cooperativa
Palavras-chave	Crise, gestão, gerenciamento, reputação

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Considerando o seu negócio, em 2018, a cooperativa definiu situações de crise que podem ocorrer advindas da operação do negócio, efetivamente, da comunicação em diversos níveis de operação, de crises decorrentes das atuações de terceiros com quem a Unimed-BH se relaciona e, ainda, de crises decorrentes do contexto social, político, epidemiológico, econômico e do próprio Sistema Unimed.

A metodologia desenvolvida pela cooperativa para enfrentamento de situações de crise é válida para todos os tipos de crise, mas, para cada situação, as diretrizes de tratativa são específicas, com o objetivo de reduzir os impactos.

Motivos que levaram à adoção da prática

Crises são situações que podem ser desencadeadas por um evento ou uma combinação de eventos e ameaçar a reputação e continuidade dos negócios. Compreender o cenário e a natureza dos diversos eventos de crise, para lidar da melhor forma com cada um deles, de maneira ponderada até a sua superação, deve fazer parte das empresas que se preocupam com sua reputação e sustentabilidade.

Os cenários de crises podem apresentar-se de amplas formas e variam conforme aspectos comportamentais humanos, de tecnologia, desastres naturais, ameaças cibernéticas, intervenções na regulamentação, situações de mercado, diretrizes estratégicas, modelos de negócios.

Assim sendo, é necessário que as organizações tenham um processo de pensar, planejar e documentar os procedimentos a seguir nessas situações para gerenciar a crise de maneira a conter e minimizar o impacto das suas consequências para garantir a sustentabilidade, apesar dos danos.

O cuidado com o tema e as discussões para a elaboração de um Manual de Gestão de Crise tiveram início em 2018 quando foi proposta a ideia pela Gerência de Comunicação Corporativa (GECC), área responsável por zelar pela imagem e reputação da Unimed-BH perante os colaboradores, os médicos cooperados, os prestadores da rede credenciada e a mídia. No referido ano, a construção do manual foi planejada e executada, em parceria com a gerência de *compliance* e gestão de riscos, tendo sido propostos os conceitos relevantes para o gerenciamento de crises.

A equipe técnica multidisciplinar designada para o trabalho se debruçou sobre o tema, aprofundou-se nos estudos técnicos e, dentre outros, adotou, como referencial, o material disponibilizado pela Unimed do Brasil.

Devido à relevância do assunto e considerando os resultados que a existência de um manual de gestão de crises bem estruturado poderia oferecer à cooperativa, a entrega desse trabalho foi definida como meta gerencial das áreas envolvidas. A primeira versão do documento foi aprovada pela diretoria executiva em novembro de 2018.

Para a Unimed-BH, crise é todo e qualquer fato de alto impacto para a continuidade dos negócios e que represente um risco à reputação perante a opinião pública ou ao relacionamento com os principais públicos. Tem, por característica, a repercussão pública com potencial para causar prejuízos.

Execução da Prática

As etapas da metodologia para tratar situações de crise e seus respectivos tempos máximos foram consideradas e definidas conforme descrito a seguir.

- **Etapa 1 (tempo zero):** momento da ocorrência da situação que origina a crise.
- **Etapa 2 (tempo zero):** envolve-se o responsável direto e o decisor, por meio do acionamento do grupo fixo de crise, definidos como os responsáveis pelas áreas de comunicação, marketing, jurídico e *compliance*.
- **Etapa 3 (tempo zero + 3 horas):** em até três horas após a ocorrência da situação que originou a crise, deve-se apurar o fato para entender se o cliente é Unimed-BH; a situação é verdadeira ou é falsa; aconteceu nesse momento; além de levantar o histórico para entender se houve falha.
- **Etapa 4 (tempo zero + 4 horas):** em até quatro horas após a ocorrência da situação que originou a crise, os responsáveis diretos e o grupo fixo de crise devem definir a estratégia a seguir - aceitar, negar ou terceirizar a situação. Nesse mesmo momento, deve-se realizar, se necessário, o acolhimento e a comunicação sobre o ocorrido aos públicos envolvidos (clientes, cooperados, colaboradores, fornecedores).
- **Etapa 5 (tempo zero + 24 horas):** em até 24 horas após a ocorrência da situação que originou a crise, deve-se realizar a contenção da crise por meio de definição de acordo, processo ou autorizações para tomadas de decisão.
- **Etapa 6 (tempo zero + 30 dias):** em até 30 dias após a ocorrência da situação que originou a crise, deve-se procurar encerrar a ocorrência, como crise, por meio do reporte diário e, a partir de então, o aprendizado passa a fazer parte da rotina da área envolvida, com acompanhamento periódico pelo grupo de crise.

Nesse momento, o grupo deve-se certificar de que o registro de todos os passos tenha sido feito e que tenham sido registradas as lições aprendidas. Durante todo o momento e as etapas de tratamento da crise, o marketing deve estar envolvido no monitoramento das redes sociais e imprensa.

Para melhor entendimento, temos, a seguir, a representação gráfica do fluxo padrão citado e, como exemplo, foi utilizada uma situação de crise alocada na subcategorização denominada “falha assistencial (óbito, cirurgia em membro errado, erro de laudo, medicação equivocada/vencida)”.

REPUTAÇÃO:
uma construção
permanente



O monitoramento pelo marketing (redes sociais) é constante e perpassa todas as etapas.

Para garantir a execução da prática, a Unimed-BH definiu um Grupo Fixo de Crises (GFC) para iniciar a tratativa dos complexos e impactantes cenários que podem ocorrer. Esse grupo é envolvido sempre que são identificadas situações que caracterizem crises, conforme a classificação da cooperativa. São integrantes desse grupo, os gerentes das áreas de comunicação, marketing, jurídico e *compliance*.

É importante esclarecer que o processo de identificação de riscos é realizado por todos os colaboradores da cooperativa, nos diferentes níveis. Além disso, há, na intranet, uma página sobre o tema com orientação de como proceder e o caminho para acionar o grupo fixo quando for identificada possível crise.

Após receber um alerta de possível crise ou identificar risco para tal, o grupo trata a apuração da ocorrência para o reconhecimento ou não da situação como sendo de crise. Responsáveis diretos e decisores foram definidos para cada tipo de crise priorizada pela cooperativa e são acionados nas ocorrências para a definição de ações e interlocução com as partes – direção e comitê executivo.

O porta-voz para a comunicação oficial com a sociedade e/ou demais partes interessadas será definido, em cada caso, pelo próprio decisor da situação de crise estabelecida.

O porta-voz para o tema é selecionado levando-se em consideração a sua experiência no relacionamento com a imprensa, a facilidade de comunicação, o domínio técnico sobre o tema, o controle emocional, a agilidade de estruturação de respostas eficazes e a habilidade na resolução de problemas.

A tabela a seguir apresenta as responsabilidades e os responsáveis por executarem as principais ações em situações de crises.

Nº	Responsabilidade	Responsável											Índice de reputação 2020		
		Todos os Colaboradores	Decisores	Porta Voz	Grupo Fixo de Crises (GFC)				GPEC	GADM	GRCO	GERE		GRSU	
					GECC	GGRC	GJUR	GMKT							
1	Acionar o Grupo Fixo de Crises (GFC) por meio dos canais oficiais da Cooperativa (e-mail e/ou telefone) sempre que uma crise for identificada.	X													
2	Acionar imediatamente o decisor.				X	X	X	X							A primeira área a ter ciência da situação de crise deve dar ciência para os demais componentes do GFC e na sequência, acionar os decisores.
3	Alinhar todos os comunicados, de modo que não haja conflito ou contradição entre as informações divulgadas.			X	X			X							
4	Monitorar e acompanhar a crise, acompanhando o fluxo interno de informações entre as áreas envolvidas, alinhar informações, disseminar informações coesas.				X			X							
5	Manter a comunicação, pensando nos público de relacionamento tais como cooperados, clientes, colaboradores, prestadores, fornecedores de produtos e serviços, reguladores, comunidade, imprensa e demais mídias.				X	X	X	X							Monitorar e acompanhar a crise, acompanhando o fluxo interno de informações entre as áreas envolvidas, alinhar informações, disseminar informações coesas.

Nº	Responsabilidade	Responsável											Índice de reputação 2020	
		Todos os Colaboradores	Decisores	Porta Voz	Grupo Fixo de Crises (GFC)				GPEC	GADM	GRCO	GERE		GRSU
					GECC	GGRC	GJUR	GMKT						
6	Definir quem será o porta-voz.		X											Além do GFC do Decisor pode envolver quem julgar necessário.
7	Avaliar a necessidade de contratação de especialistas para apoio de resposta, em caso de necessidade.				X	X	X	X						
8	Definir se será necessária a contratação de especialistas para apoio de resposta.		X											
9	Servir de consultor para que a equipe de gerenciamento de crise para questões técnicas e regulamentares de segurança e para o ponto focal de contato com a mídia.		X											
10	Orientar porta-vozes e acompanhá-los, se necessário.				X		X							
11	Tratar as questões de recursos humanos que possam surgir para atender às pessoas afetadas pelo incidente, incluindo ajuda às famílias dos colaboradores, cooperados, presadores e terceiros.								X		X	X		

Nº	Responsabilidade	Responsável											Índice de reputação 2020		
		Todos os Colaboradores	Decisores	Porta Voz	Grupo Fixo de Crises (GFC)				GPEC	GADM	GRCO	GERE		GRSU	
					GECC	GGRC	GJUR	GMKT							
12	Mensurar, acompanhar e reportar os impactos psicológicos sobre os colaboradores, caso aplicável.								X						Além do GFC do Decisor pode envolver quem julgar necessário.
13	Coordenar as ações envolvendo segurança patrimonial (acesso às instalações, retirada das pessoas e veículos, segurança dos ativos imobilizados (entre outros)).								X	X					
14	Informar fatos relevantes sobre a gestão e o controle da crise, evitando apontar suposições ou indícios.			X											
15	Estabelecer uma prioridade de comunicação aos públicos de interesse, bem como um conteúdo de comunicação previamente definido e aprovado, a ser revisado no momento da utilização.		X												O alinhamento das informações com a Gerência de Comunicação Corporativa (GECC) e Gerência de Marketing (GMKT) é fundamental para o sucesso da comunicação.
16	Informar aos cooperados que todo possível está sendo feito para obter os melhores resultados dentro dos cenários possíveis, demonstrando que a cooperativa tem bases sólidas de resiliência empresarial.			X							X				O alinhamento das informações com a Gerência de Comunicação Corporativa (GECC) e Gerência de Marketing (GMKT) é fundamental para o sucesso da comunicação.

Nº	Responsabilidade	Responsável											Índice de reputação 2020	
		Todos os Colaboradores	Decisores	Porta Voz	Grupo Fixo de Crises (GFC)				GPEC	GADM	GRCO	GERE		GRSU
					GECC	GGRC	GJUR	GMKT						
17	Manter a informação clara e transparente perante o Sistema Unimed, garantindo que todos os esforços estão sendo realizados a garantia dos melhores resultados e manutenção segura do nome.			X									X	Cabe, neste caso, acionar a Federação Minas e a Unimed do Brasil quando a crise tiver repercussão nacional.
18	Realizar comunicação assídua sobre a existência do grupo fixo de crises e os meios de contato em casos de necessidade.				X									
19	Apresentar propostas de atualização do Manual de Gestão de Crises sempre que necessário.				X	X	X	X						
20	Realizar adequações no Manual de Gestão de Crises.					X								
21	Receber e registrar todos os detalhes conforme padronização do Fluxo Padrão para Tratamento de Situações de Crises.					X								O Grupo Fixo de Crises é responsável por munir a GGRC com todas as informações necessárias para os registros das crises.

Observação:

Essa relação contém as principais responsabilidades em situações de crise. Considerando os desdobramentos e dinâmica das crises, os decisores podem tomar outras ações complementares de acordo com a necessidade da situação.

Situações classificadas como de crise média ou alta, que possam impactar a marca Unimed em escala nacional, são também comunicadas à Unimed Federação, Intrafederativa e Confederação, conforme manual de gerenciamento de crise da Unimed Brasil.

A apuração do fato é feita seguindo o procedimento de investigação da área/áreas responsável(eis) por esse processo e cabe ao decisor deliberar sobre as ações iniciais e a estratégia de tratamento, considerando-se o menor tempo possível para cada etapa, de forma a gerenciar a situação e minimizar o impacto negativo do ocorrido.

Exemplo de aplicação da prática: o combate à Covid-19

No caso da crise gerada pela pandemia do coronavírus, ela foi classificada como sendo de natureza de contexto epidemiológico, direcionando a atuação para um procedimento específico para esse tipo de caso, representado na tabela a seguir:

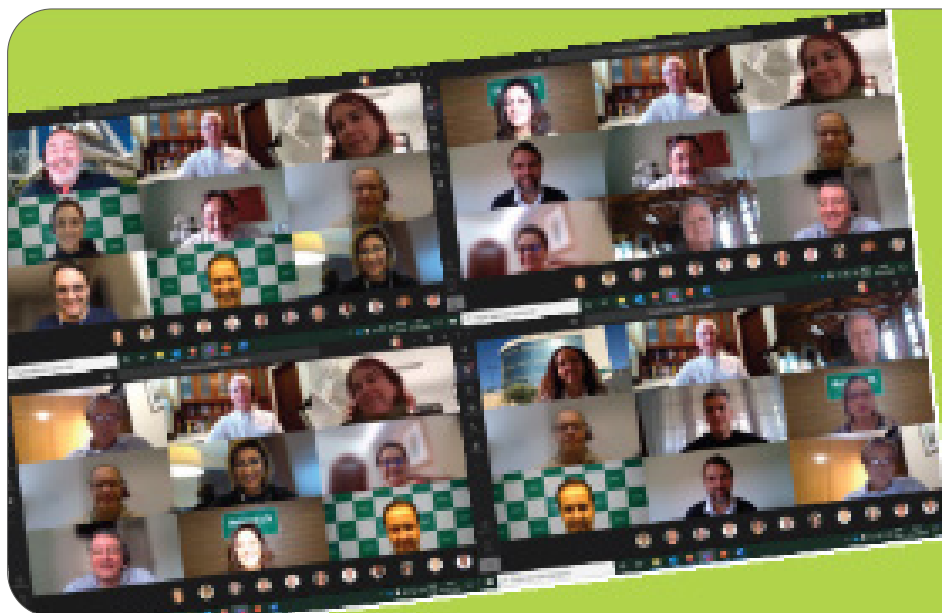
Situação	T = Zero	Imediato (T+zero horas)	T+3 horas	T+4 horas	T=24 horas	30 dias horas
16	Envolvimento do Grupo de Crise (Comunicação, Marketing, Jurídico, Compliance)	1.DECISOR: Superintendente Assistencial/SPS (avaliar e dar ciência ao SG e Comitê Executivo) 2. RESPONSÁVEIS DIRETOS: Gerentes/Coord. geral da Unidade e Diretor-Técnico /Gerentes GEAS/GRSS/GERE	Apuração do Fato	Definir estratégia Aceitar Negar Terceirizar, com acolhimento e comunicação, se necessário- Clientes, cooperados, colaboradores, fornecedores.	Contenção (processos, acordo, autorizações)	Encerramento (lições aprendidas - registro dos passos; reporte diário)
Monitoramento contínuo das mídias sociais e imprensa.						

Importante ressaltar que - pela proporção, gravidade e duração da pandemia, a qual pode ser tratada como um evento catastrófico, foram necessárias adaptações na metodologia e elevação do nível de monitoramento. No grupo decisor, a diretoria trouxe, para si, a gestão dessa crise e convocou, além do Grupo Gestor de Crise, todos os superintendentes de área e unidades assistenciais para compor o comitê.

Além disso, o início do gerenciamento aconteceu antes da lotação dos serviços: um mês antes da Organização Mundial de Saúde decretar a pandemia e do primeiro caso ser identificado em Belo Horizonte, a cooperativa já havia reunido seu Comitê de Crise para estruturar ações com foco no enfrentamento da Covid-19.

Nessa etapa, o sinal, já vermelho no mundo, ainda era verde no Brasil. Por isso, houve tempo de discutir e preparar o que precisava ser feito a partir de muitas avaliações internas e da observação dos desdobramentos que ocorriam no mapa mundial da pandemia.

No primeiro momento, o comitê realizava reuniões regulares e espaçadas a cada 48 horas para acompanhamento do cenário mundo afora. Posteriormente, os encontros tornaram-se diários. Ainda que acontecessem as reuniões oficiais, extraoficialmente, a equipe estava conectada o tempo todo. Ações eram discutidas e decisões eram tomadas a partir do que se tinha de informação. Dali, saíam orientações de como seriam conduzidas as operações, as mensagens-chave e a disseminação dessas para todos os públicos.



**Reuniões virtuais
do Comitê de
Crise, com a
Diretoria e os
Superintendentes,
realizadas em
2020.**

O grupo fixo de crises acionou as áreas necessárias para construção da estratégia de atuação, envolvendo, além da alta liderança da cooperativa, os setores de comunicação, marketing, jurídico e *compliance*. Como a crise foi identificada como sendo de natureza de contexto externo e com alto impacto assistencial, as lideranças das unidades assistenciais também foram envolvidas.

A estratégia proposta pela Unimed-BH para combate à crise gerada pela pandemia do coronavírus pode ser dividida em duas principais frentes, com uma atuação ampla de comunicação e uma reestruturação de processos e infraestrutura assistenciais.

A estratégia de comunicação contou com cinco pilares principais:

- Posicionamento institucional para todos os públicos com porta-vozes definidos em nosso corpo técnico para mitigar a disseminação de informações falsas e sem comprovação científica;
- Utilização de diferentes canais, como rádio, televisão, outdoors e mídias sociais para orientação e engajamento da população sobre a pandemia;
- Engajamento das equipes, mantendo viva a confiança na unimed-bh;

- Ampla visibilidade às novas soluções criadas para proporcionar aos clientes, colaboradores e cooperados uma assistência segura e qualificada;
- Orientação de comportamento de colaboradores, cooperados, clientes e da sociedade em geral e sobre percurso assistencial e medidas seguras de prevenção.

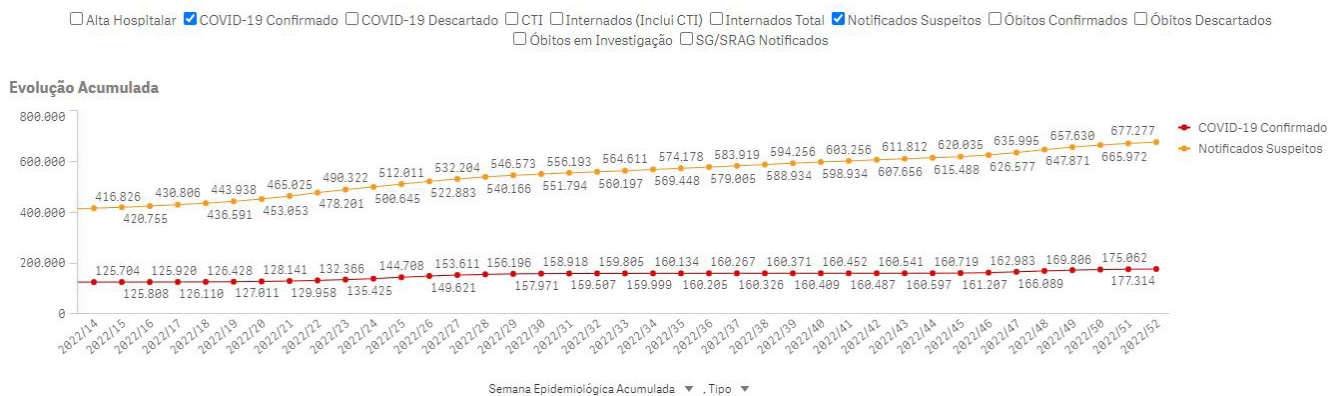
Já, a estratégia de reestruturação de processos e infraestrutura assistencial contou com cinco pilares principais, a seguir.

- **Cientes:** destacando-se a criação de 350 novos leitos, oferecimento de atendimentos de consulta *on-line*, inauguração de nova unidade de pronto-atendimento, criação de serviço de monitoramento remoto para casos confirmados e uso de inteligência artificial (talkbot) para monitoramento preventivo do estado de saúde de colaboradores e clientes.
- **Cooperados:** antecipação de 70% da produção médica, garantia financeira para os cooperados com Covid-19, pagamento de adicional para compra de EPI, acolhimento psicológico e treinamentos específicos de combate à crise.
- **Colaboradores:** reforço da equipe assistencial, com aproximadamente 650 novas contratações, treinamentos específicos para combate à crise, home office para os colaboradores administrativos e acolhimento psicológico.
- **Prestadores:** antecipação de 70% do faturamento para viabilizar manutenção dos serviços, apoio na compra de EPIs, treinamentos específicos para combate à crise.
- **Sociedade:** participação no movimento Unidos pela vacina; parceria com a prefeitura para disponibilizar consultas *on-line* por meio do SUS; doação de 35 toneladas de cestas-básicas e trabalho educativo nas comunidades.

Importante citar, também, toda a estrutura de monitoramento epidemiológico elaborada. Foram criados painéis de informação, para uma sala de situação, com todos os dados de casos suspeitos, confirmados, internações e óbitos, atualizados diariamente, para suportar o grupo de gerenciamento da crise nas decisões. Abaixo, um registro do painel para exemplo:



Atualizado em 09/11/2023-Situação em 08/11/2023



Além desse monitoramento interno dos dados dos nossos clientes, também acompanhamos os dados gerais da cidade, com participação do superintendente de atenção à saúde da cooperativa no comitê epidemiológico da prefeitura.

Todo o desenvolvimento dessa estratégia de atuação foi conduzido por meio das atividades previstas no procedimento de gerenciamento de crises, com as etapas e os responsáveis sendo acionados de acordo com o previsto em casos de crise de natureza similar à apresentada.

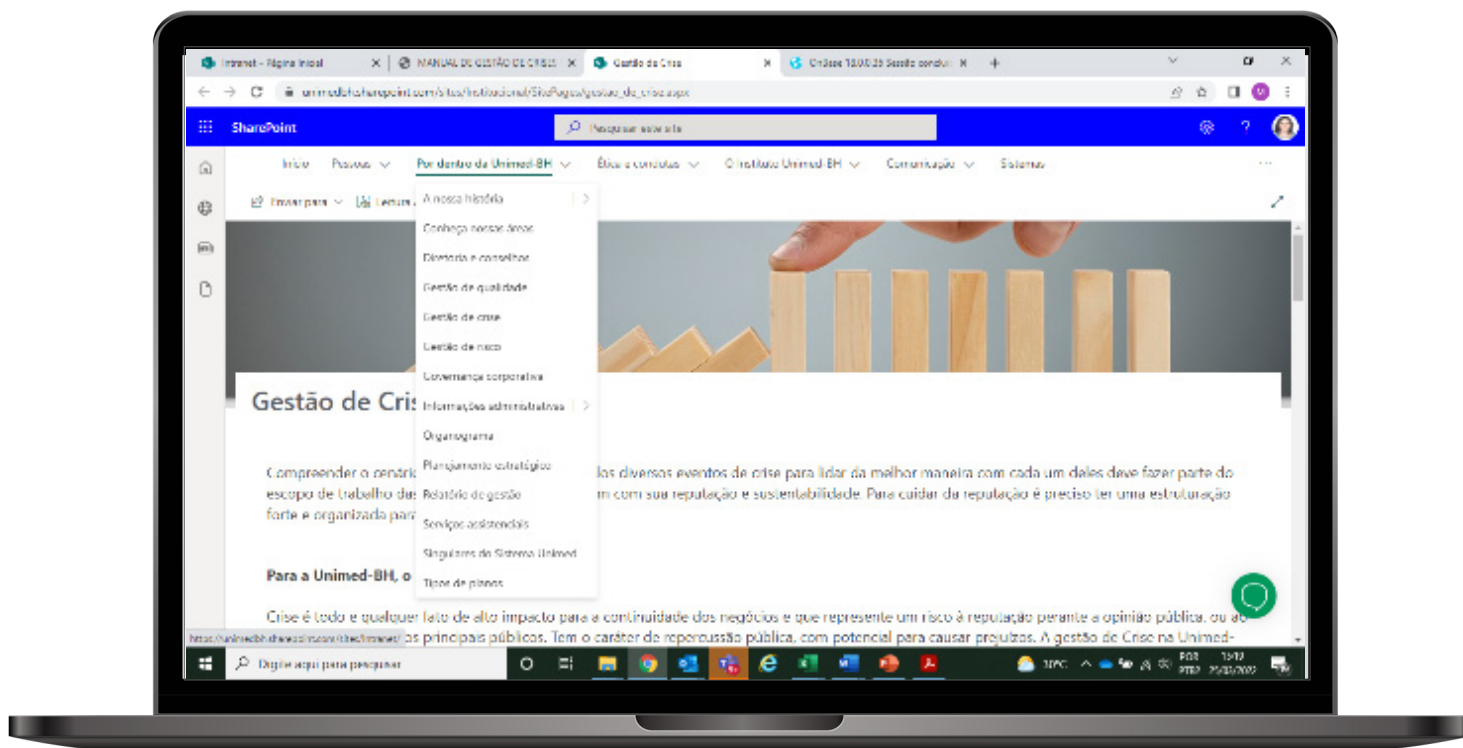
A prática é orientada por meio de procedimento gerencial e manual disponibilizado no diretório corporativo de gestão documental. Esses documentos padronizam a atuação das áreas frente às crises e garantem a disseminação da metodologia.

O controle das ações implementadas durante a condução de uma crise é feito pela gerência de governança, riscos e *compliance*, responsável pelo registro e acompanhamento das ações no sistema de gestão da cooperativa (ferramenta Stratws), onde são definidos os prazos e os responsáveis por cada tarefa. Essa base de registro permite uma avaliação criteriosa das medidas adotadas, o registro das lições aprendidas durante o processo e garante que o conhecimento adquirido, em cada circunstância, não se perca ao longo do tempo, independentemente da troca de colaboradores e dirigentes envolvidos.

O procedimento de gestão de crises é um conjunto de etapas executado para reagir a uma situação que foge do padrão e ameaça a continuidade da cooperativa. O fato de haver clara conceituação das situações atípicas e suas variações, processo bem delimitado a ser seguido quando há identificação de cada uma dessas situações e grupos preparados para agir sempre que necessário torna essa prática proativa, demonstrando a capacidade da empresa de antecipar situações indesejadas e agir da melhor maneira possível para superar qualquer crise que se apresente.

Tanto o manual de gestão de crise quanto o procedimento gerencial “gerenciar crises corporativas” são documentos disponibilizados na intranet da cooperativa, disponibilizados para acesso de todos.

Devido à relevância do assunto, o tema “gestão de crise” fica destacado na intranet, onde são trazidos os principais conceitos e informações previstos no manual, como: para a Unimed-BH, o que é crise?; tipos de crise; fluxo padrão para o enfrentamento de situações de crise; grupo fixo de crises; como informar uma crise; dados de contato (e-mail e telefone) para acesso ao grupo de crise.



Podemos citar, como exemplo, a crise de enfrentamento à pandemia do coronavírus, quando, um mês antes de a Organização Mundial de Saúde decretar a pandemia e do primeiro caso ser identificado em Belo Horizonte, a cooperativa já havia reunido seu comitê de crise, demonstrando que a aplicação do procedimento em questão extrapola as características reativas tradicionalmente inerentes a procedimentos de gestão de crises, antecipando as ações necessárias para combater uma situação de crise iminente.

O procedimento de gestão de crises foi planejado para ser adaptado a situações que podem estar vinculadas a diversas áreas da empresa. Elas estão mapeadas e divididas entre crises decorrentes de ações operacionais, comunicação, atuação de terceiros e contexto externo.

Cada tipo de crise está subdividido em possibilidades de ocorrência, que abrangem toda a operação e gestão da empresa, além de situações externas que impactam, diretamente, o trabalho da cooperativa. Essa ampla abrangência fica evidenciada no manual de crises. Veja, abaixo, o sumário do documento.

Sumário

Introdução	8
Entendendo situações de crise.....	9
Critérios para Classificação de Crise	11
Fluxo Padrão para o Enfrentamento de	13
Grupo Fixo de Crises (GFC) e Demais Envolvidos no Enfrentamento de Situações de Crise ...	14
Fluxo Padrão para o Enfrentamento de Situações de Crise	20
Tipos de Crise	22
Tipos de crises decorrentes de operação, priorizadas pela Unimed-BH	23
FALHA ASSISTENCIAL.....	24
PARTICIPAÇÃO EM FRAUDES	25
ACIDENTE DE TRABALHO	26
NEGATIVAS DE ATENDIMENTO	27
COLAPSO NA REDE E SISTEMA DE COMPUTADORES.....	28
MÁ CONDUTA DOS PROFISSIONAIS	29
EXPOSIÇÃO DE DADOS PESSOAIS.....	30
Tipos de crises decorrentes de comunicação, priorizadas pela Unimed-BH	31
COMPARTILHAMENTO DE RECLAMAÇÃO DE CLIENTES.....	32
DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES	33
VAZAMENTO DE INFORMAÇÕES SIGILOSAS	34
MANIFESTAÇÕES INADEQUADAS, INOPORTUNAS OU POLÊMICAS	35
REPERCUSSÃO DE DECISÃO JUDICIAL DESFAVORÁVEL.....	36
Tipos de crises decorrentes de atuação de terceiros, priorizadas pela Unimed-BH	37
AÇÕES COLETIVAS PARA CONCESSÃO DE MEDIDAS LIMINARES	38
DESABASTECIMENTO DE INSUMOS	39
NOTIFICAÇÃO OU AUTUAÇÃO POR ÓRGÃOS REGULADORES.....	40
Tipos de crises decorrentes de contexto social, político, epidemiológico, econômico e do Sistema Unimed, priorizadas pela Unimed-BH	41
LOTAÇÃO DOS SERVIÇOS ASSISTENCIAIS/ SURTOS/ EPIDEMIAS/ PANDEMIAS	42
CRISE NO SISTEMA UNIMED	43
GREVES E DEMISSÕES EM MASSA, ATRASOS DE SALÁRIOS, PAGAMENTOS, IMPOSTOS.....	44
SITUAÇÕES DE CRISE NÃO PREVISTAS NESTE MANUAL.....	45

Além disso, o procedimento de gestão de crises foi pensado de forma transversal, contando com o envolvimento de diversas áreas, fazendo com que toda a empresa tenha ciência das ações necessárias ao atingimento dos resultados esperados e participação nelas.

A prática foi desenvolvida em 2018 e já auxiliou no combate a diversas situações de crise, com destaque para duas relevantes: a greve dos caminhoneiros (maio de 2018) e a pandemia do coronavírus (de março de 2020 até o momento).

O gerenciamento da prática é constante desde então, com os grupos responsáveis pelas diferentes ações mantendo uma rotina de vigilância sob os canais de comunicação de crises e adotando as medidas necessárias sempre que acionados. Os ciclos de execução da prática variam de acordo com a gravidade e duração da crise tratada.

No ano de 2020, a frequência das reuniões realizadas pelo comitê de crises, no caso da instituída pela Covid-19, formado, especialmente, pela diretoria executiva e pelo comitê executivo, intensificou-se.

Esse grupo, que se reuniu, em média, três vezes por semana ao longo daquele ano, ocupou-se de estruturar ações coordenadas para todos os públicos de relacionamento da cooperativa: clientes, médicos cooperados, colaboradores, prestadores de serviço e sociedade em geral.

Importante ressaltar que, ordinariamente, a diretoria executiva da cooperativa reúne-se duas vezes por semana. No ano de 2021, as reuniões voltaram a acontecer, em regra, duas vezes por semana, mas em todas elas foram tratadas temas relacionados à crise.

A primeira execução dessa prática ocorreu em maio de 2018, durante a ocorrência da greve dos caminhoneiros no Brasil, que impactou o fornecimento de materiais às unidades assistenciais da cooperativa, o transporte de pacientes e os processos de suporte necessários para o correto funcionamento da Unimed-BH.

Desde então, as melhorias foram incrementais e importantes para a evolução. Podemos destacar o registro dos planos de gerenciamento das crises no sistema de gestão, o que permite maior interação entre os envolvidos na tratativa, além de ser um registro de lições e ações que podem ser replicadas posteriormente.

Outra melhoria relevante foi o detalhamento de papéis e responsabilidades, por área, na segunda versão do manual de gestão de crises, garantindo maior fluidez no processo no intuito de implementar a contenção e correção dos eventos de crise.

Além disso, podemos citar melhorias em processos relacionados às principais crises vivenciadas. É o caso de suprimentos, em que, com as lições aprendidas nas crises anteriores, foi incrementado com outras modalidades de aquisição de insumos por importação direta e parceria com novos fornecedores. Outra evidência de evolução de processos foi a intensificação do monitoramento das mídias sociais no intuito de identificar possíveis crises. Há, também, o aprendizado e a melhoria nos processos de recrutamento e seleção, trazendo novas estratégias para recrutamentos em massa em tempo adequado, como aconteceu na crise da pandemia.

Importante salientar que o procedimento de gestão de crises possui relação com outras práticas da cooperativa, como, por exemplo, os processos de registro e tratamento de reclamações de clientes. Esses são importantes para avaliar a existência de crises relacionadas às operações da cooperativa e trabalham para suprimir casos que tenham potencial de gerar crises ou mesmo acionar o procedimento de crises quando um caso que extrapole as alçadas de tratamento direto for identificado.

O monitoramento das manifestações das partes interessadas nas mídias sociais também está amplamente relacionado ao gerenciamento das crises a partir do posicionamento de clientes e sociedade.

A gestão de crises é, ainda, uma estratégia importante de gestão de riscos na medida em que tem, como objetivo, preparar-se para reagir, proativamente, as situações que podem impactar os resultados e a reputação da cooperativa.

Dependendo do tipo de crise identificada, outras práticas relacionam-se com o processo de tratamento da crise em questão, como comunicação interna, alinhamentos com cooperados, relacionamento com os clientes, suprimentos e gestão de pessoas.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

O gerenciamento de crises está amplamente relacionado ao índice de reputação e esse é um indicador monitorado pela cooperativa. Periodicamente, é aplicada uma pesquisa com os principais públicos de relacionamento para avaliar critérios de reputação.

Abaixo, os resultados da última pesquisa realizada - The Rap Track Company - em 2020 demonstram uma melhoria da reputação, que pode ser relacionada, também, com a forma como a cooperativa se posiciona frente às crises.

Público	Índice de reputação 2017	Índice de reputação 2020
Clientes	67,4	69,5
Cooperados	78,7	79,5
Prestadores de serviços	74,1	78,8
Colaboradores	80,2	81,7

Outros resultados advindos da implantação da prática de gerenciamento de crises são relacionados, especificamente, ao contexto vivenciado. Sobre a crise atual de enfrentamento da Covid-19, vale destacar o alcance de mais de 500.000 teleconsultas para avaliação de casos suspeitos, reduzindo o fluxo de pacientes presencialmente em serviços de pronto-atendimento.

Há, ainda, o resultado da ampla atuação de médicos cooperados em veículos de comunicação como fonte de informação qualificada sobre o novo coronavírus. Foram centenas de entrevistas sobre a Covid-19 e os cuidados necessários nesse período. Ao todo, 275 médicos cooperados foram fonte técnica para a imprensa em 2020, concedendo entrevistas sobre diversos temas de saúde, o que representa um aumento de 80% em relação a 2019.

RESULTADOS QUALITATIVOS

O gerenciamento de crises promove um resultado qualitativo sistêmico que é importante destacar: a segurança e a confiança entre as pessoas envolvidas com a cooperativa. A partir do momento em que a prática é capaz de mitigar riscos, aperfeiçoando-se ao longo do tempo, ela aumenta a sensação de solidez e perenidade da empresa, que se apresenta como uma organização preparada para enfrentar as mais diversas intercorrências, e aumenta as chances de sobrevivência frente a fatos não previstos.

No caso da crise relacionada à pandemia da Covid-19, o principal resultado alcançado foi a capacidade de a cooperativa, mesmo no pior cenário, de manter o atendimento de seus clientes, garantindo que não ocorressem óbitos por falta de assistência.

O gerenciamento de crises na cooperativa é, também, fator de reconhecimento externo pela sociedade e podemos destacar a participação da Unimed-BH no Fórum Econômico Mundial, em 2020, como a única empresa de saúde convidada para demonstrar a estratégia e as ações realizadas para o combate à Covid-19. Além do Fórum Econômico Mundial, recebemos o convite de outras empresas e entidades cooperativistas e do setor de saúde para falar sobre parcerias e a nossa experiência na gestão da pandemia, por meio *lives* e webinars de alcance regional, nacional e internacional. A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg), o World Coop Management, a XP Investimentos, a Fundação Dom Cabral, as investidoras Credit Suisse e UBS, a MV Sistemas, a Associação Brasileira de Recursos Humanos de Minas Gerais (ABRH-MG), os Hospitais Vila da Serra e Santa Casa, a Fiocruz, a Viver Brasil, a Academia Mineira de Medicina, o jornal Diário do Comércio, o Grupo IAG Saúde e a UNIO são algumas delas.

Há, ainda, o resultado relacionado ao impacto da atuação da cooperativa na crise frente à sociedade. Nesse sentido, no enfrentamento da Covid-19, fortalecemos nossa interface com o poder público. O compartilhamento periódico de informações sobre o desenvolvimento da pandemia em nossa rede contribuiu para o estabelecimento de um mapa da proliferação da doença e para a tomada de decisão sobre as medidas de proteção social. Além disso, disponibilizamos, gratuitamente, para a prefeitura de Belo Horizonte, nosso sistema de consulta *on-line* coronavírus, desenvolvido internamente pela equipe de

tecnologia da informação. Assim, médicos da rede pública puderam atender aos usuários do SUS com mais segurança, protegendo a população e evitando maiores riscos de disseminação da doença.

Outro resultado qualitativo importante é a evolução do trabalho transversal na cooperativa. O gerenciamento de uma crise envolve diversas áreas e hierarquias com um objetivo em comum e os avanços, nessa interação, são claros e perceptíveis por meio das respostas rápidas e alterações nos processos.



LIDERANÇA

Primeiros passos

COOPANEST-CE - Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas do Ceará

Gestão - Liderança

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas do Ceará</p> <p>Sigla: COOPANEST-CE</p> <p>Data da constituição: 2/2/1987</p> <p>Ramo de cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 11.807.245.0001-41</p> <p>Número de cooperados: 675</p> <p>Número de colaboradores: 29</p> <p>Cidade/Estado: Fortaleza - CE</p> <p>Site: www.coopanest-ce.com.br</p> <p>E-mail: coopanest@coopanest-ce.com.br</p> <p>Setor Responsável: Gerência executiva</p>
Nome da Prática	Reunião de Resultados Mensal - RRM e liderança
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Gestão - Mercado
Palavras-chave	Metas, estratégias, resultados

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Avaliar os resultados com a liderança para definir ações. As reuniões são realizadas mensalmente para apresentação dos indicadores e implementação do plano de ação de metas estratégicas. Bimestralmente, é disponibilizado um convite, por meio do Google forms, para todos os membros das comissões de ética, comitê de *compliance*, conselho fiscal e comissão de plantões da nossa cooperativa, como, também, para os cooperados, com o objetivo de participarem da reunião e multiplicarem as oportunidades de melhorias que deverão ser aplicadas no plano de ação.

Motivos que levaram à adoção da prática

Mensurar os resultados é fundamental porque identifica os motivos pelos quais os objetivos não estão sendo alcançados e as oportunidades de melhorias para aprimoramento da tomada de decisão, com alta precisão.

Passamos a ter uma visão abrangente de todos os processos e alinhar os caminhos necessários para atingir melhores resultados. A crescente verticalização do segmento saúde impõe riscos à cooperativa e o adequado gerenciamento desses riscos contribui para fortalecer a empresa do ponto de vista jurídico, tributário e fiscal.

A nossa cooperativa permanece em conformidade com as melhores práticas de governança. Com o acompanhamento dos resultados (indicadores), passamos a identificar pontos fortes para o equilíbrio financeiro da cooperativa, como, por exemplo, o monitoramento e acompanhamento dos valores pendentes de recursos de glosas, resultando na recuperação parcial dos valores devidos. Identificamos, também, a redução no prazo de pagamento das faturas atrasadas de alguns convênios que permaneciam inadimplentes.

Execução da Prática

As reuniões são realizadas bimestralmente, na modalidade híbrida, para apresentação dos indicadores da unidade operacional e faturamento (faturamento, clínica Coopanest-CE e plantões); unidade administrativo e faturamento (financeiro, credenciamento e glosas).

São, também, destacados e apresentados, temas relevantes e inerentes à gestão de liderança para garantir que a equipe permaneça motivada, engajada e com alta performance.

A ideia de multiplicar, com a participação dos membros das comissões e cooperados, tem como foco trabalhar a comunicação, a transparência, a ética, a conformidade e o gerenciamento dos riscos.

Os resultados são apresentados, analisados e as ações são planejadas para implementação, com a definição do responsável pela ação e o período determinado para execução.

Resultados

Com o acompanhamento dos indicadores apresentados e multiplicados com as comissões e os cooperados, as falhas passaram a ser identificadas mais rapidamente, os recursos aplicados no plano de ação tornaram-se mais eficazes e as metas passaram a ser alcançadas constantemente.

Benefícios quantitativos: aumento de 16,95% do faturamento em relação ao ano anterior, consequência de melhores resultados nas negociações contratuais, aumento na taxa de ocupação das escalas de plantões e aumento na recuperação de valores glosados.

Benefícios qualitativos: passamos a traçar melhores estratégias para dinâmica da rotina do dia a dia; trabalhar com contratos regionais; ter uniformidade do trabalho; desenvolver plano de ação - com o cumprimento de metas - e controlar os processos; planejar o uso do tempo e adequar inovações e projetos.

Depoimentos das partes interessadas que foram beneficiadas com a prática

Membro do conselho fiscal, Dr. Leonardo Mendonça, para o presidente Dr. Eduardo Vidal

Dr. Leonardo participou da reunião de resultados e afirmou que a reunião foi muito positiva. Sugeriu, como oportunidade de melhoria, que: na análise dos indicadores, seja inserido o resultado do indicador, os porquês das melhorias e quedas do indicador; a criação de um plano de ações com as datas previstas e o responsável pela ação. Disse, ainda, que a cooperativa está na fase de upgrade da gestão. Colocou-se à disposição para ajudar dentro da sua possibilidade, do seu conhecimento e da sua força de trabalho. Destacou o crescimento da cooperativa e afirmou estar muito satisfeito com a gestão da forma como está sendo liderada.

Evidências

Segue, abaixo, o painel dos indicadores de resultados mensais das unidades.

OPERACIONAL E FATURAMENTO

Faturamento: Comparativo de guias faturadas, total de guias faturadas, produtividade de faturamento, faturamento total, *ranking* de convênios enviados, prazo médio de faturamento, guia fora do prazo.

Plantões: Índice de cobertura geral, índice de cobertura por contratante, índice de cobertura comparativo, quantidade de plantões, quantidade de plantões suspensos, quantidade de visitas e/ou reuniões com contratantes, taxa de satisfação dos contratantes com as coberturas, número de reclamações formais dos contratantes.

Clínica Coopanest-CE: Porcentual de ocupação, resultado financeiro.

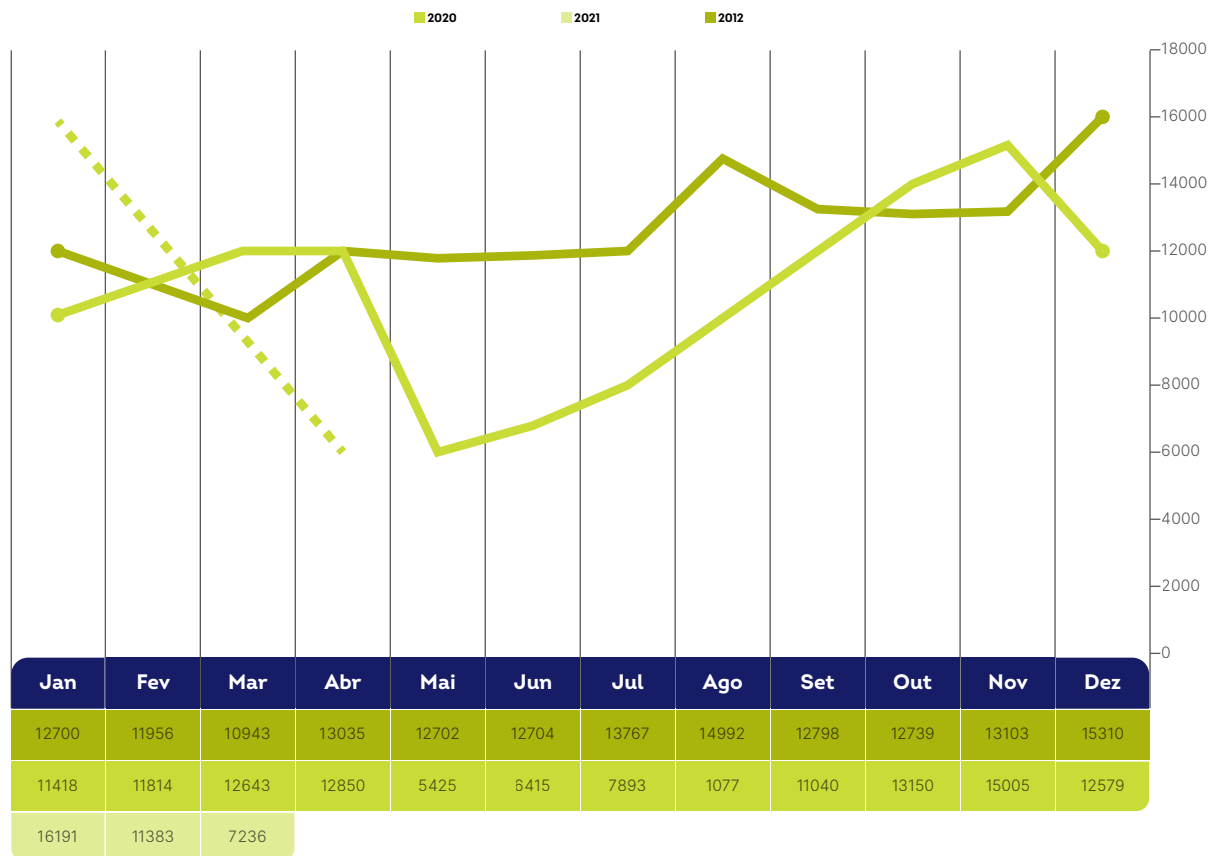
Administrativo-financeiro: Composição da receita, comparativos das receitas e folha.

Credenciamento: Porcentual de renovação média, número de contratos ativos, porcentual de renovação, novos contratos, renovações.

Glosas: Porcentual de glosas por contratante, porcentual de glosas recuperadas, porcentual de glosas por origem, quantidade de recursos ou guias auditadas por auditor.

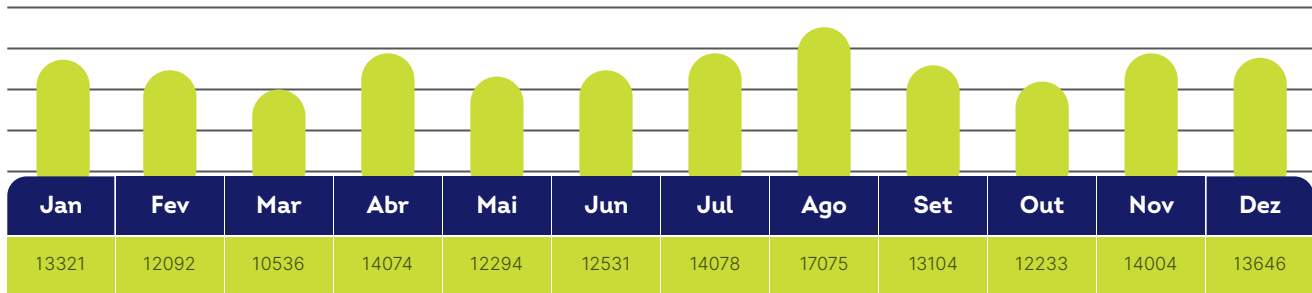


COMPARATIVO DE GUIAS FATURADAS



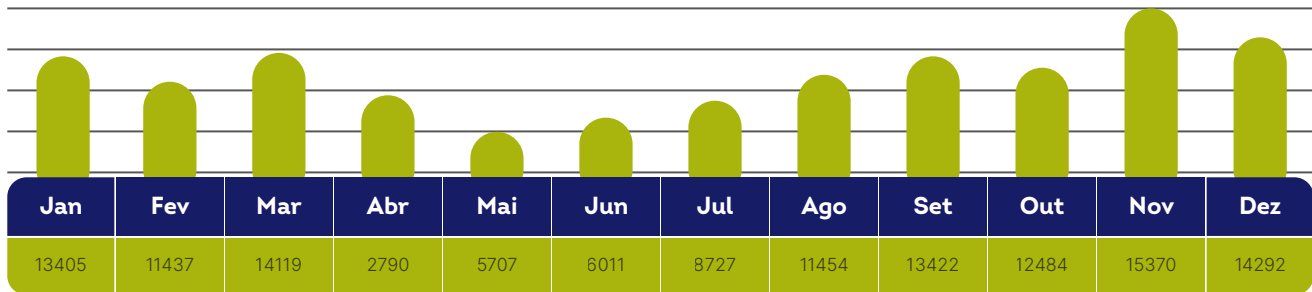
PRODUTIVIDADE DE FATURAMENTO- 2019

> Total de Quias Faturadas 169088
> Média de 13267



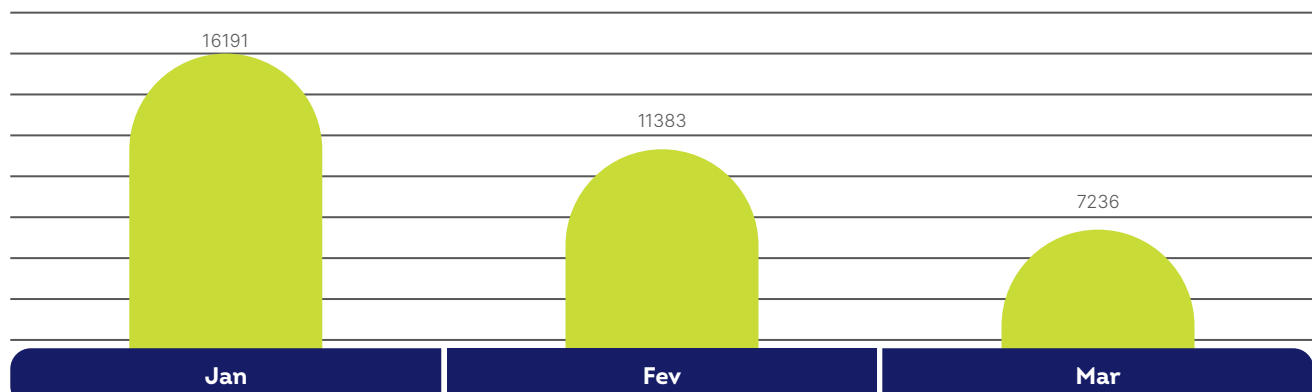
PRODUTIVIDADE DE FATURAMENTO- 2020

> Total de Gulas Envlads 135218
> Madia de 11263

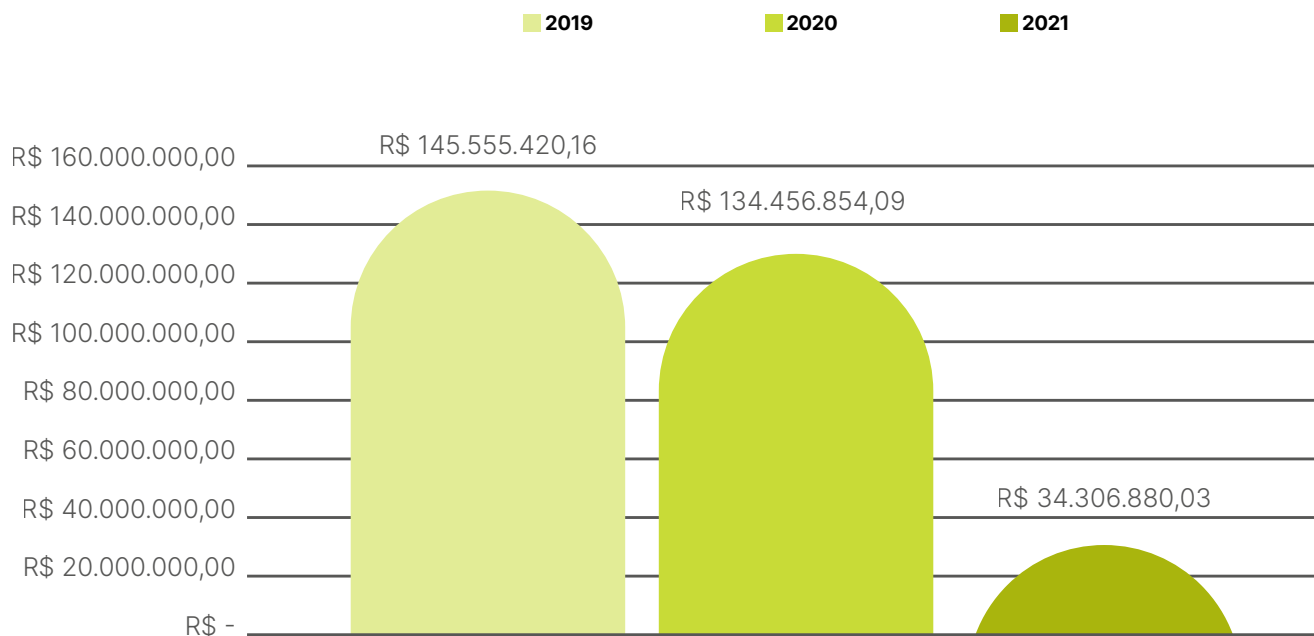


GUIAS FATURADAS TOTAL - 2021

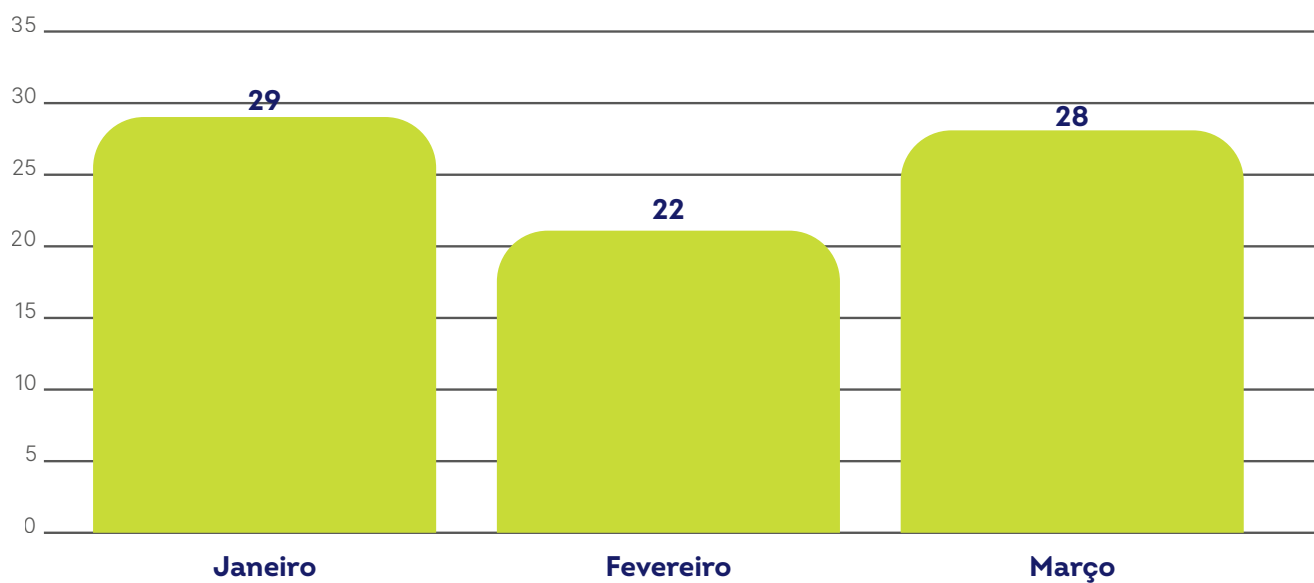
> Total de Guias Enviadas 26674
> Média max 11603



FATURAMENTO TOTAL DURANTE OS ANOS

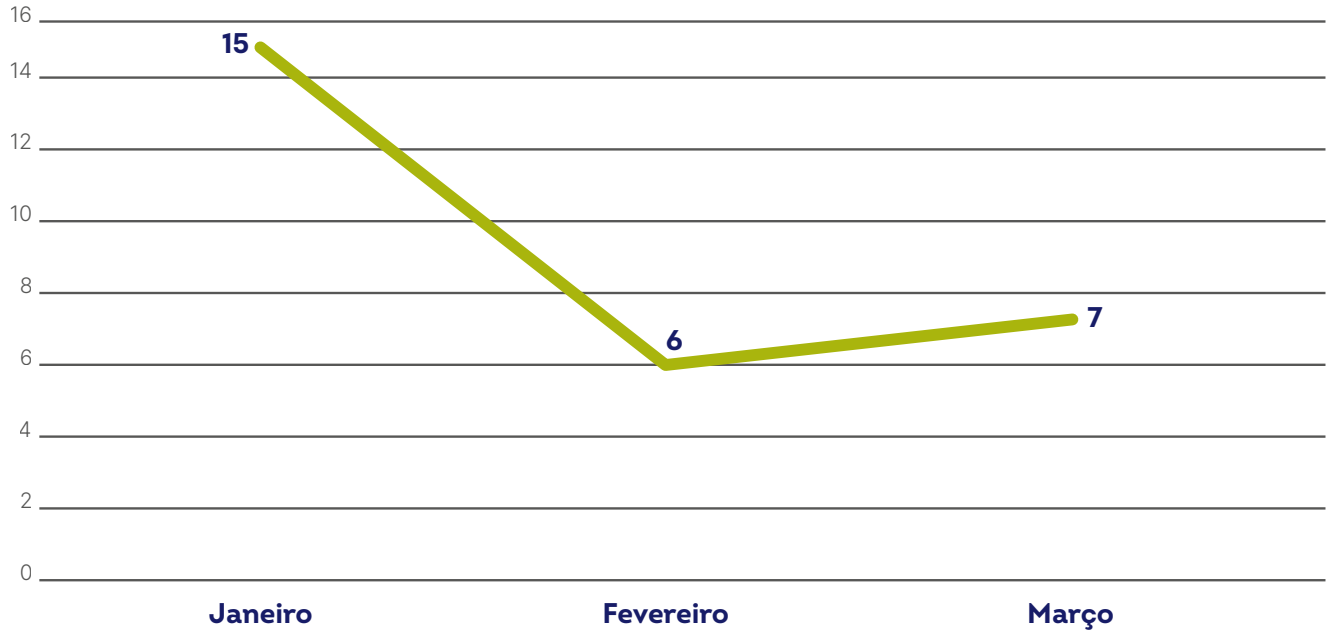


PRAZO MÉDIO DE FATURAMENTO 2021



GUIAS FORA DO PRAZO - 2021

ANO	QDT
2019	126
2020	121



FECOAGRO - Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina

Gestão - Liderança

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina</p> <p>Sigla: FECOAGRO</p> <p>Data da constituição: 25/7/1975</p> <p>Ramo de cooperativismo: Agropecuário</p> <p>CNPJ: 83.052.407/0001-90</p> <p>Número de cooperados: 11</p> <p>Número de colaboradores: 253</p> <p>Cidade/Estado: Florianópolis/SC</p> <p>Site: www.fecoagro.coop.br</p> <p>E-mail: fecoagro@fecoagro.coop.br</p> <p>Setor Responsável: Administrativo/financeiro</p>
Nome da Prática	Programa DUC (Disseminar, Unir e Crescer)
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Gestão
Palavras-chave	Gestão, comunicação, integração, participação, foco estratégico, compartilhamento, engajamento, valorização das pessoas

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O Programa DUC (Disseminar, Unir e Crescer) consiste em encontros virtuais mensais, promovidos pela gestão de governança, para difundir aos colaboradores de todas as unidades o conhecimento sobre a FECOAGRO, o funcionamento dos seus setores, suas atividades e seus processos.

Motivos que levaram à adoção da prática

No segundo semestre de 2020, após a participação no treinamento “academia de líderes”, notou-se, por parte da gerência administrativa e financeira, a necessidade de melhorias na comunicação interna dos assuntos relacionados ao planejamento estratégico e às ações desenvolvidas internamente.

Diante desse desafio de difundir e aprimorar o conhecimento sobre a FECOAGRO, seus setores e atividades, foi necessário pensar em algo bem abrangente para que atingisse o maior número de colaboradores das três unidades da Federação (matriz – Florianópolis/SC, central de negócios - Palmitos/SC e indústria de fertilizantes – São Francisco do Sul/SC).

Execução da Prática

Com o objetivo de criar um programa contínuo para uma gestão mais transparente e interativa, melhorando a comunicação interna da FECOAGRO e buscando a interatividade dos setores, foram realizadas algumas conversas para definição do formato que abrangesse a maior parte das áreas e dos colaboradores da Federação.

Valorizando o processo democrático, foi solicitado, aos colaboradores, sugestões quanto ao nome e slogan do programa. O nome escolhido foi Programa DUC - Disseminar, Unir e Crescer, com o slogan: Plantando ideias para colher soluções.

O Programa DUC compreende encontros virtuais mensais, com duração máxima de uma hora.

Inicia-se com a escolha de um setor, processo ou assunto a ser apresentado. O responsável, geralmente o gestor de área, elabora uma apresentação clara e objetiva, atentando-se ao fato de que o público não detém total conhecimento da área e/ou termos técnicos.

A partir de então, é agendada a data do encontro e o horário, geralmente, no início da tarde (definição de horário realizada por meio de pesquisa de satisfação do programa). Usualmente, é apresentada a equipe de colaboradores, o que ela faz, quais os objetivos e planos de ação do setor, entre outras informações.

Como exemplo dos setores abordados nos encontros, podemos citar o de tecnologia da informação, câmbio, departamento pessoal, contábil, financeiro, laboratório, controladoria, convênios, gestão da qualidade, comunicação e administrativo (Palmitos e São Francisco do Sul).

Na prática, para a organização da temática apresentada pelo antigo departamento pessoal da unidade matriz, o setor, primeiramente, elaborou uma análise interna seguindo as etapas de um planejamento estratégico, formalizando seus objetivos, possíveis cenários, levantando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, definindo metas e desdobrando a análise em planos de ação.

A etapa seguinte foi a preparação da apresentação, tomando cuidado para que sua formatação fosse compreensível e não se tornasse cansativa aos participantes. Já antes mesmo do encontro para apresentação, o setor pôde beneficiar-se do trabalho realizado, visto que, com o plano de ação, foi possível demonstrar à sua gerência, de forma clara, algumas necessidades que envolviam investimento financeiro.

Na data da apresentação aos colaboradores, percebeu-se o interesse geral pelo assunto abordado por meio dos comentários e perguntas. Após o encontro, o setor valeu-se do procedimento para dar continuidade às suas melhorias internas. O processo, no geral, também serviu de base para motivação dos colaboradores do setor.

Além dos setores, há apresentação de temáticas, como: status da implantação da ISO 9001 na FECOAGRO; apresentação de índices alcançados no PDGC, que inclui a conquista do selo Ouro no prêmio SomosCoop, categoria Primeiros Passos para a Excelência em Gestão; cooperativismo; e, ainda, a história de vida do diretor executivo, tema esse sugerido por colaboradores por meio da pesquisa de satisfação do programa.

Como padrão, no início de cada apresentação é enfatizado que o DUC é um programa vivo e contínuo, seus objetivos, sua perenidade, além de reforçar a direção estratégica da Federação (missão, visão e valores) e fortalecer o conceito da educação cooperativista, visão sistêmica, entre outros.

No final das apresentações, é proporcionada a abertura às interações entre os participantes, que podem fazer comentários e questionamentos para esclarecer dúvidas e propor sugestões.

Além desse espaço para interações, as apresentações são gravadas para que os colaboradores que não conseguiram assistir possam fazê-lo em um melhor momento. Mantemos controle dos setores que apresentaram para que possamos mostrar o todo, bem como o arquivamento das apresentações para consultas e reforço de aprendizado.

Resultados

O Programa DUC (Disseminar, Unir e Crescer) foi proposto em atendimento à necessidade de desenvolver uma gestão transparente e a interação dos colaboradores, o que vem superando o resultado esperado a partir da sua criação, pois é percebida uma maior participação nos encontros.

Começamos com 35 participantes, em média, nos primeiros encontros e, atualmente, esse número gira em torno de 80 colaboradores que participam simultaneamente e interagem, demonstrando interesse em conhecer melhor as temáticas e as atividades dos seus colegas, fazendo com que se desenvolva uma visão sistêmica, fator esse que é essencial no momento em que a FECOAGRO está em processo de implementação do sistema de gestão da qualidade em acordo com a norma ABNT NBR ISO 9001:2015.

Os objetivos iniciais - transparência na gestão; melhorar a comunicação interna; facilitar a execução das ações do planejamento estratégico; compartilhar conhecimentos; mapear os processos; buscar soluções em conjunto; e ampliar o olhar para as estratégias já definidas - estão sendo plenamente atendidos graças ao engajamento, à aceitação e à participação dos colaboradores, que resulta na ampliação do conhecimento das rotinas e das responsabilidades dos setores por todos, incluindo os colaboradores das demais unidades da FECOAGRO/SC: em Florianópolis, Palmitos ou São Francisco do Sul SC.

Prova disso é que alguns gestores e líderes de equipes oferecem-se para apresentar o projeto, pois sentem a necessidade de que os colaboradores de outras áreas tenham conhecimento sobre o funcionamento do seu setor, entendendo e valorizando suas atividades.

O programa funciona, também, como ferramenta de endomarketing, conscientizando o quadro funcional sobre cada responsabilidade envolvida em suas atividades diárias.

Além do atingimento dos objetivos iniciais, notou-se uma melhora nas entregas de cada setor. O aumento do conhecimento nos processos, por parte da equipe, gerou um fortalecimento de todo o grupo. A sensibilização aflorou a empatia e a conscientização de que uma boa entrega de suas atividades favorece o processo sequencial.

A valorização das atividades por parte de todos, o conhecimento do “o que se faz”, “como se faz”, o comparativo do “como era” e “como está” motivam todos a buscar sempre melhorias, visto que as apresentações englobam as ações de melhorias, correções e implementações ocorridas ao longo do tempo na área de destaque.

Quanto aos resultados quantitativos, ao completar um ano do Programa DUC, foi realizada uma pesquisa de satisfação para obter dados relativos à aceitação, a elogios e a críticas como forma de adotar melhorias na sequência do Programa.

O questionário foi encaminhado a 90 colaboradores, com índice de retorno de 40%. Os dados foram compilados e o índice de satisfação foi de 100% (50% muito satisfeito e 50% satisfeito). Mesmo com esse resultado positivo, a coordenação do programa avaliou as sugestões e críticas para melhorar as apresentações e vem aplicando esse processo de maneira que atenda às necessidades e aos anseios de todos.

Para a FECOAGRO, o Programa DUC (Disseminar, Unir e Crescer) impactou positivamente o relacionamento dos setores e a fluidez das atividades intersetoriais. Constatamos, também, que melhorou a valorização do trabalho entre os colegas, pois passaram a entender a dimensão do conjunto, além de sua atividade. A visão do todo, a compreensão das diretrizes e o engajamento em busca dos resultados são alguns exemplos de que a criação do programa superou as expectativas quanto aos objetivos propostos inicialmente.

Depoimentos das partes interessadas que foram beneficiadas com a prática

“Para o setor de comunicação e marketing, participar do DUC foi uma satisfação muito grande e, também, gerou um desafio na preparação de uma apresentação boa, que desse foco naquilo que a área está desenvolvendo e buscando para o atingimento das metas elencadas no planejamento estratégico”.

Mauro Schuh - comunicação e marketing - matriz

“Este programa nos oportunizou conhecer colegas de outras unidades e, também, ter ciência e noção das atividades que cada um desempenha, quais são as metas e os objetivos dos demais setores e de setores que não têm relação com o administrativo para o conhecimento do todo da FECOAGRO”.

Andreia Walter - administrativo- central de negócios

“Um programa que deu muito certo e possibilitou-nos a melhor interação entre as equipes FECOAGRO e a abertura da visão das atividades dos demais colegas de trabalho”.

Casiane T. Campanhin - administrativo - indústria fertilizantes

“O desempenho melhorou e aumentou e os processos também melhoraram, pois, a partir do momento em que você olha para dentro, avalia e analisa o que está fazendo, sempre tem espaço para aperfeiçoar e foi esse o objetivo principal do DUC”.

Janete Barcaro - administrativo/financeiro - matriz

“A implantação do DUC na FECOAGRO é mais uma iniciativa de valorização dos colaboradores visando a integração dos setores, dando conhecimento sobre o que todos fazem. Faz parte do nosso projeto de intercooperação, ou seja, onde um colaborador colabora com o outro para que o resultado seja coletivo para o bem dos colaboradores e da FECOAGRO”.

Ivan Ramos – Diretor Executivo

“O DUC foi um aprendizado muito grande para mim. Há dez anos aqui na FECOAGRO, pude conhecer melhor cada setor, cada pessoa, cada processo que cada um trabalha e, principalmente, o processo das outras unidades, das filiais da FECOAGRO”.

Jorge Coelho – Administrativo – Matriz

“Para mim, que iniciei recentemente, o DUC vem mostrando qual é a essência da FECOAGRO e também dando a oportunidade de a gente conhecer as filiais, as pessoas e o que cada uma faz, trazendo o que é o cooperativismo”.

Tainar A. Vieira – Contabilidade – Matriz

“O Programa DUC ajudou muito a abrir minha cabeça, porque a gente que é jovem que entra no mercado de trabalho sem uma formação fica perdido e ele ajudou a ampliar as minhas opções de uma profissão, trazendo espírito de coletividade para dentro da empresa, onde todo mundo consegue entender o que cada colega faz e como a empresa funciona”.

Hellen C. da Silveira – Jovem Aprendiz – Matriz

“Achei bem interessante conhecer o trabalho de cada um, no dia a dia, porque eu só passava nas salas e não entendia o que cada uma pessoa fazia e no DUC eu aprendi o que cada um faz no seu dia a dia, foi bem interessante”.

Abegail M. Cardoso – Servente – Matriz

“O DUC me permitiu conhecer meus novos colegas, já conheci um pouquinho o projeto de desenvolvimento e gestão das cooperativas e também acho que o mais importante disso tudo é nossa melhoria e otimização da nossa comunicação interna”.

Sirlene B. Cardoso – Câmbio – Matriz

Evidências



Apresentação Programa DUC – julho/2020



Apresentação Programa DUC – setembro/2020

Material Complementar:

Acesso através do link:

VÍDEOS:<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AjpbfgNa5c%5FNAak&id=B050E616A49F85D3%211097&cid=B050E616A49F85D3>

CASE SETOR PESSOAL: https://fecoagrocoopbr-my.sharepoint.com/:f/g/personal/janete_fecoagro_coop_br/EvJvgfbrDeVMsYkQrv4dJ-AB8Pi2WohhK2WTwiMr_HrXMw?e=8bE3rE

SICOOB CREDICENM - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Centro Nordeste Mineiro Ltda

Gestão - Liderança

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Centro Nordeste Mineiro Ltda</p> <p>Sigla: SICOOB CREDICENM</p> <p>Data da constituição: 10/1/1997</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 02.173.447/0001-98</p> <p>Número de cooperados: 24.618</p> <p>Número de colaboradores:</p> <p>Cidade/Estado: Guanhães/MG</p> <p>Site: www.sicoob.com.br/web/sicoobcredicem</p> <p>E-mail: sicoobcredicem@sicoobcredicem.coop.br</p> <p>Setor Responsável: marketing@sicoobcredicem.coop.br</p>
Nome da Prática	Matriz de desempenho
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Gestão
Palavras-chave	Matriz de desempenho, qualidade da gestão, indicadores

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A matriz de desempenho é atualizada mensalmente formando um *ranking* das agências com melhor desempenho. A nota varia de 1 a 5, sendo 1 a melhor nota e 5 a pior nota.

A matriz trabalha com informação visual, sendo as cores de atenção amarelo - nota 3, laranja - nota 4 e vermelho - nota 5 e as cores de boa gestão verde claro - nota 2 e verde escuro - nota 1. São analisados/mensurados 18 indicadores, considerados pela cooperativa os mais importantes do ponto de vista da gestão de desempenho e qualidade.

Motivos que levaram à adoção da prática

A matriz de desempenho foi implantada no Sicoob Credicem em janeiro de 2013 e surgiu da necessidade que tínhamos de uma ferramenta que medisse a qualidade da gestão de cada agência, ou seja, sabíamos qual a maior agência, mas não sabíamos qual a melhor delas.

A matriz gera uma nota pela média da pontuação, classificando, assim, as agências em um *ranking* de desempenho. Com ela, de fato, analisamos a evolução do desempenho da gestão das agências, uma vez que traz a memória da evolução mês a mês, permitindo à diretoria um maior acompanhamento e orientação e aos gerentes, as informações necessárias à correção de rota. Criou-se uma competição saudável em busca dos primeiros lugares.

Execução da Prática

Para a aplicação da prática na cooperativa, é necessário o fechamento do mês contábil e a junção de informações oriundas de diversos módulos do Sisbr 2.0 e Sisbr analítico para consolidação da matriz de desempenho, atividade executada pela UAD/Inteligência Competitiva.

A matriz possui um Procedimento Documentado (PD), disponível a todos os usuários, o qual explica o cálculo e a função de cada indicador, os critérios de desempate, além de mostrar a pontuação que a agência se enquadra a partir do resultado do cálculo (pontuação entre de 1 e 5).

À nota atribuída, é aplicada uma escala de cores, onde a nota 1 recebe a cor verde escuro, nota 2 recebe a cor verde claro, nota 3 recebe a cor amarela, nota 4 recebe a cor laranja e a nota 5 recebe a cor vermelha, formando uma matriz floresta.

Por fim, é feita a média simples entre as 18 notas recebidas em cada um dos indicadores da agência e o resultado da média é utilizado para elaboração de um ranking.

As agências com média 1,00 são classificadas como “Muito Alto Desempenho” e média de 1,01 a 2,00 como “Alto Desempenho”, recebendo um destaque no mês, ficando nas primeiras posições. As agências com

média de 2,01 a 3,00 recebem a cor amarela e um indicativo de que elas possuem um “Médio Desempenho” e as agências com média de 3,01 a 4,00 recebem a cor laranja e um indicativo de que possuem um “Baixo Desempenho”; média de 4,01 a 5 são classificadas como “Muito Baixo Desempenho”.

O objetivo é que as agências trabalhem os pontos que receberam notas piores (próximas de 5) para que venham a receber notas melhores (próximas de 1), atingindo, assim, o “Muito Alto Desempenho”.

Com a matriz, tanto os gerentes quanto a diretoria e conselhos conseguem ver e analisar os indicadores e as agências, seja no *ranking* (comparação com as outras agências) ou no histórico da evolução individual, comparação da evolução no tempo de cada agência. Tal ferramenta tornou-se fundamental para a tomada de decisão dentro da cooperativa.

Os 18 indicadores utilizados na matriz de desempenho são:

1. Devolução de cheques;
2. Inadimplência de empréstimo;
3. Inadimplência de desconto de títulos;
4. Relação de adiantamento a depositantes sobre a carteira de crédito;
5. Provisão de risco;
6. Concentração de depositantes;
7. Concentração de devedores;
8. Diversificação de risco;
9. Porcentagem de contas ativas;
10. Índice de cobertura;
11. Eficiência operacional;
12. Ica;
13. *Spread* bruto;
14. Evolução do capital social;
15. Evolução de depósitos;
16. Evolução operação de crédito;
17. Rentabilidade do ativo;
18. IAP (índice de aproveitamento de produtos).

Resultados

A matriz de desempenho tornou-se uma fonte de informação para que as agências busquem sempre a melhoria contínua, sabendo quais as boas práticas que devem ser mantidas e vêm gerando resultado, além de incentivar sempre a melhoria dos pontos que precisam de mais atenção.

A matriz serve para manter o equilíbrio entre gestão e resultados e busca, ainda, a excelência e melhoria contínuas. Os resultados podem ser comprovados pela evolução da cooperativa, ano a ano, a partir de 2013.

Ficou nítida a evolução das agências com a melhoria das notas, situação refletida nos resultados alcançados pela cooperativa. Além disso, proporciona maior segurança nos atos e nas práticas da gestão dos gerentes e diretoria, os quais sabem o número que devem buscar e como fazer para alcançá-lo.

No primeiro ano da matriz de desempenho, em 2013, a média geral das agências foi de 2,80. Já, no último ano-base, 2021 a média anual geral das agências foi de 2,32. Em termos de número significativo, o resultado global da cooperativa, em 2012, era de R\$ 327.737,47 e, ano a ano, evoluímos até alcançarmos, em 2021, o resultado histórico de R\$ 11.147.630,83. Várias foram as ações de melhoria nesse período, mas, entre as principais, estão a matriz de desempenho, a mudança de postura e a capacitação da equipe.



LIDERANÇA

Rumo à Excelência

VIACREDI - Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí

Gestão - Liderança

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí</p> <p>Sigla: VIACREDI</p> <p>Data da constituição: 26/11/1951</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 82.639.451/0001-38</p> <p>Número de cooperados: 734.372 (agosto/2021)</p> <p>Número de colaboradores: 1.830 (agosto/2021)</p> <p>Endereço: Rua Hermann Hering, 1.125</p> <p>Cidade/Estado: Blumenau/Santa Catarina</p> <p>Site: www.viacredi.coop.br</p>
Nome da Prática	GPS + (Gestão de Pessoas Servidoras)
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Gestão
Palavras-chave	Alinhamento, desenvolvimento, definições, estratégias, cultura, participativo

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Nossos líderes seguem o modelo de liderança do “líder servidor” e atuam, constantemente, na missão de orientar, capacitar, instigar e desenvolver os colaboradores, oportunizando, a cada um deles, desafios que os impulsionem para suas melhores performances como colaborador, cooperado e pessoa.

Contemplam o time de líderes, todos os supervisores, coordenadores, gerentes de postos de atendimento e postos de relacionamento, gerentes regionais e de áreas administrativas, superintendentes e diretoria, além da participação pontual do presidente da cooperativa.

Mantemos as lideranças engajadas com esse modelo, envolvendo-as na construção e nas tomadas de decisões estratégicas, de forma colaborativa, por meio de encontros como o GPS+.

A cultura é o tema que norteia todas as discussões e os desdobramentos, possibilitando a coconstrução, o desenvolvimento e a revisão do planejamento estratégico.

Os encontros aconteciam no modelo presencial, com duração de oito horas, a cada três meses. Após março de 2020, os encontros passaram a ser realizados em formato *on-line*, com duração de quatro horas, a cada dois meses, porém, em alguns momentos, ocorreram encontros em intervalos menores com a finalidade de concluir uma construção estratégica.

Para a cooperativa, as lideranças são o elo que gera engajamento dos quase dois mil colaboradores da cooperativa, os quais necessitam de alinhamento constante para estarem preparados para enfrentarem todos os desafios da função que exercem. Por isso, investimos no desenvolvimento de nossos líderes a partir de programas internos de educação, por meio de uma gestão colaborativa, com foco nas pessoas/cooperados.

Motivos que levaram à adoção da prática

O movimento GPS+ (Gestão de Pessoas Servidoras) nasceu no ano 2017 em virtude da necessidade de alinhamento com toda a liderança para a gestão por propósito, visto que são muitos os desafios estratégicos e, por isso, é preciso estar de posse de muitas informações e capacitada para trabalhar com as oportunidades.

Esses encontros são momentos de alinhamento estratégico, de expansão da consciência e de sensibilização dos líderes para o real propósito da cooperativa.

Execução da Prática

O GPS+ é um evento colaborativo realizado pela liderança para a liderança. O evento passa por algumas etapas:

- Definição do tema – alinhamento, com a diretoria, de qual o tema e objetivo querem alcançar no encontro;
- Escolha dos ministrantes – são usados alguns critérios para definir os ministrantes do evento, entre eles, tempo da última condução, assuntos específicos, nova liderança, entre outros;
- Construção do roteiro - utiliza-se a metodologia da roda de aprendizado (instrumento de educação desenvolvido por roberto tranjan), que estimula o uso do pensamento sistêmico e promove a mudança do modelo mental, cria conhecimentos e expande a consciência, além de melhorar as competências dos participantes;
- Validação do roteiro - diretoria e ministrantes fazem uma revisão e, se necessário, ajustes no roteiro e nas atividades que serão aplicadas no evento;
- Evento - equipe de bastidores organizam o local (presencial ou virtual) de forma que os ministrantes possam dedicar sua atenção para os conteúdos e participantes, gerando a melhor experiência para o evento;
- Avaliação do evento - após o evento, é encaminhado um formulário de avaliação. Por meio dele, é possível realizar ajustes e, assim, garantir a adesão e satisfação dos participantes nas próximas edições.

Os eventos do GPS+ são organizados pelo time de gestão de pessoas, com a colaboração da diretoria, superintendência e gerência regional. A condução do evento é feita por duplas alternadas de diretores e superintendência, superintendências e gerente regional ou mesmo de dois gerentes regionais, com o auxílio do time de gestão de pessoas nos bastidores do evento.

Para que os eventos aconteçam da melhor forma, construímos roteiros de maneira colaborativa entre gestão de pessoas, diretoria, superintendência e gerentes regionais.

Para assegurarmos um alinhamento da cultura e dos movimentos vigentes da cooperativa, essa validação do roteiro é essencial. Assim, garantimos que a mensagem passada seja realmente o ponto B do encontro, que é o tema central dentro do enredo de roteiro.

Outra forma de garantirmos a assertividade é por meio da avaliação do evento, que é feita sempre no fim dos encontros, quando é disponibilizado um link. Desse modo, conseguimos perceber os pontos fortes e as oportunidades que temos para os próximos.

O GPS+ é instrumento importante de decisões estratégicas e repasse cultural e está alinhado à vigência da cooperativa. Por esse motivo, os assuntos latentes são tratados nos encontros e as soluções são coconstruídas.

Um exemplo é o momento de expansão que vivemos hoje, onde temos um número grande de colaboradores novos sendo aculturados. Entendemos a importância do fortalecimento cultural, por meio da liderança,

nessa etapa. Outro exemplo é o planejamento estratégico, no qual são determinados os principais passos e objetivos que daremos. Os líderes participam ativamente desse processo, fazendo com que se sintam parte dessa construção de futuro.

As principais decisões estratégicas da cooperativa são provenientes do GPS+ e, por esse motivo, os impactos dos trabalhos iniciados ali são sentidos em todos os níveis de colaboradores, assim como nos cooperados, parceiros e na comunidade.

O GPS+ é uma prática contínua e, em 2017, quando surgiu, sua vigência atendia ao ciclo do planejamento estratégico, que estava em construção. Conforme os ciclos vão se encerrando e novos, surgindo, o GPS+ inova e contribui para a disseminação dos nossos propósitos, de forma orgânica.

Os eventos de GPS+ estão em constante evolução. Por meio do olhar da alta gestão, assim como das sugestões trazidas nas avaliações do evento, conseguimos gerar um aprimoramento dos encontros.

Uma mudança importante, que gerou um processo de melhoria, foi por conta da pandemia, onde passamos de um evento presencial (oito horas) para um *on-line* (quatro horas). Adaptações com plataformas interativas, como o Zoom, Menti, Slice, foram inseridas no contexto dos encontros e os deixaram ainda mais participativos. Também inserimos, nos roteiros, momentos de desconpressão, como cafés da manhã digitais antes dos eventos, fazendo com que a liderança pudesse interagir com os demais líderes.





O GPS+, por se tratar de um evento de alinhamento de cultura e coconstrução estratégico, está atrelado a toda estratégia da cooperativa. Ele conecta-se a todo o processo de capacitação de nova economia, pelo qual os líderes estão passando, por meio da Metanoia (metariqueza, para a alta gestão e academia de líderes, para o restante dos líderes), atrelando assuntos abordados nas capacitações com ações relacionadas à vigência da cooperativa.

O planejamento estratégico está totalmente atrelado ao GPS+, pois é a partir dos eventos que são geradas discussões e decisões relacionadas às diretrizes estratégicas, assim como insumos para a sua construção.

Além do GPS+, essa construção é contemplada no encontro dos anfitriões, onde um grupo multidisciplinar de mais ou menos 20 pessoas - envolvendo líderes de postos de atendimento e de áreas diferentes - é responsável por lapidar os insumos discutidos entre toda a liderança e torna os encontros do GPS+ ainda mais assertivos e estratégicos.

Nesse momento, estamos vivendo a chamada “operação curiosidade”, movimento para instauração da cultura da curiosidade na cooperativa, iniciando-o por meio da academia de líderes e metariqueza com as lideranças e, agora, sendo cascateado para todas as equipes.

O insumo gerado dessa iniciativa (que partirá do colaborador para o cooperado) será para a construção de continuação do planejamento estratégico da cooperativa.

Resultados

RESULTADOS QUALITATIVOS

Todo o movimento do GPS+ propicia muitos ganhos aos líderes e, conseqüentemente, por serem os disseminadores das informações pautadas durante os encontros, possui impacto direto nas equipes e na cooperativa como um todo.

Os encontros estão sempre atrelados à vigência, que é a consagração do propósito: “potencializar a gestão por propósito e a cultura cooperativa por meio de uma equipe preparada e engajada, capaz de viver o propósito na prática”.

O sentimento de pertencimento e a transparência são fatores que alavancam os resultados dessa prática e fortalecem a cultura, pois é a partir desses encontros que são definidas as diretrizes estratégicas, ocorrendo agilidade na tomada de decisões, disseminação da mesma informação a todos os colaboradores e ampliação da visão sistêmica.

A participação nos encontros conta com vários níveis de liderança, desde a diretoria da cooperativa até os consultores responsáveis pelas equipes dos postos de atendimento, e é por esse motivo que a contribuição para o desenvolvimento dos novos líderes é outro ganho obtido com o GPS+.

Todas as tomadas de decisões estratégicas acontecem de forma colaborativa e nesses encontros são levadas para discussão e construção conjunta, além de proporcionar uma visão do todo da cooperativa, onde são compartilhadas realidades dos postos de atendimento e das áreas administrativas e, a partir delas, alinhadas estratégias que beneficiem os colaboradores e cooperados.

Além dos resultados mencionados anteriormente, abaixo estão alguns números relacionados à quantidade de horas e participantes dos encontros, bem como o investimento realizado:

- **Quantas horas dedicadas:** 112 horas presenciais + 24 horas on-line ao vivo = 136 horas;
- **Quantos participantes:** 147 líderes, sendo esses da diretoria, da superintendência, gerentes regionais e de áreas, coordenadores, gerentes de postos de atendimento, supervisores, trainees e consultores à frente de postos de atendimento;
- **Investimento - valor:** Hoje, no on-line, não temos custos significativos, porém, temos orçamento de, em média, R\$ 14.000,00 por evento. Esse valor é utilizado, em sua plenitude, nos eventos presenciais e considerado para aluguel de espaço, coffee-break, equipamento audiovisual, dinâmicas e materiais utilizados no dia.

RESULTADOS QUANTITATIVOS

Pesquisa de clima

Autonomia: Em 2020 e 2021, perguntamos, aos nossos colaboradores, durante a pesquisa de clima: “qual(is) fator(es) impede(m) que eu exerça verdadeira autonomia de trabalho no dia a dia?” Em 2020, tivemos 1.180 comentários na questão, sendo que 523 (41%) comentários reforçaram que possuem autonomia em seu dia a dia. Em 2021, com a mesma pergunta, tivemos o seguinte resultado: 604 (51%) comentários, do total de 1.165, dizem ter autonomia no seu dia a dia. Esse dado reforça que o movimento gerado a partir do GPS+ com a liderança, sobre autonomia, vem sendo percebido e refletido no dia a dia de nossos colaboradores. Para nós, equipes com mais autonomia são equipes com mais inovação, criatividade, confiança e com um melhor clima.

NPS colaboradores: Hoje, nosso NPS de colaboradores é de 87, estando na zona de excelência, de acordo com a escala. Esse indicador demonstra, também, como o olhar de evolução do líder reflete nas equipes, fazendo com que os colaboradores indiquem a cooperativa para colegas e amigos como um ótimo lugar para se trabalhar.

Práticas culturais lideranças: Olhando para mais um indicador trazido pela GPTW, podemos verificar que a nossa liderança se destaca (em relação ao mercado) em práticas culturais que entendemos ser essenciais para as relações com as equipes e, conseqüentemente, com os cooperados.

Motivo de permanência: Nesse indicador, podemos perceber o quanto o movimento de gestão por propósito e cultura chega aos nossos colaboradores, onde 42% permanecem conosco por conta do alinhamento de valores pessoais com os da empresa e 36% entendem que aqui é um lugar em que podem se desenvolver.

Conectando com esse indicador, podemos citar a compilação de mais uma questão aberta da pesquisa de clima, onde perguntamos aos colaboradores “o que torna a sua empresa um excelente lugar para se trabalhar?” Tivemos 797 comentários referentes aos valores e propósitos da cooperativa condizentes com os dos colaboradores (51% do total de comentários) e 507 (38% dos comentários) referentes ao clima, às pessoas e ao ambiente de trabalho.

Feedback: A prática de *feedback* vem sendo trabalhada há anos na cooperativa e percebemos como ela já está instaurada ao olhar para as respostas dos colaboradores quando se trata da quantidade de *feedbacks* que receberam da sua gestão no último ano. Conforme o gráfico abaixo, 62% dos colaboradores responderam que receberam três ou mais *feedbacks* no último ano.

UNIMED VITÓRIA - Cooperativa de Trabalho Médico

Gestão - Liderança

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico</p> <p>Sigla: Unimed Vitória</p> <p>Data da constituição: 27/8/1979</p> <p>Ramo de cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 27.578.434/0001-20</p> <p>Número de cooperados: 2.591</p> <p>Número de colaboradores: 3.063</p> <p>Cidade/Estado: Vitória/ ES</p> <p>Site: www.unimed.coop.br/web/vitoria</p> <p>E-mail: qualidadeoperadora@unimedvx.com.br</p> <p>Setor Responsável: GENOP</p> <p>Contatos</p> <p>Nome: Janaina dos Santos Betzel Carvalho</p> <p>Cargo: Gerente de estratégia, inovação, projetos e processos</p> <p>E-mail: janainacarvalho@unimedvx.com.br</p> <p>Nome: Camila Helena Freitas Gomes</p> <p>Cargo: Coordenadora de gestão da estratégia e inovação</p> <p>E-mail: camila.gomes@unimedvx.com.br</p>

Nome da Prática	Programa de inovação Pulsar
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Governança cooperativa - Liderança
Palavras-chave	Inovação, estratégia, gestão

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O programa de inovação Pulsar foi desenvolvido a fim de atender às necessidades da cooperativa de alavancar resultados, em alinhamento com a estratégia, por meio da inovação.

Aquilo que pulsa está vivo e o que está vivo, em constante transformação. Essas são as características que representam o espírito inovador e o foco da Unimed Vitória: a vida.

Como iniciativa do programa, estabelecemos parcerias com universidades, hubs de inovação e startups, o que resultou em projetos inovadores, como o uso de inteligência artificial na regulação médica e o desenvolvimento de pré-anamnese na teleconsulta.

Criamos o Pulsar Programa de Ideias, aberto para todos os colaboradores e cooperados, gerando espaço para apresentarem soluções aos desafios lançados. Promovemos treinamentos para lideranças e colaboradores, além de *lives* abertas ao mercado, ampliando o espaço de discussão e a troca de conhecimento.

Todas essas iniciativas fortalecem nossos direcionadores de inovação e sustentam a estratégia da cooperativa.

Motivos que levaram à adoção da prática

A Unimed Vitória traz em sua missão, sua visão e seus valores a inovação. Identificamos a necessidade de melhor desenvolvê-la para que esteja alinhada à estratégia da cooperativa e alavanque resultados.

Entendemos, também, que havia oportunidades para desenvolvermos esse tema com a participação das lideranças, dos cooperados, dos colaboradores e dos nossos clientes, proporcionando espaço para a exposição e escuta de suas ideias, estimulando a percepção de valor e ganhos possíveis com a inovação na prática.

Além disso, ampliar as conexões com parceiros e com o ecossistema de inovação poderia trazer ganhos para o desenvolvimento de soluções e melhorias, oxigenando a cooperativa e tangibilizando resultado com a inovação.

Sabemos que o primeiro grande benefício da implementação da gestão de inovação em uma organização é o fortalecimento de uma cultura inovadora, que será desdobrada em outros ganhos, como melhoria de processos e de competitividade, fortalecimento da imagem, entre outros.

O Pulsar apoia a sustentação da estratégia da cooperativa por meio do fortalecimento da inovação e da consequente melhoria contínua da jornada do cliente e da gestão sustentável dos nossos recursos.

Dessa forma, perguntamo-nos: “como conectar e atuar no ecossistema de forma a potencializar a inovação na Unimed Vitória?”

Execução da prática

Para responder à pergunta acima, definimos, junto aos superintendentes e diretores executivos, incluindo o diretor-presidente, quais os direcionadores estratégicos da inovação na Unimed Vitória, a saber: integração com a estratégia, conexões e cultura.

Assim, a inovação deve estar alinhada à estratégia e as suas iniciativas deverão sustentar o alcance dos objetivos estratégicos, contribuindo nesse sentido, sob responsabilidade da área de gestão da estratégia e inovação.

Devemos estar conectados aos atores do ecossistema de inovação, atuando em frentes dentro e fora do Sistema Unimed.

Nosso foco é alavancar a cultura de inovação na Unimed Vitória junto aos colaboradores e cooperados, tendo, como premissa, que a inovação é papel de todos!

A partir disso, desenvolvemos a identidade e marca do nosso programa de inovação, o Pulsar. Aquilo que pulsa está vivo e o que está vivo, em constante transformação. Essas são as características que representam o espírito inovador e maior foco da Unimed Vitória: a vida.

Estreitamos, refizemos e desenvolvemos novas parcerias, incluindo academia (projeto de monitoramento de diabéticos com o IFES), hubs de inovação (Findeslab, Inovacoop e Hotmilk - PUC PR), empresas parceiras (Aevo, Fluyd, Inova), entre outros.

Com o Findeslab, temos participado do ciclo de empreendedorismo industrial desde o primeiro ano 2019/2020, com a submissão de desafios da empresa para solução junto a startups.

No primeiro ciclo, tivemos o desenvolvimento dos projetos de sistema de gerenciamento de clientes e inteligência artificial na regulação médica. No segundo ciclo, iniciamos os projetos automatização do check in e check out (no hospital e na maternidade Unimed Vitória) e uso de tecnologias para pré-anamnese. Nesse ciclo, iniciamos o projeto produto digital.

Outra iniciativa de destaque foi a criação do Pulsar, programa de ideias para envolvimento de todos os colaboradores da cooperativa, que teve a inclusão dos cooperados no segundo semestre de 2021 por

meio de uma plataforma com foco em gerenciamento de ideias e uso de gamificação (Aevo Innovate), onde foi possível que os colaboradores e cooperados propusessem soluções para dois desafios lançados: redução do desperdício e redução do desperdício no custo assistencial, ambos totalmente associados ao planejamento estratégico da cooperativa.

Com a Hotmilk, firmamos uma parceria que visa a formação e o desenvolvimento por meio de *workshops* e treinamentos, tanto para colaboradores como para lideranças, o fortalecimento da marca junto ao ecossistema de inovação, com realização de *lives* para promoção de conteúdo, além do lançamento de desafios de inovação abertos ao mercado - Pulsar Projetos, que inclui, também, a capacitação da equipe de inovação para condução de desafios junto a startups.

Com o Inovacoop, estamos desenvolvendo, junto ao Instituto Senai de Tecnologia do Espírito Santo, o projeto gestão de acessos às áreas restritas no hospital. O programa é uma iniciativa do Sistema OCB, que traz a oportunidade para que cooperativas e startups, juntas, busquem soluções para os principais desafios do cooperativismo. A solução deve beneficiar, pelo menos, cinco cooperativas.

Para desenvolvimento do Pulsar Programa de Ideias, definimos um fluxo interno de gerenciamento das ideias sob responsabilidade da área de gestão da estratégia e inovação. Formamos, ainda, um comitê multidisciplinar com representantes de diferentes áreas da empresa (engenharia, marketing, riscos, enfermagem, relacionamento com o cliente, entre outras), que se reúne mensalmente, durante cinco meses, para avaliação e deliberação das ideias apresentadas.

Para continuidade do fluxo de avaliação, promovemos dois pitches day, onde os colaboradores-autores puderam expor suas ideias em apresentações (modelo de pitch) de até cinco minutos para o comitê, os superintendentes e as áreas convidadas, promovendo participação, pertencimento e contato direto com a inovação.

Direcionamos, ainda, ações específicas para cada público-alvo envolvido de forma a fortalecer e trabalhar os direcionadores de inovação definidos. Para permitir maior alinhamento com a estratégia, integramos a inovação à área de gestão da estratégia, sendo responsabilidade da mesma equipe, possibilitando o máximo de alinhamento.

Para o desenvolvimento da cultura, trouxemos *workshops*, benchmarkings e palestras com conteúdo direcionado aos grupos participantes, focando compreensão e obtenção de resultados com a inovação.

Ainda para fortalecer esse direcionador, o programa de ideias com foco nos colaboradores - em sua primeira edição - e expandido aos cooperados - em 2021 - permitiu integração, participação e engajamento com temas estratégicos da cooperativa.

Buscando fortalecer o direcionador “conexões”, buscamos parcerias alinhadas com nossos desafios e objetivos estratégicos para impulsionarmos os resultados esperados (consultorias, hubs, startups, instituições de ensino, empresas parceiras do ecossistema, outras Unimed).

A área de gestão da estratégia e inovação é responsável pelo planejamento, execução e controle da prática, considerando:

- Gestão do programa de inovação junto às parcerias;
- Realização de conexões com o ecossistema de inovação;
- Aprimoramento da cultura da inovação na cooperativa por meio do programa de ideias e da promoção de discussões, palestras e *workshops* sobre mercado, inovação e tendências relacionados ao desenvolvimento da estratégia na cooperativa;
- Aplicação de ferramentas e métodos de trabalho como design thinking com colaboradores e, especialmente, clientes;
- Estudo e acompanhamento de segmentos e potenciais novos negócios, considerando movimentações e oportunidades de mercado.

O comitê de inovação é responsável por:

- Definir os critérios para as campanhas lançadas, seleção das ideias e premiação (por campanha, por engajamento, por implementação) e demais aspectos envolvidos na operacionalização do programa de ideias;
- Acompanhar o andamento do programa de ideias, avaliar e selecionar as ideias que serão implementadas na organização;
- Realizar, periodicamente, reuniões de avaliação do andamento do programa quanto ao engajamento dos colaboradores, à implementação das ideias, às campanhas lançadas e às premiações.

Para o monitoramento mais assertivo da inovação na cooperativa, formulamos e acompanhamos indicadores estratégicos específicos: grau de maturidade e envolvimento com a inovação, visando, respectivamente, avaliar critérios para mensuração do grau de maturidade que a cooperativa se encontra diante das ações efetivadas e da percepção dos membros do comitê sobre o tema na cooperativa e ao monitoramento quanto ao envolvimento dos colaboradores nos eventos de inovação realizados, por meio de enquetes e questionários aplicados, durante ou após a realização de *lives*, *workshops* e palestras, com uso de ferramentas interativas e digitais.

Realizamos, também, o acompanhamento direto das iniciativas e projetos nascidos a partir do Pulsar, considerando o programa de ideias (registro no sistema de gestão da qualidade - Soft Expert -, como oportunidade de melhoria, ou junto ao PMO - escritório de projetos) e os desafios lançados no mercado junto a parceiros.

- Elaboração de estudos, com análises de tendências de mercado, a fim de antecipar movimentos alinhados à estratégia.
- Promoção de discussões sobre o negócio de saúde, movimentos de mercado e novos investimentos.

- Lançamento de desafios para solucionar dores da cooperativa, com foco na jornada do cliente e na gestão de custos (também alinhados à estratégia).
- Desenvolvimento de iniciativas na cooperativa com envolvimento de colaboradores, lideranças e cooperados: programa de ideias, treinamentos, *workshops*, *lives*.

Partes interessadas/alcançadas

- **Interna:** colaboradores, lideranças, cooperados e clientes.
- **Externa (abertura de desafios ao mercado e eventos promovidos):** startups, empresas parceiras, universidades e estudantes, *hubs* de inovação (*Findeslab*, *Hotmilk*).

Processos

Programa de ideias: as campanhas são definidas pela equipe e pelo comitê de inovação, com validação junto à diretoria executiva da Unimed Vitória, de acordo com necessidades da cooperativa, seja na solução de um desafio ou na sustentação de um projeto estratégico.

Cada campanha é divulgada com um tema definido, prazo de vigência, critérios e envolvidos nas etapas de seleção e aprovação. A geração de ideias ocorre por meio do cadastro das ideias na plataforma Aevo Innovate.

A primeira etapa de avaliação de uma ideia é o parecer da área impactada, elaborado pelo facilitador, a saber, gestor da área em questão. Em seguida, a equipe de inovação faz uma segunda avaliação, verificando, principalmente, a classificação da ideia como simples ou complexa para correto direcionamento no fluxo de aprovação. Durante todas as etapas, pareceres técnicos poderão ser solicitados para auxiliar na avaliação das ideias. Em reunião periódica do comitê de inovação, as ideias são avaliadas e aquelas que serão implementadas na organização, selecionadas. A implantação das ideias é direcionada de acordo com sua classificação, sendo as aprovadas como simples acompanhadas no Soft Expert como oportunidade de melhoria e as complexas, após a apresentação de pitches pelos autores e aprovação, acompanhadas junto ao PMO - escritório de projetos.

Lançamento de desafios ao mercado: a Unimed Vitória, com objetivo de aperfeiçoar, cada vez mais, a qualidade dos serviços prestados por meio da inovação e colaboração, lança desafios abertos ao mercado e busca startups que desejam acompanhar a empresa nessa jornada.

Os desafios são definidos pela diretoria, sempre alinhados à estratégia da cooperativa. A seleção, qualificação e proposta da startup é feita pela empresa parceira, sendo o Findeslab no Programa de Empreendedorismo Industrial do ES e a Hotmilk no Pulsar Projetos.

A Unimed Vitória também participa analisando e chancelando cada etapa, bem como verificando se, de fato, a solução proposta está alinhada ao desafio a ser solucionado pela startup. Firmada a parceria para

solução do desafio/desenvolvimento do projeto, esse é acompanhado pelo PMO - escritório de projetos, por se tratar de projeto de inovação.

O projeto de inovação, gerenciado pela área de gestão da estratégia, existe há dois anos; como Pulsar, desde novembro de 2020. Os processos mencionados (programa de ideias e lançamento de desafios ao mercado) têm ciclos anuais.

O programa de ideias foi lançado juntamente à marca Pulsar no dia 9/11/2020. A parceria com o Findeslab foi estabelecida no último trimestre de 2019 e a parceria com a *Hotmilk* foi firmada em 2021.

Essas e outras iniciativas de inovação são contínuas na cooperativa, levando em conta as necessidades e os desafios estratégicos.

MELHORIAS IMPLEMENTADAS

- Desenvolvimento de projetos estratégicos, frutos da inovação, com menor custo e prazo de execução.
- Assertividade na escolha de empresas e startups para solução de desafios.
- Maior maturidade para discussão do tema inovação e novos negócios na cooperativa.
- Processos de gestão da estratégia: inclusão de ferramentas de *design thinking* na prática diária e no ciclo de revisão.
- Fortalecimento da cultura de inovação por meio da realização das *lives*, *workshops* e treinamentos.
- Fortalecimento da marca da Unimed Vitória junto ao ecossistema de inovação com o Pulsar.
- Aumento do número de parcerias para trocas de conhecimento e prestação de serviços especializados.
- Estudos mais direcionados às necessidades estratégicas e de inovação.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

- No total, foram 221 ideias lançadas no programa de ideias (1º e 2º ciclos). Aprovação para implementação e premiação de 17% das ideias lançadas no primeiro ciclo. Observação: as ideias do segundo estão na etapa de avaliação.
- Engajamento entre os colaboradores com a inovação: mais de 650 curtidas e comentários na plataforma do programa de ideias, já nos primeiros cinco meses.
- Implementação de iniciativas inovadoras (projetos desenvolvidos por startups em parceria com o Findeslab) - desenvolvimento em 12 meses, com 66% de economia, comparado à realização do projeto com empresa tradicional do mercado (projeto Sistema de Gerenciamento de Clientes - SGC):

- Projeto sistema de gerenciamento de clientes - resultados alcançados: 1. Redução em 50% do uso de papel; 2. Prospecção mais assertiva de clientes; 3. Qualificação de leads; 4. Ganho de tempo da equipe de vendas;
- Projeto IA na regulação médica - resultados alcançados: 1. Redução do tempo médio de auditoria (tempo de análise das requisições de sadt de 2,21 dias para 0,22 dias); 2. Redução de 68% das requisições por decurso de prazo, casos em que a auditoria médica não consegue analisar a autorização antes de vencer o prazo legal; 3. Nove segundos para análise e decisões das requisições; 4. Otimização de 60 horas na jornada dos médicos auditores; 5. Redução de r\$ 70 mil/ano na folha de produção médica em caso de redução efetiva dos auditores.
- Realização de sete *lives* abertas ao mercado, com fortalecimento da marca Pulsar Unimed Vitória, em 2021. Serão realizadas mais cinco máster classes abertas ao mercado em 2022. Todas transmitidas pelo Youtube da Unimed Vitória.
- Conexões com 105 startups. Contratação efetiva de seis delas para a realização de projetos estratégicos inovadores.
- Participação em três programas de inovação aberta (parcerias com Findeslab, Hotmilk PUC PR, Inovacoop OCB).
- Desenvolvimento de parcerias com faculdades e universidades (UVV, IFES e FAESA).

RESULTADOS QUALITATIVOS

- Colaboração para desenvolvimento da cultura de inovação na empresa (*workshops*, palestras e *lives*).
- Reforço da marca Unimed Vitória no mercado (programa Pulsar - inovação, sustentabilidade, perenidade, desenvolvimento).
- Maior competitividade no mercado diante da concorrência por meio dos projetos de inovação implementados (teleconsulta, IA na regulação médica e sistema de gerenciamento de clientes).
- Desenvolvimento de novos estudos e pesquisas (monitoramento de diabéticos junto ao IFES e ao Viver Unimed, inovação, novos produtos e serviços).



ESTRATÉGIAS E PLANOS

Compromisso
com a Excelência

UNIMED POÇOS DE CALDAS - Cooperativa de Trabalho e Serviços Médicos

Gestão - Estratégias e Planos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Poços de Caldas - Cooperativa de Trabalho e Serviços Médicos</p> <p>Sigla: Unimed</p> <p>Data da constituição: 5/12/1991</p> <p>Ramo de cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 41.781.949/0001-53</p> <p>Número de cooperados: 263</p> <p>Número de colaboradores: 598</p> <p>Cidade/Estado: Poços de Caldas/Minas Gerais - MG</p> <p>Site: Portal Nacional de Saúde – Unimed Poços de Caldas</p> <p>E-mail: flavio.vieira@unimedpc.coop.br</p> <p>Setor responsável: Qualidade</p>
Nome da Prática	Programa de corrida da qualidade como estratégia de governança
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Gestão - Inovação
Palavras-chave	Alinhamento, desenvolvimento, definições, estratégias, cultura, participativo

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Sabe-se que os objetivos estratégicos devem ser desdobrados até o nível operacional e o desempenho da gestão executiva deve ser mensurado por meio de indicadores de desempenho, sendo a maioria deles gerido por diversos profissionais de diferentes processos.

O grande desafio é manter os sistemas de medição e avaliação de desempenho atualizados, com indicadores robustos e análise crítica elaborada, contendo ações preventivas e corretivas, com propostas de melhoria, visando agregar resultados positivos aos cooperados e à gestão executiva.

Decorrente desse desafio, foi elaborado o programa “corrida da qualidade”, o qual evidencia, de forma dinâmica e lúdica, o alcance dos objetivos estratégicos e o desempenho da gestão executiva.

Motivos que levaram à adoção da prática

Os motivos que levaram à adoção dessa prática foram:

- Controle do desempenho da gestão executiva;
- Fortalecimento do desempenho da gestão executiva;
- Desdobramento dos objetivos estratégicos de maneira formalizada, a fim de resguardar os interesses do cooperado;
- Garantia da realização da pesquisa de satisfação do cooperado e demais partes interessadas no prazo acordado;
- Garantia da satisfação dos cooperados em relação ao desempenho da gestão executiva.

Execução da prática

O programa utiliza um jogo de tabuleiro e é uma proposta de entretenimento para as equipes envolvidas nos objetivos estratégicos. Seguindo uma série de regras e instruções, incentiva os participantes a alcançar resultados satisfatórios para obter a vitória. O maior desafio é o cumprimento das estratégias.

Cada setor é representado por um carrinho de corrida e, mensalmente, poderá somar os pontos definidos no jogo se as atividades propostas forem cumpridas.

Os quadros foram instalados, estrategicamente, ao lado do registro de ponto dos colaboradores. São corredores frequentados pela alta direção, cooperados e colaboradores, incluindo terceiros internalizados.

São premiadas as equipes que somarem maior pontuação até o dia 1 do mês de dezembro de cada ano. A equipe campeã é reconhecida após o encerramento do ciclo.

Os resultados são acompanhados pela alta direção anualmente por meio de uma ferramenta padronizada nomeada Análise Crítica da Alta Direção (ACAD).

Materiais: duas placas em aço galvanizado adesivado com tamanho de 3,00 m x 0,04 m x 2,50 m (C*L*A); carrinhos de corrida anexados com os nomes dos processos identificados.

A metodologia do programa está formalmente padronizada e definida no procedimento PR-SGQ-GSG-014. O jogo é realizado mensalmente e os carrinhos que assumem as primeiras posições são os que atingem os melhores desempenhos.

O programa é monitorado por indicadores de gerenciamento, seguindo os critérios abaixo:

- Porcentual de lançamento de indicadores dentro do cronograma;
- Porcentual de análises realizadas dentro do cronograma;
- Porcentual de cumprimento dos objetivos estratégicos;
- Porcentual de ações estratégicas concluídas.

Os resultados são controlados por um sistema específico de gestão da qualidade nomeado Sigquali e o escritório da qualidade é responsável pelo levantamento das informações e pela divulgação dos resultados.

Critérios de participação

Os processos estão alinhados aos objetivos estratégicos e serão premiadas as equipes que somarem maior pontuação até o dia 1/12 de cada ano. Em caso de empate, a comissão julgadora, composta pela médica da qualidade e pelos gerentes de áreas, realizará desempate baseada nos seguintes critérios:

- Qualidade das informações cadastradas;
- Envolvimento das equipes;
- Práticas inovadoras;
- Assertividade nas análises de causa-raiz.

Os planos de ações setoriais e estratégicos devem ser sempre atualizados, considerando a evolução no fechamento das ações.

São gerados, mensalmente, relatórios no sistema de gestão da qualidade, nomeado SigQuali, com o indicador de desempenho sendo o tabuleiro de gestão visual atualizado constantemente.

As informações e os dados para elaboração dos indicadores são construídos diariamente, contemplando ações preventivas para desvios encontrados no processo, registrando as ações de prevenção nas análises críticas, de acordo com a periodicidade de lançamento do indicador, com registros de execução da ferramenta Ishikawa.

O programa ocorre anualmente, com início em março e término em dezembro. O projeto foi implantado em março de 2020.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

- Fortalecimento do desempenho da gestão executiva.
- Resultados dos indicadores, análise crítica e ações de melhoria entregues no prazo: melhoria de 118,35% entre o 1º e 3º ciclos.
 - 1º ciclo (março 2020): 38,96%;
 - 2º ciclo (abril 2020): 78,79%;
 - 3º ciclo (maio 2020): 85,07%.

Resultados: melhoria de 106,36% entre os últimos três ciclos do desempenho da gestão executiva na execução das estratégias.

- Desdobramento dos objetivos estratégicos de maneira formalizada, a fim de resguardar os interesses do cooperado.

Resultados: melhoria de 149,33% entre os meses de março de 2020 e março de 2021.

- 1º resultado - de 38,96% em março 2020;
- 2º resultado - de 97,14% em março de 2021.

RESULTADOS QUALITATIVOS

Os resultados despertaram a atenção da empresa certificadora norueguesa DNV-GL, que publicou, em seu site oficial, a prática apresentada. Confira o projeto de Unimed Poços de Calda “corrida da qualidade” no site dnv.com.br.

- Melhoria na gestão visual.
- Engajamento de equipes.
- Transparência nos resultados.
- Visão sistêmica.
- Progresso no desempenho da gestão executiva.
- Evolução nas ações estratégicas.
- Satisfação do cooperado dentro da meta estabelecida (2020).

Evidências



O jogo "corrida da qualidade"



Diretor-presidente, Dr. Odilon Trefígio Neto, entregando premiações de processos que agregaram valor ao desempenho da gestão executiva e dos cooperados



ESTRATÉGIAS E PLANOS

Rumo a Excelência

SICOOB COOPMIL - Cooperativa de Crédito

Gestão - Estratégias e Planos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito Sicoob COOPMIL</p> <p>Sigla: Sicoob COOPMIL</p> <p>Data da constituição: 18/8/1989</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 62.673.470/0001-73</p> <p>Número de cooperados (janeiro de 2022): 30.729</p> <p>Número de colaboradores: 167</p> <p>Cidade/Estado: São Paulo/SP</p> <p>Site: www.coopmil.coop.br</p> <p>E-mail: venezian@coopmil.coop.br</p> <p>Contato: Cel. PM Wellington Luiz Dorian Venezian - diretor de negócios</p>
Nome da Prática	Planejamento estratégico
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Gestão
Palavras-chave	Planejamento, plano, diagnóstico, gestão, estratégia, SWOT, PESTEL, Ansoff, BSC, VRIO

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O processo de planejamento estratégico tem, por objetivo, utilizando modelos de referência consagrados pelo mercado e pela gestão, analisar os ambientes interno e externo, inclusive o entorno competitivo, bem como avaliar se a cooperativa possui recursos e capacidade suficientes para a implementação da estratégia e identificar qual sua melhor diretriz para a expansão de seu modelo de negócios. Feito o diagnóstico, concebem-se os objetivos estratégicos que servirão de orientação para que a cooperativa aproveite as oportunidades e afaste as ameaças do ambiente externo e construa os projetos estratégicos que deverão realizar as estratégias ao longo do tempo.

Portanto, o planejamento estratégico é uma antecipação do futuro que tem por objetivo adaptar a cooperativa ao ambiente externo, assegurando vantagem competitiva, sustentabilidade e perenidade organizacional.

Motivos que levaram à adoção da prática

Vivemos em um mundo em constante e rápida transformação. O ambiente que nos envolve é cada vez mais ambíguo, volátil, incerto e complexo.

As organizações, para assegurarem a sustentabilidade e perenidade de seus negócios, devem buscar adaptar-se ao ambiente externo com a mesma velocidade com que ele se transforma.

Nesse sentido, a Sicoob COOPMIL sentiu a necessidade de apoiar a tomada de decisões estratégicas de curto, médio e longo prazos em um processo estruturado de diagnóstico que possibilitasse a implementação dos objetivos estratégicos, bem como o seu monitoramento e aperfeiçoamento constantes.

Execução da prática

O processo de planejamento estratégico é formado pelos subprocessos: diagnóstico estratégico, plano estratégico e gestão estratégica, como descrito no desenho a seguir:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Diagnóstico
Estratégico



Plano
Estratégico

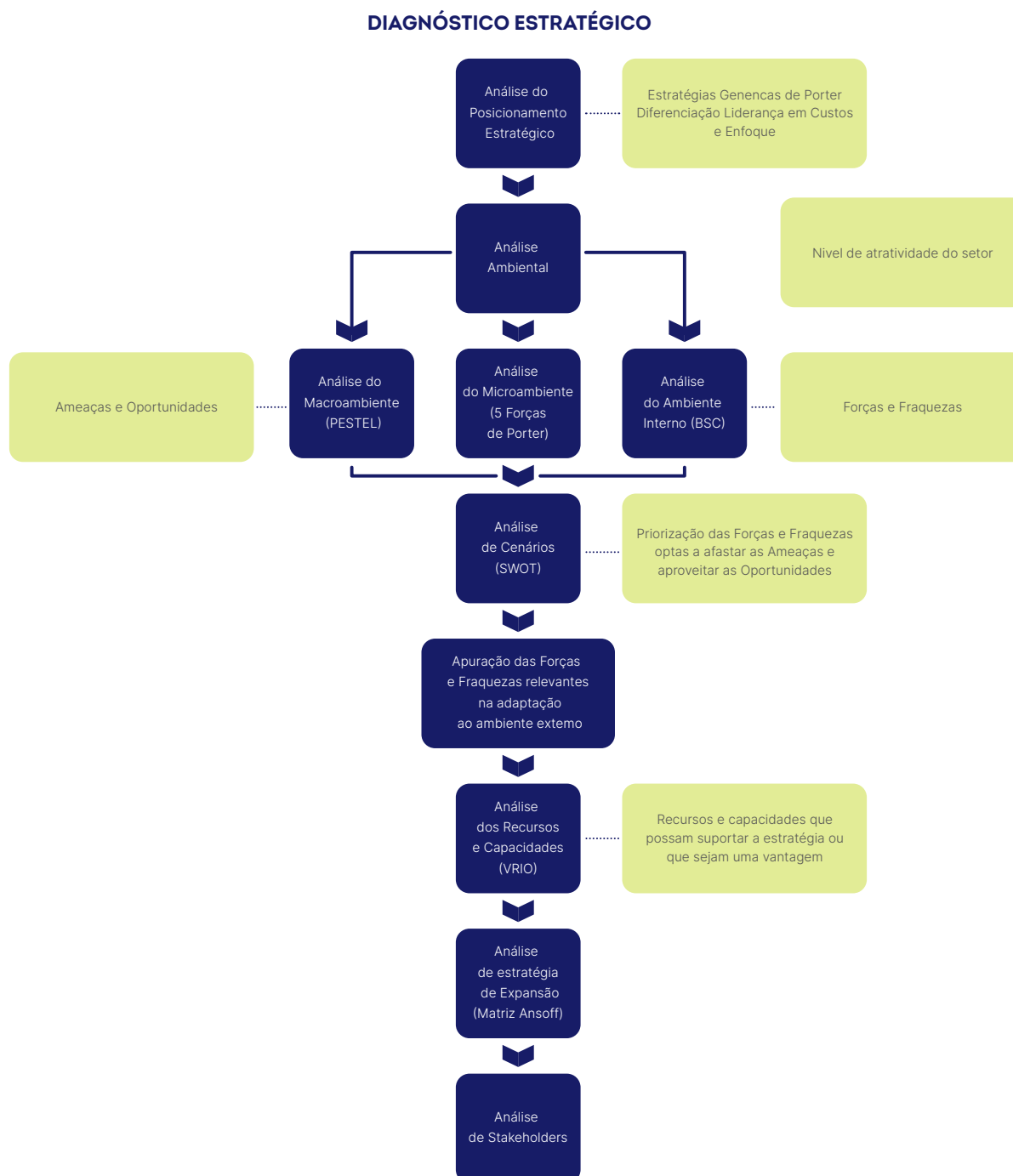


Gestão
Estratégica

Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico destina-se a apurar os vários cenários do ambiente externo, bem como as forças e fraquezas do ambiente interno, os recursos e as capacidades da organização, sua estratégia de expansão para servir de base à construção dos objetivos estratégicos e, também, a levantar as partes interessadas que exerçam influência e poder em relação às estratégias a serem implementadas.

Segue o desenho com suas etapas.



Como pode ser observado, o processo de diagnóstico inicia-se com a avaliação do posicionamento estratégico idealizado por Michael Porter.

Esse modelo de referência propõe que a cooperativa, ao enfrentar as forças competitivas do ambiente, possa definir o seu posicionamento estratégico, visando superar a concorrência.

Existem três estratégias genéricas bem-sucedidas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, que variam em função da vantagem e do ativo estratégico pretendidos pela organização.

A liderança no custo total é uma posição exclusiva baseada no baixo custo, ou seja, na oferta de produtos e serviços com redução dos custos a uma margem menor do que a da concorrência.

A diferenciação consiste em produzir ou oferecer produtos e serviços com valor agregado, considerado único quando comparado com o da concorrência. Por sua vez, o enfoque consiste em focar em um determinado grupo comprador, uma linha de produtos ou um mercado geográfico no campo de atuação da organização.

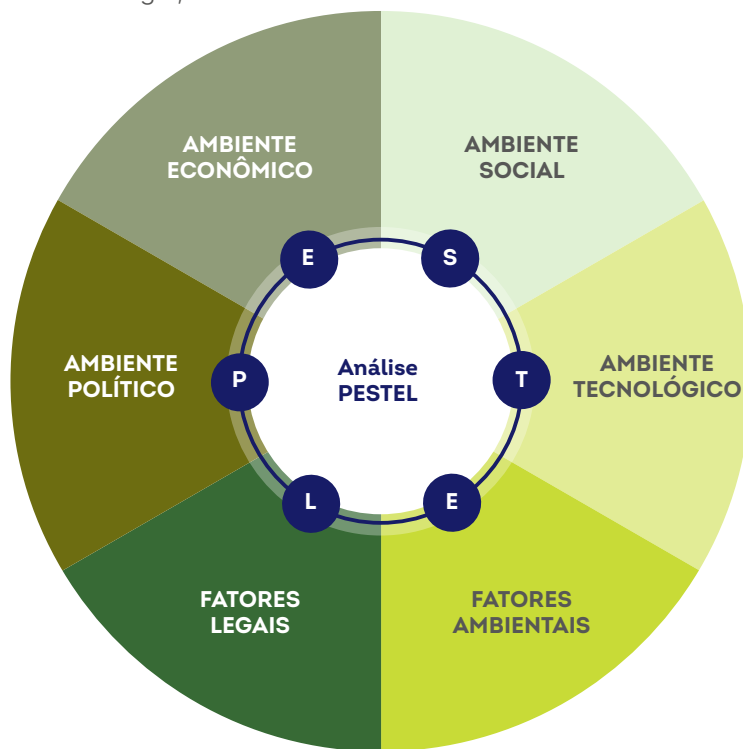
Escolhido o posicionamento estratégico que influenciará a concepção das estratégias, é feita a análise ambiental, que é o estudo das características dos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) e, também, observada a maneira como elas se relacionam e interagem e quais são os seus impactos sobre os negócios da cooperativa.

A cooperativa tem baixa ou nenhuma influência sobre os componentes do ambiente externo que possam favorecer os seus negócios, mas deve se adaptar a esse cenário, visando sua sustentabilidade e perenidade.

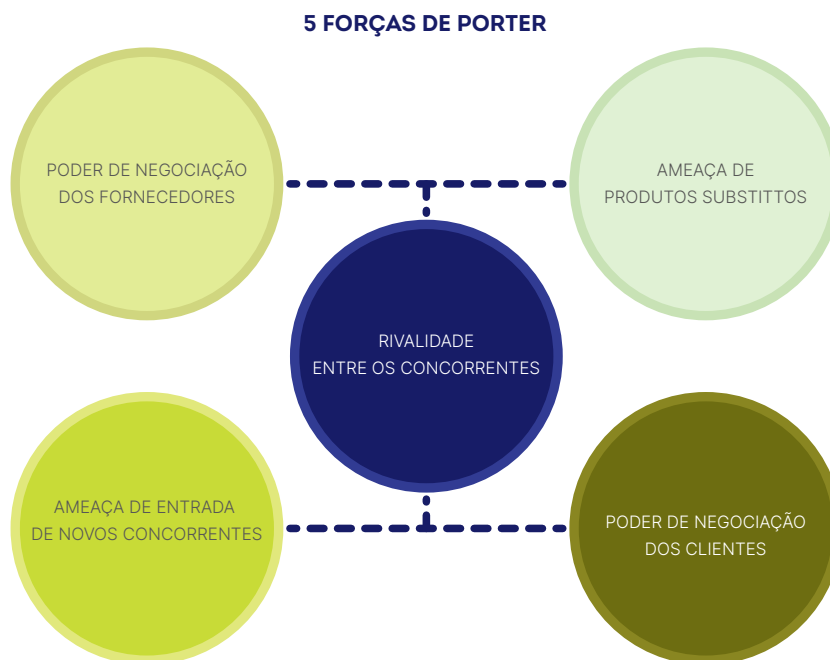
Por outro lado, a cooperativa tem total controle sobre os componentes do ambiente interno, que são por ela gerenciados no dia a dia, devendo saber quais deles têm maior capacidade de afastar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

Assim, a Sicoob COOPMIL utiliza os seguintes frameworks para a análise ambiental:

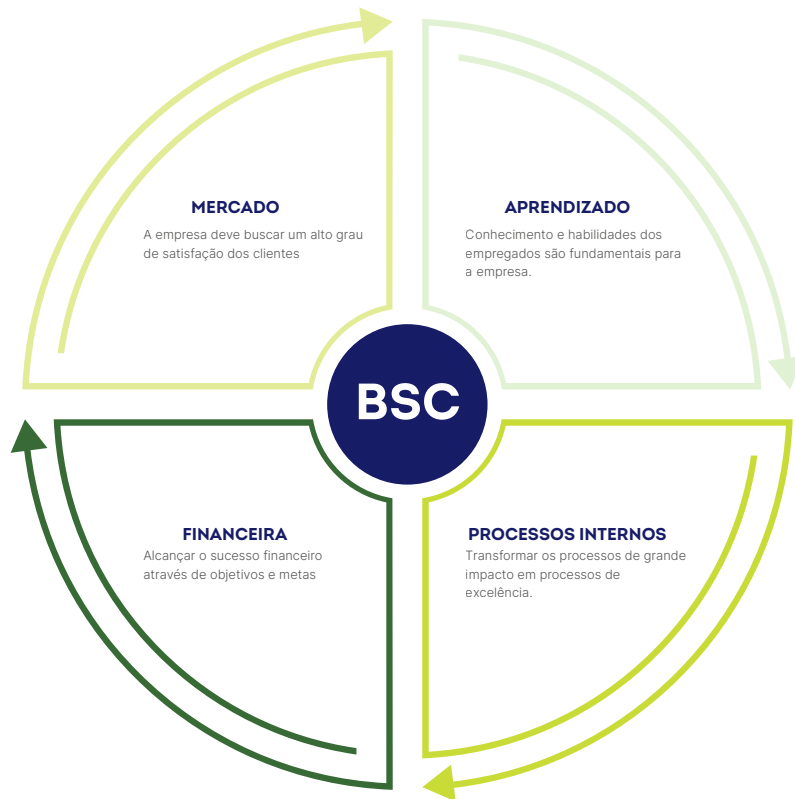
Modelo PESTEL - para apoiar a análise do macroambiente formado pelas perspectivas política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal;



5 Forças de Porter - destinadas a avaliar o microambiente ou o entorno competitivo, em especial, a rivalidade entre os concorrentes formado pela análise do poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos associados ou clientes e pela ameaça de produtos substitutos.



Balanced Scorecard (BSC) - utilizado para avaliar as forças e fraquezas do ambiente interno nas seguintes perspectivas: aprendizado e crescimento; processos internos; financeira e mercado.



Análise SWOT cruzada - destinada a apurar as forças e fraquezas do ambiente interno com grande capacidade de aproveitar as oportunidades e afastar as ameaças do ambiente externo.



Nesse sentido, todo componente do ambiente interno é avaliado, por exemplo, de 0 a 10, quanto à sua capacidade de impactar o ambiente externo, da seguinte forma:

- **Força x Oportunidade** - como esta força me ajuda a aproveitar esta oportunidade?
- **Força x Ameaça** - como esta força me ajuda a neutralizar esta ameaça?
- **Fraqueza x Oportunidade** - como esta fraqueza me impede de aproveitar esta oportunidade?
- **Fraqueza x Ameaça** - como esta fraqueza potencializa a ocorrência desta ameaça?

Assim, cada força e fraqueza é avaliada em relação a cada oportunidade e ameaça. A avaliação é realizada em colegiado composto por integrantes do conselho de administração, da diretoria executiva e dos líderes que integram a gestão da cooperativa.

As poucas forças e fraquezas com maior pontuação e, portanto, maior potencial de aproveitar o ambiente externo, apuradas pelo uso da análise SWOT, servirão de base para a construção das estratégias que assegurarão a desejada adaptabilidade ambiental, garantindo a sustentabilidade e perenidade do negócio.

“Lembrando que não é o mais forte nem o mais inteligente que sobrevive, mas o mais adaptado ao ambiente” (pensamento atribuído a Charles Darwin).

A próxima etapa do planejamento estratégico é a de avaliar se os recursos e as capacidades da cooperativa estão aptos a suportar as estratégias. Nessa etapa, também é avaliado se a Sicoob COOPMIL possui recursos que garantam vantagem competitiva. Nesse caso, essa vantagem deve, também, compor as estratégias que serão construídas. Para tanto, é utilizado o modelo de referência VRIO, segundo o qual o recurso e a capacidade são avaliados observadas as seguintes perspectivas:

- **Valor** - capacidade de reduzir custos ou aumentar as receitas ou, ainda, de aproveitar uma oportunidade ou afastar uma ameaça;
- **Raridade** - característica de ser escasso, raro, acessível por um pequeno grupo de concorrentes;
- **Imitabilidade** - dificuldade de ser imitado ou reproduzido;
- **Organização** - destina-se a saber se a organização utiliza plenamente o recurso e a capacidade.

V	<p>O recurso ou capacidade é valiosa?</p> <p>Os recursos ou capacidades são valiosos quando auxiliam a reduzir custos ou aumentar a receita e, também, a aproveitarem uma oportunidade ou afastarem uma ameaça</p>
R	<p>O recurso ou a capacidade é rara ou limitada?</p> <p>Quanto mais exclusivo ou escasso, mais raro esse recurso é, portando acessível por um pequeno número de competidores</p>
I	<p>O recurso ou capacidade é difícil de ser imitada?</p> <p>As organizações sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo</p>
O	<p>A organização é capaz de usar o recurso adequadamente?</p> <p>A empresa pode ter valor, raridade, imitabilidade, mas necessita explorar esses recursos para explorar essas vantagens competitivas</p>

Como a Sicoob COOPMIL visa expandir seus mercados, faz-se necessário avaliar qual a melhor estratégia para essa expansão. Nesse sentido, é utilizada a Matriz Ansoff, criada para esse fim.

A matriz propõe quatro estratégias expansionistas, dependendo do posicionamento em relação aos produtos e serviços serem os existentes ou novos e em relação ao mercado ser existente ou novo, a saber:

- Desenvolvimento de produtos - introdução de novos produtos e serviços em um mercado existente;
- Diversificação - entrar em um novo mercado com a introdução de novos produtos e serviços;
- Penetração de mercado - aumentar as vendas de produtos e serviços em um mercado existente;
- Desenvolvimento de mercado - entrar em novo mercado usando produtos e serviços existentes.



A última etapa do diagnóstico estratégico é responsável pela análise dos stakeholders (partes interessadas), que são pessoas, grupos, redes ou organizações com interesses ou poder de influência, positiva ou negativa, sobre certa organização.

A análise de partes interessadas (stakeholders) é o processo de coleta e análise sistemática de informações para:

- Identificar quem são as pessoas, grupos, redes ou organizações que influenciam os negócios e as operações da sicoob coopmil;
- Antecipar qual o tipo de influência que essas pessoas, grupos, redes ou organizações exercem sobre os negócios e as operações da sicoob coopmil;
- Desenvolver estratégias para obter um apoio mais efetivo para os negócios e as operações da sicoob coopmil e reduzir os obstáculos para a implementação bem-sucedida de suas estratégias, projetos, produtos e serviços.
- A análise das partes interessadas compreende as seguintes etapas:
- Identificar todas as partes interessadas potenciais e as informações relevantes (papéis, departamentos, expectativas, interesses, graus de influência e níveis de autoridade);

- Identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte interessada pode gerar e definir uma estratégia de abordagem adequada para comunicação e gerenciamento das expectativas;
- Avaliar como as partes interessadas vão reagir ou responder e planejar como influenciá-las para aumentar o seu apoio e mitigar os impactos negativos.

A Sicoob coopmil adota o seguinte modelo de classificação e atuação junto as partes interessadas:

- Baixo grau de poder e influência - monitorar;
- Baixo grau de poder e alta influência - manter informado;
- Alto grau de poder e baixa influência - manter satisfeito;
- Alto grau de poder e influência - gerenciar proximamente.

Atuar adequadamente em relação às partes interessadas é fator crítico de sucesso para a implementação e desenvolvimento do plano estratégico.

Plano estratégico

Concluído o diagnóstico estratégico, que apura as informações necessárias para uma boa tomada de decisões, passa-se para o plano estratégico.

A Sicoob COOPMIL, visando o alinhamento sistêmico, adota o propósito, a missão, a visão de futuro e os valores do Sistema Sicoob.

Portanto, a primeira etapa é a elaboração dos objetivos estratégicos a partir do diagnóstico realizado, bem como a fixação do responsável pelo desenvolvimento da estratégia, o indicador estratégico a ser monitorado e a meta anual a ser atingida.

Concebidos os objetivos estratégicos, é realizado o mapa estratégico, de acordo com o modelo BSC, conforme observado a seguir. Cabe lembrar que o uso do mapa é muito eficaz na comunicação com as partes interessadas no que tange ao plano estratégico.

Nesse momento, nasce a atribuição da diretoria executiva no sentido de desdobrar os objetivos estratégicos em projetos estratégicos destinados, de forma concreta, a atingir as estratégias fixadas pelo conselho de administração.

MAPA ESTRATÉGICO SICOOB COOPMIL



Propósito Conectar pessoas para fazer o bem.

Missão Prover soluções inovadoras e sustentáveis por meio da cooperação.

Visão Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social.

Valores Respeito às pessoas, cooperativismo, diversidade, orgulho de pertencer, empatia, inovação e simplicidade.

	FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> Gerar sobras sustentáveis Gerar eficiência operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar a participação de mercado Ampliar a captação de recursos
	COOPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar comunicação simples, ágil e conectada Assegurar produtos e serviços atrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar continuamente a experiência do associado Promover a inclusão e cidadania financeira
	PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar a oferta de soluções digitalizadas Aumentar as vendas responsáveis 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar a recuperação de crédito Melhorar o relacionamento com o associado
	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a gestão por competência Promover a maturidade da gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir soluções de TI orientadas ao negócio Assegurar Clima Organizacional favorável

Como decorrência, é elaborada a matriz de objetivos, indicadores e metas, que define o gerente de cada projeto estratégico, os indicadores a serem monitorados e as metas a serem atingidas trimestralmente. Com essa atividade, está concluído o plano estratégico.

A diretoria executiva, utilizando o modelo 5W2H, elabora, para cada projeto, o respectivo plano de ação para sua implementação e seu desenvolvimento.

Gestão estratégica

A diretoria executiva deve divulgar o plano estratégico às partes interessadas, de acordo com sua influência e poder apurados na análise de stakeholders sobre a estratégia a ser implementada pela cooperativa, e apurar, trimestralmente, o resultado de cada projeto, avaliando o seu desempenho observado o ciclo de melhoria contínua (PDCL). Se necessário, aperfeiçoar - ou mesmo descontinuar - o projeto que não seja capaz de

gerar os resultados esperados. Também é possível criar um projeto para atender à uma estratégia que não tenha sido satisfeita.

Esse monitoramento e a atuação trimestral devem ser relatados ao conselho de administração, maior interessado no atendimento dos objetivos estratégicos e na performance dos executivos.

A avaliação do monitoramento das estratégias ocorre anualmente no âmbito do conselho de administração. Nessa mesma época, ocorre a revisão do plano estratégico tendo por base a variação significativa no ambiente externo, encerrando-se, assim a gestão estratégica.

Na Sicoob COOPMIL, a direção estratégica é exercida pelo conselho de administração e sua execução, pela diretoria executiva. Assim, as fases de diagnóstico, elaboração das estratégias e monitoramento são de atribuição do conselho enquanto a execução dos projetos estratégicos e seu monitoramento são da diretoria.

O processo de planejamento estratégico produz o plano estratégico de quatro anos, mesmo período do mandato do conselho de administração. Esse processo é formado pelo conjunto de objetivos estratégicos, pelos responsáveis pelo atendimento, além do conjunto de indicadores e das metas anuais. Também compõe o plano, o desdobramento dos objetivos em projetos estratégicos, com seus planos de ações, responsáveis, indicadores e suas metas trimestrais.

O cumprimento dos planos de ação, a cargo do conselho, é verificado anualmente; os de responsabilidade da diretoria, trimestralmente.

O planejamento estratégico visa preparar a cooperativa para se antecipar a um futuro em construção por meio de estratégias adaptativas que possam promover vantagem competitiva, sustentabilidade e perenidade do modelo de negócios.

O portfólio de projetos estratégicos tem por objetivo aproveitar as oportunidades e afastar as ameaças do ambiente externo, mesmo antes de elas surtirem seus efeitos nos negócios da Sicoob COOPMIL.

A estratégia garante a antecipação aos cenários futuros, sempre procurando garantir o desenvolvimento sustentável da cooperativa.

O processo de planejamento estratégico, por suas características, envolve toda a cooperativa, os produtos e serviços e as partes interessadas. Esse planejamento propõe foco em ações que possam impactar o ambiente externo positivamente e, portanto, envolve todos os processos produtivo, de apoio e suporte.

Como verificado anteriormente, os projetos estratégicos que compõem o planejamento são produzidos em quatro perspectivas de gestão, o que demonstra a transversalidade dos processos envolvidos nas seguintes perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, associados e clientes e financeira.

O planejamento estratégico estruturado é adotado pela cooperativa desde 2014 e seu ciclo coincide com o mandato do conselho de administração que, atualmente, é de quatro anos.

Até 2014, a cooperativa não possuía um plano estratégico estruturado e declarado para as partes interessadas. Nessa data, foi concebido o primeiro plano estratégico da Sicoob COOPMIL.

Ao longo dos ciclos de gestão, ou seja, do período do mandato do órgão de gestão estratégica, o planejamento vem sendo aprimorado. A adoção da metodologia VRIO e da Matriz Ansoff foi incorporada em 2019 por conta da necessidade de avaliar se a cooperativa dispunha de recursos e capacidades para suportar a estratégia, bem como apoiar seu objetivo expansionista. Nesse sentido, o plano estratégico é concebido para quatro anos, porém, revisado anualmente, dentro da gestão estratégica.

Dentre outras, o processo de planejamento estratégico está alinhado as seguintes práticas:

- Comissão de qualidade;
- Reunião anual do conselho de administração para avaliação do atingimento das estratégias;
- Reunião trimestral da diretoria executiva para monitoramento dos projetos estratégicos;
- Escritório de projetos;
- Orçamento;
- Assembleia geral.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

As instituições financeiras são sensíveis aos riscos envolvidos nesse modelo de negócios. Portanto, a avaliação dos riscos envolvidos tem o condão de demonstrar a solvência e segurança da cooperativa.

O Sistema Sicoob possui um instrumento de avaliação de riscos corporativos conhecido por *rating* sistêmico - ferramenta que passou a ser utilizada a partir de 2020 e proporciona a análise sistêmica do desempenho das cooperativas de crédito do Sicoob, visando mensurar o risco de descontinuidade.

Anteriormente, os riscos que compõem essa ferramenta eram analisados separadamente, o que impedia uma avaliação do desempenho global da cooperativa.

Para essa análise, são considerados 24 indicadores de riscos, segregados em cinco grupos:

- **Regulamentar:** Índice de Basileia; grau de imobilização; limite de exposição por cliente; posição concentrada;
- **Liquidez:** índice de liquidez; índice de centralização financeira; concentração de depósitos;
- **Crédito:** INAD90; índice de cobertura; índice de qualidade da carteira; concentração de devedores; índice de prejuízo;
- **Gerencial:** rentabilidade do PL/Selic; índice de eficiência ajustado pelo risco; endividamento; spread global; índice de alavancagem; bens não de uso próprio/PR; ADP/operações de crédito;

- **Compliance:** ações em atraso; apontamentos reincidentes; ações >3 reagendamentos; ações com reagendamentos > 360 dias.

Como se pode verificar a seguir, a cooperativa tem apresentado a melhor avaliação de risco global possível, ou seja, muito baixo em todos os meses de 2020 e 2021.

RESULTADOS QUALITATIVOS

A Sicoob COOPMIL participa, desde 2017, do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas e do Prêmio SomosCoop. Em 2017, a cooperativa foi reconhecida no nível Compromisso com a Excelência, na faixa bronze e, em 2019, na faixa prata. Já em 2021, foi reconhecida no nível Rumo a Excelência, conquistando a faixa ouro. Ano após ano, tem melhorado sua aderência ao Modelo de Excelência da Gestão®, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

UNIMED SUL CAPIXABA - Cooperativa de Trabalho Médico

Gestão - Estratégias e Planos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Sul Capixaba Cooperativa de Trabalho Médico</p> <p>Sigla: USC</p> <p>Data da constituição: 21/2/1990</p> <p>Ramo de cooperativismo: Plano de saúde</p> <p>CNPJ: 32.440.968/0001-25 (operadora)</p> <p>Número de cooperados: 443</p> <p>Número de colaboradores: OP: 260 (com estagiários), HU: 828 (com estagiários), OP: 241 (sem estagiário), HU: 792 (sem estagiário)</p> <p>Cidade/Estado: Cachoeiro de Itapemirim-ES</p> <p>Site: https://www.unimed.coop.br/site/web/sulcapixaba?gclid=EAlalQobChMlp5Kc2LPc9gIViYSRCh1M ZQmcEAA YASAAEgLIKPD_BwE</p> <p>E-mail: deboraah@unimedsulcapixaba.coop.br</p> <p>Setor responsável: Estratégia e qualidade</p>
Nome da Prática	Construção colaborativa da estratégia na Unimed Sul Capixaba
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão - Intercooperação
Palavras-chave	Estratégia, planejamento estratégico, colaboração e cocriação

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Processo de revisão do planejamento estratégico por meio da cocriação e colaboração.

Motivos que levaram à adoção da prática

O grande desafio, que motivou a prática colaborativa da estratégia, foi o entendimento da importância de maior envolvimento dos colaboradores e públicos de interesse na estratégia por meio da colaboração e cocriação nesse processo.

Execução da prática

Colaboração e cocriação são conceitos importantes no contexto do mundo atual dentro das organizações. Nesse sentido, a área de estratégia e qualidade, juntamente com a área de gestão de pessoas, inovou ao incluir os colaboradores no processo de construção de planejamento estratégico do ciclo vindouro. Nas quatro últimas edições, cerca de 500 pessoas contribuíram com ideias e reflexões.

No primeiro ano de cocriação, houve o envolvimento dos colaboradores. Em 2020, no formato *on-line*, a empresa inovou novamente e ampliou o convite para clientes, fornecedores, parceiros, Federação e Singulares e projetos sociais. Esses públicos juntam-se aos participantes tradicionais: cooperadores, diretores, executivos, gestores. O processo colaborativo é realizado por meio de dinâmicas virtuais, onde os participantes podem contribuir com análises do ambiente e sugestões de propostas para a estratégia da cooperativa.

Após a revisão e o início do novo ciclo, é realizada a etapa de disseminação da estratégia. Todo conteúdo (objetivos, indicadores, projetos, metas e resultados esperados) é apresentado aos colaboradores de forma a aperfeiçoar o desdobramento da estratégia em todas as áreas e a permitir maior engajamento das pessoas.

A gamificação é utilizada como forte aliado nessa disseminação, um dos jogos, inclusive, foi criado por uma colaboradora (ideia premiada no banco de ideias da cooperativa). Em 2021, após os *workshops* de disseminação, cada colaborador recebeu uma folha de adesivos contendo o mapa estratégico (adesivo) e outros stickers com emojis diversos.

Em 2022, foi feita uma programação com *live*, *quiz*, jogos de tabuleiros e dinâmicas para disseminação da estratégia com o tema “se joga na estratégia”.

A disseminação ainda conta com plotagens nas áreas comuns da cooperativa, como refeitórios, auditórios e escadas de acesso. O processo é voltado para que a estratégia seja entendida e faça parte do dia a dia de todos.

Resultados

A prática foi extremamente importante para aumentar o sentimento de pertencimento dos colaboradores e facilitar o entendimento da estratégia. Com isso, o próprio processo de desdobramento e execução da estratégia torna-se mais simples e prático.

O envolvimento dos colaboradores desde o processo de construção da estratégia e não apenas nas atividades de execução fortalece o engajamento com a estratégia, já que permite o entendimento da origem e a importância de suas ações para o resultado final da cooperativa.

Além disso, o envolvimento dos públicos de relacionamento (clientes, fornecedores, parceiros, Federação e Singulares e projetos sociais) trouxe benefícios importantes na construção da estratégia com os benefícios de colaboração e cocriação, tornando o resultado mais completo e consistente.

- Participação da revisão colaborativa da estratégia: em 2021, 460 pessoas; em 2022, 550 pessoas.
- Inclusão de novos públicos de relacionamento (Federação, Singulares e projetos sociais).
- Mais de 15 encontros para construção da estratégia de 2022.
- Mais de 700 participações nas ações de divulgação da estratégia em 2022.

Evidências



**CONECTE-SE
COM A COOPERATIVA**

Participe da Revisão de Planejamento Estratégico 2022-2023

Cooperar para construir
(Dinâmica de construção colaborativa do Planejamento Estratégico)

Facilitador: Paul Jovales (TRVCG) e Arthur Baraleli (TRVCG)

📅 23/09/21 - 19h

Clique e entre na reunião Zoom
ID da reunião: 977 11 38 8583
Senha de acesso: 278223



COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA

Gestão - Estratégias e Planos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Veiling Holambra</p> <p>Sigla: CVH</p> <p>Data da constituição: 23/9/1999</p> <p>Ramo de cooperativismo: Agropecuário</p> <p>CNPJ: 03.630.560/0001-18</p> <p>Número de cooperados: 433</p> <p>Número de colaboradores: 436</p> <p>Cidade/Estado: Santo Antônio de Posse/ SP</p> <p>Site: www.veiling.com.br</p> <p>E-mail: sac@cvh.com.br</p> <p>Setor responsável: Pessoas e gestão</p>
Nome da Prática	Planejamento estratégico
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Governança cooperativa - Gestão - Intercooperação - Mercado - Inovação - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Tendências de futuro, estratégias, projetos, processo decisório, continuidade dos negócios, cooperado e ecossistema

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A prática do planejamento estratégico consiste na definição de objetivos estratégicos para os próximos anos da cooperativa.

Na cooperativa Veiling Holambra, a prática também consiste em uma relevante organização marcada por um trabalho feito a muitas mãos - cooperados, clientes e colaboradores e outros profissionais que nos ajudam nessa análise, resultando em um estudo consistente com uma visão estratégica para todos.

Esse tipo de análise organizacional é de extrema importância para assimilar todas as percepções dos envolvidos e da comunidade onde está inserida, ou seja, é preciso entender como os aspectos internos e externos manifestam-se e como eles impactam os negócios, gerando novos desafios e oportunidades.

O trabalho pautado na transparência, na ética e no respeito também é essencial para a elaboração e construção de um planejamento sólido e diferenciado, de acordo com as expectativas de nossos públicos. É por meio dele que as tomadas de decisões são mais assertivas, apostando em direcionamentos que contribuam para a preservação do ecossistema da cooperativa e a continuidade dos negócios.

O plano estratégico estruturado tem sua vigência no período de quatro anos, sendo atualizado a cada dois anos. Dentro do ciclo atual, aprovado em novembro de 2021, estamos trabalhando com os objetivos estratégicos por meio do que chamamos de “apostas”, que contemplam projetos específicos, sendo elas:

- **Foco no mercado** - ampliar as vendas de produtos e serviços, mapeando tendências e os comportamentos do consumidor para orientar a produção e fortalecer a distribuição e o ponto de venda;
- **Cultura veiling** - disseminar os padrões culturais, alinhados com o propósito, de forma que todos estejam engajados para o mesmo objetivo, sustentados por boas práticas de gestão;
- **Novos negócios** - estruturar e viabilizar os planos que garantam o crescimento sustentável e a longevidade da cooperativa;
- **Eficiência e sustentabilidade** - trazer resultados por meio da otimização de processos, sistemas e gestão, aplicando as melhores práticas sustentáveis;
- **Ecossistema digital** - conectar os elos da cadeia, entregando soluções digitais e inovadoras.

O plano estratégico faz parte das diretrizes para a atuação da gestão executiva, a partir do qual são implementados vários projetos para o alcance das apostas e cumprimento dos objetivos que visam atender os interesses e as necessidades da cooperativa e garantir a sua continuidade.

Durante a construção do plano, também definimos o nosso propósito máximo de transformação como parte de nossas raízes (missão, visão e valores), que enfatiza a força do cooperativismo e reforça o nosso diferencial frente aos demais.

Sabemos que tão importante quanto a construção é a forma como disseminamos o plano aos nossos colaboradores e cooperados. A preocupação em colocar todos na mesma direção gera engajamento e impulsiona os avanços dos projetos, pois cada um se sente parte da mudança.

Outro diferencial para a construção do plano anterior e do vigente foi contar com o apoio de duas consultorias renomadas que trouxeram a sua expertise de mercado e profissionais qualificados para ajudar na sua condução.

A primeira consultoria, em 2014, foi a MPrado, que possui mais de 15 anos de atuação no mercado do agronegócio. Sua contribuição auxiliou-nos a criar um plano alinhado às práticas de mercado de outras cooperativas.

A segunda consultoria, em 2018, foi a INOVA Consulting, com sua metodologia específica de estratégia em blocos, que nos trouxe uma visão mais abrangente de futuro.

Desde então, a INOVA Consulting permanece atendo à CVH, sendo que os dirigentes da cooperativa e a executiva realizam visitas técnicas com o objetivo de benchmarking.

Motivos que levaram à adoção da prática

Anteriormente, a visão a longo prazo da cooperativa era construída de forma clássica, feita em uma sala fechada e de responsabilidade de um pequeno grupo que apontava a direção estratégica.

A decisão da cooperativa de envolver um grupo mais amplo agregou uma postura madura, aberta e assertiva de todos os participantes, que podem contribuir de forma efetiva, sem receio de colocar suas opiniões, críticas e sugestões.

Assim, fez com que o todos os envolvidos trouxessem percepção sobre o futuro, contribuições e engajamento na construção dos projetos para o alcance da visão e a disseminação da estratégia.





Contribuição e engajamento na construção do plano estratégico

A adoção da prática veio para suprir a necessidade de a cooperativa ter maior visão sobre como atuar no mercado cada vez mais competitivo, mapear e revisar processos internos, construir programas de desenvolvimentos de cooperados e sucessão, determinar projetos e ações com foco no mercado, apoiar a cooperativa na inovação e transformação digital e aquisição de tecnologias que deram suporte para o crescimento obtido nos últimos anos.

A prática adotada visa apoiar o direcionamento e a tomada de decisões mais assertivas, assegurando o futuro e o cuidado com todo o ecossistema que envolve a cooperativa, garantindo a continuidade do negócio.

A estrutura sólida e consistente do plano estratégico também colabora para que, caso haja qualquer mudança organizacional ou de responsabilidades (entradas ou saídas de novos conselhos, por exemplo), ações e projetos não sejam descontinuados, colocando em risco toda a estratégia da cooperativa.

Assim, sustentados para onde queremos chegar, essa prática norteia todos os passos para os próximos anos da cooperativa.

DA TEORIA À PRÁTICA



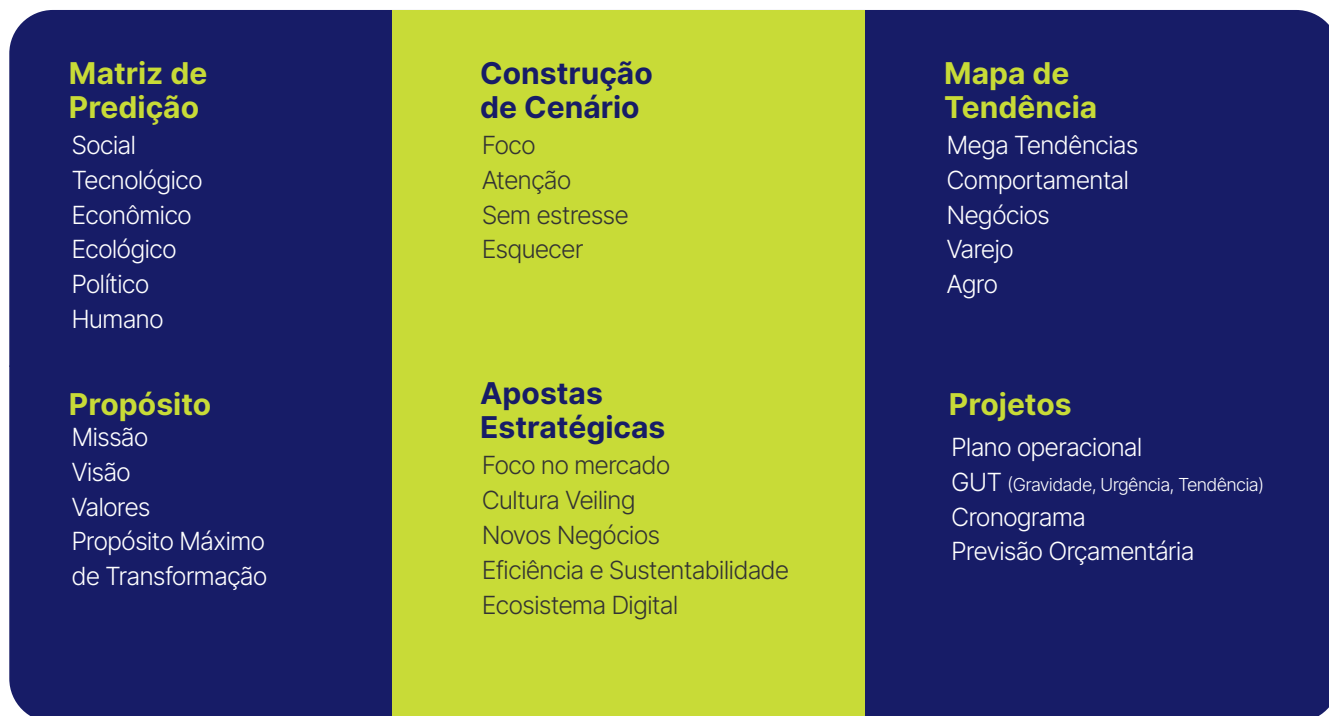
Conduzir a organização para o futuro, com solidez e adaptação ao novo cenário, é o nosso objetivo quando pensamos em construir o planejamento estratégico.

Execução da prática

A cooperativa Veiling Holambra utiliza o método SBB - Strategic Building Blocks (construindo estratégias em blocos), uma metodologia de planejamento estratégico criado pela INOVA Consulting, que fornece uma visão ampla sobre todos os momentos necessários ao desenho eficaz da estratégia da cooperativa, com visão de longo prazo e preocupação efetiva com a sobrevivência e perenidade.

Dentro desse método, são utilizadas ferramentas como a matriz STEEPH, que é o estudo de cenários baseado no social, tecnológico, econômico, ecológico, político e humano, que avalia o mapa de tendências, abordando temas como megatendências, comportamentos, negócios, emergentes, varejo e agro – tudo alinhado à nossa missão, visão e valores; e a construção de cenários, aplicando a matriz GUT, definindo, assim, nossos objetivos estratégicos, compondo os nossos projetos, apostas e ações para o período de quatro anos.

Plano Estratégico



Desde o diagnóstico inicial, as etapas são conduzidas pela interação de todas as áreas da cooperativa, passando por estruturação, definição de responsabilidades com equipe de trabalho dos projetos, além dos gerentes e apoiadores na preparação e condução do planejamento, definição e monitoramento de cronogramas, indicadores e metas.

As responsabilidades são estabelecidas da seguinte forma:

- **Aprovação** - conad (conselho administrativo) e cooperados em assembleia;
- **Planejamento e execução** - gestão executiva e apoiadores de todas as áreas;
- **Controle e gestão** - ceo (diretor geral) apoiado pela gerente pessoas e gestão e sqq.

O acompanhamento é realizado por meio da elaboração de metas - para cumprimento das apostas dentro do período planejado, controladas mensalmente pelo sistema de gestão da qualidade, o qual utiliza um software que, além de apontar as evoluções das ações e dos projetos, interage entre as áreas, indicando e demonstrando o porcentual real de cumprimento planejado até aquele momento.

Semanalmente, a executiva, composta por gerentes de todos os departamentos em conjunto com o CEO, realiza uma reunião de status de gestão, onde são discutidas as ações, a evolução do desenvolvimento de projetos, bem como comunicados a todos os departamentos com os próximos passos. Essa ação permite que cada gestor possa avaliar o impacto das atividades de todos em sua área, trazer informação para o seu setor ou pessoa envolvida, trabalhando em conjunto.

Pensando em envolver e engajar pessoas-chave, a última atualização do plano estratégico foi construída com um time maior. Além da executiva, cada gerente pôde apontar um ou dois apoiadores que contribuíram com diferentes percepções e tornaram ainda mais apuradas as definições dos objetivos dos projetos e a prioridade do plano.

O próprio estudo de tendências e cenários futuros tem o intuito de demonstrar o caminho mais assertivo, propor ações relacionadas ao nosso negócio com visão de mercado.

Outro exemplo recente, com o cenário da pandemia de 2020, o corpo executivo realizava reuniões de gestão de crise semanais para simular cenários e possíveis decisões. Ter o plano estratégico foi um grande diferencial, pois existia um direcionamento claro de visão a longo prazo e, com a situação totalmente atípica, foi necessário apenas corrigir a rota, acelerando alguns projetos que fariam total diferença, como, por exemplo, a implementação da ferramenta de vendas *on-line* LKP (Lance Klok Precificado), trazendo aumento de vendas significativos e alteração da jornada da cooperativa 24/7 (24 horas por dia, 7 dias da semana).

O monitoramento mensal também é de grande importância para analisar e acompanhar um eventual desvio e possível impacto nos resultados esperados, permitindo uma mudança de direcionamento, caso necessário.

A comunicação do andamento das entregas macro faz a diferença para um maior engajamento de todos os envolvidos, pois demonstra sempre os caminhos que estamos percorrendo, as metas e aonde queremos chegar.



Apresentação do plano estratégico aos colaboradores



Essa prática é incorporada em todos os processos da cooperativa por se tratar, efetivamente, de ações e projetos relacionados a todas as áreas, proporcionando inovações em nossos produtos e serviços e atendendo, da melhor forma, as necessidades e expectativas das nossas partes interessadas.

Sobre os cooperados, podemos citar a ampliação de programas de desenvolvimento, sucessão e fortalecimento da cooperativa, sendo eles: Cooper +, geração cooperativista, programa individualizado e o grupo de cooperadas mulheres cooperativistas, em março de 2021.



Programa individualizado

Além dos programas direcionados aos cooperados, dentro do planejamento estratégico surgiu a iniciativa de apoiar, fortemente, os colaboradores e clientes no seu desenvolvimento com a inauguração da Univeiling Educação Corporativa, fortalecendo todo o ecossistema.

A prática está implementada na cooperativa desde 2014 e possui um ciclo de execução no período de quatro anos, havendo revisões a cada dois anos com o intuito de levantar questões atuais. Caso seja necessário, ocorre o redirecionamento das ações, tornando-o um ciclo contínuo.

Ciclo: ano de início em 2014 com planejamento até 2018 e revisão em 2016. Próximo plano elaborado em 2018 com planejamento até 2022, sendo revisto em 2021 para elaboração do novo planejamento 2025.

HISTÓRICO FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Início da Formalização em 26/09/2013

PE 2014/2018

Em 2015 revisão bianual e elaboração do novo plano

PE 2016/2020

Em 2017 revisão bianual e elaboração do novo plano

PE 2018/2022

Em 2020 revisão bianual e elaboração do novo plano

PE 2021/2025

Nestes sete anos, podemos destacar inúmeras melhorias e aperfeiçoamentos que tivemos com o amadurecimento da prática:

Hoje, temos uma participação mais efetiva dos chamados apoiadores, que contribuem e apoiam, de fato, todas as ações para que os objetivos sejam alcançados.

Outro ponto foi a busca por uma consultoria mais adequada ao nosso tipo de negócio no mercado e voltada às tendências.

Também evoluímos no controle e monitoramento, utilizando software que, além da gestão a vista, interage entre responsabilidades, demonstra, de forma ágil, as atuações e evoluções, resultando um melhor controle de entregas.

Hoje, temos uma maior consistência e consolidação do nosso plano, garantindo que a prática tenha continuidade.

Podemos relatar algumas ações e projetos que fizeram a diferença e destacaram-se como resultado do amadurecimento e da melhoria da nossa prática. Confira, a seguir:

- A implementação da Univeiling - a educação corporativa promovendo mais conhecimento e formação às pessoas dentro do nosso negócio com a visão do mercado. A constante transformação digital traz, cada vez mais, a tecnologia da informação, que proporcionou projetos de grande importância, como o novo Veiling *on-line*, melhorando a experiência de compra do cliente, trazendo o pioneirismo na tecnologia da distribuição de produtos por um sistema de comando de voz. Vários projetos e implantações de automação, também, como a cadeia de frio e RFID, resultando em eficiências operacionais e melhor rastreabilidade.

- O gerenciamento de riscos e mapeamento de cenário, que fortaleceu a governança financeira. Com a constante preocupação com a eco sustentabilidade, trouxe, também, a construção de um grande reservatório de águas pluviais (captação de água da chuva de todo nosso complexo), diminuindo a demanda de recurso natural e a instalação de placas de energia fotovoltaica trazendo grandes avanços na geração de energia, possibilitando um ganho energético.
- Outro projeto inserido no plano estratégico, que nos trouxe mais segurança para suportar o aumento da infraestrutura predial, foi o sistema de proteção contra incêndio, o qual tinha, como objetivo, estar 100% de acordo com as normas estabelecidas pelos bombeiros, com as pessoas seguras e todas as instalações protegidas. O projeto demandou dois anos de investimentos e muito planejamento, pois foi executado com a empresa em pleno funcionamento, e teve o envolvimento de mais de cem profissionais, finalizando todas as instalações com zero acidentes de trabalho.

Ressaltamos, também, que a aposta estratégica cultura, iniciada nas versões anteriores do plano, permanece. Contudo, na última atualização, teve seu foco voltado para projetos que apoiem as áreas no plano de mudança e desenvolvimento dos colaboradores. O objetivo é engajá-los e dar suporte ao plano de modo geral, pois sabemos que se a cultura não for trabalhada, não será possível sustentar a estratégia e consideramos ter uma aposta estratégica voltada para a cultura um diferencial.

A prática relaciona-se, em primeiro lugar, com a missão, a visão, os valores e os princípios da CVH, sendo possível ver os resultados refletidos na participação e no engajamento de todos para o alcance dos objetivos de todo o ecossistema.

Também é vista, a integração dessa prática diretamente com todas as outras práticas da CVH por se tratar de projetos e ações que são executadas por todas as áreas da cooperativa, como a gestão do conselho, a gestão da executiva, as práticas de desenvolvimento e capacitação das nossas partes interessadas e as práticas sustentadas pelo sistema de gestão da qualidade.

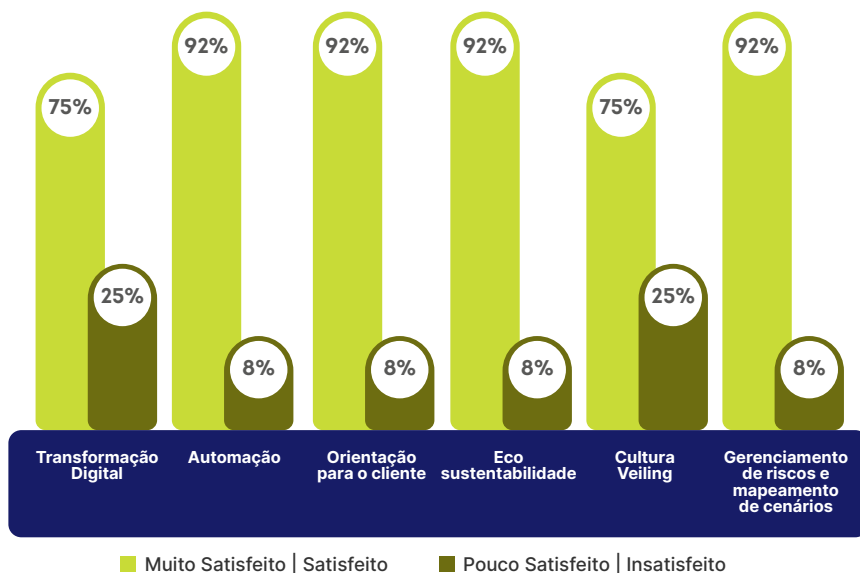
Podemos citar, como exemplos, a prática da integração. A iniciativa surgiu dentro da prática do plano estratégico, em resposta ao novo cenário em que vivemos, com a criação do programa Humanize, o qual visa apoiar os colaboradores - com uma série de iniciativas voltadas para as questões de saúde física, emocional e mental. O programa ganhou força porque houve espaço para discussão por meio da prática do plano, o que enfatizou sua relevância para a cooperativa.

Outras práticas que também podemos citar são: a implantação do sistema de gestão da qualidade, que nos empenhou no mapeamento de todos os processos da cooperativa, trazendo melhor acompanhamento do nosso negócio perante indicadores, trabalhando fortemente para a melhoria contínua; o relacionamento com nossos cooperados e clientes por meio da aplicação de pesquisas de satisfação, com o intuito de estreitar e conhecer, ainda mais, suas necessidades, contribuindo para a tomada de decisões e a elaboração de ações futuras pela cooperativa.

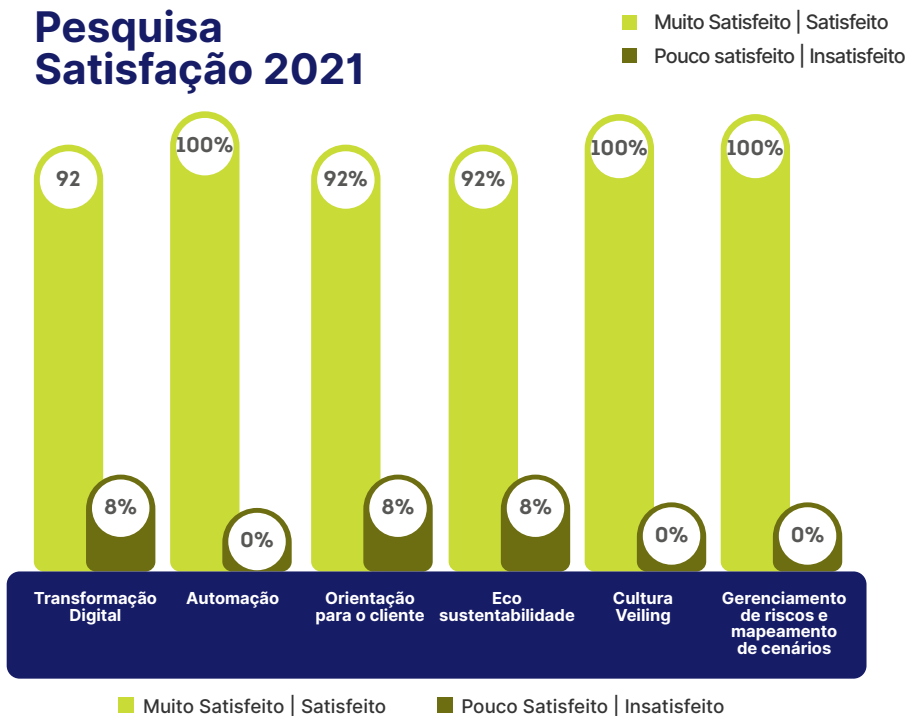
RESULTADOS QUANTITATIVOS

O reflexo da prática pode, também, ser observado por meio da pesquisa realizada junto aos conselheiros, abordando questões relacionadas às apostas estratégicas, evidenciando a satisfação nos dois últimos ciclos com o atendimento e gestão dos objetivos estratégicos.

Pesquisa Satisfação 2020

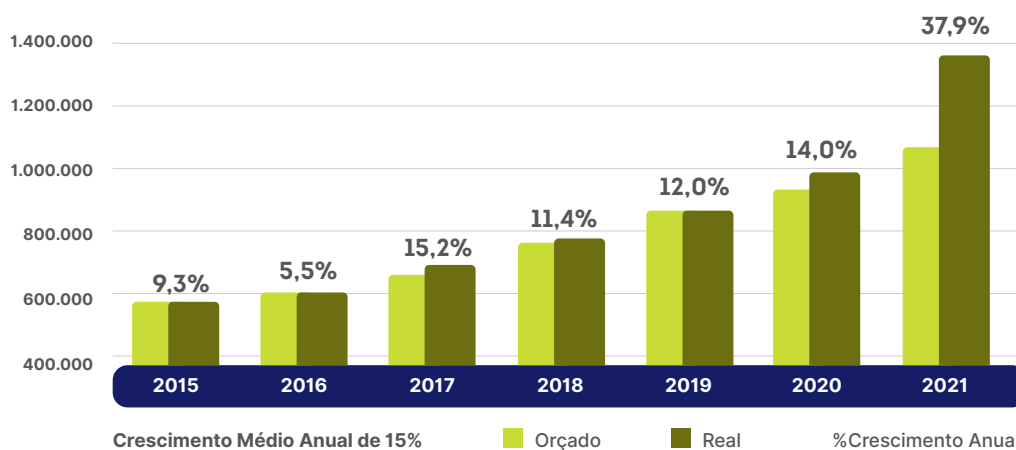


Pesquisa Satisfação 2021



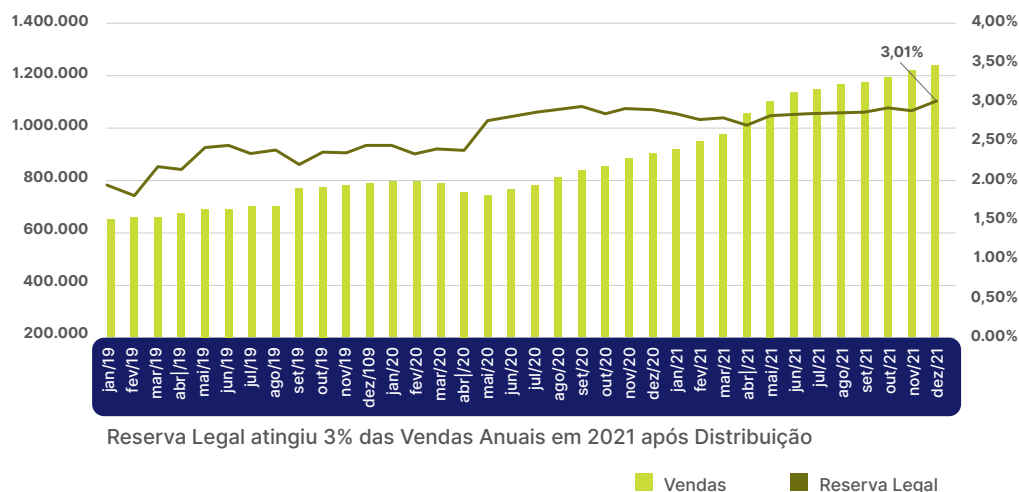
Outros índices de grande relevância do planejamento e da boa gestão são os de crescimento médio anual da “evolução das vendas”, “índice de liquidez” e “formação da reserva legal”, conforme evidenciados nos gráficos:

EVOLUÇÃO DAS VENDAS



Liquidez Corrente em Linha com o objetivo de permanecer em 1.0

FORMAÇÃO DA RESERVA LEGAL



Reserva Legal atingiu 3% das Vendas Anuais em 2021 após Distribuição

RESULTADOS QUALITATIVOS

- Melhor estrutura e solidez das estratégias da cooperativa.
- Maior envolvimento de todo o ecossistema.
- Maior comunicação da estratégia às partes interessadas.
- Mais proximidade das necessidades do mercado.
- Melhora no processo de decisão.
- Melhor monitoramento e assertividade dos resultados da estratégia.

Podemos citar, também, que a prática trouxe um maior direcionamento da equipe de colaboradores, melhoria dos relacionamentos, com foco em relações e ações cada vez mais profissionais, melhoria em comercialização, serviços, processos e produtividade operacional.

A estratégia e o direcionamento da cooperativa não se limitam ao corpo diretivo, sendo disseminados aos demais níveis hierárquicos, o que gerou uma compreensão maior do porquê os projetos são importantes e, ainda, clareza sobre onde a cooperativa quer chegar, sendo referência e o melhor parceiro na geração de negócios de flores e plantas.

A forma como a cooperativa conduz essa prática e o fato de ela já estar estruturada há alguns anos fazem com que outras empresas tenham interesse em nosso case de sucesso de planejamento estratégico, o “*case Veiling*”, com foco na condução e no direcionamento da gestão estratégia, inclusive, sendo um dos projetos apresentados na revista HSM Management em outubro.



"Por meio de um elo incrível que abrange a cadeia de suprimentos do porta à porta, as novas apostas do Plano Estratégico 2025 da Cooperativa Velling Holambra potencializam nossas vantagens competitivas. Estando no meio desse elo entre cooperados e clientes, nós colaboradores, temos oportunidade de fortalecer nossos conhecimentos através da Cultura Velling, e com Foco no Mercado buscamos Novos Negócios exercendo Eficiência e Sustentabilidade para transformar nossos processos, incluindo nosso Ecossistema Digital".

João Carlos Junior - Colaborador Velling



UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS-RS - Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS

Gestão - Estratégias e Planos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS</p> <p>Sigla: Unimed Central de Serviços-RS</p> <p>Data da constituição: 13/12/1997</p> <p>Ramo de cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 02.494.715/0001 -73</p> <p>Número de cooperados: não se aplica</p> <p>Número de colaboradores: 291</p> <p>Cidade/Estado: Canoas/RS</p> <p>Site: www.unimed.coop.br/web/centralrs</p> <p>E-mail: luciana.biasi@centralrs.unimed.com.br</p> <p>Setor responsável: Gestão de pessoas</p>
Nome da Prática	Planejamento estratégico
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Gestão
Palavras-chave	Estratégias, disseminação, engajamento, comunicação, transparência

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O planejamento estratégico (PE) tem o intuito de realizar uma avaliação do ambiente atual e futuro da empresa, visando atingir o sucesso e construir seu horizonte por meio de um comportamento proativo.

Ele é o processo de suporte organizacional da cooperativa e contempla as análises do ambiente interno e externo, a definição de estratégias, indicadores, metas e planos e a sistemática de acompanhamento, considerando os requisitos das partes interessadas.

O PE é desenvolvido por meio do Balanced Score Card (BSC), um método de gerenciamento estratégico empresarial que possibilita às lideranças um trabalho a longo prazo, focado para que a visão da empresa seja concretizada. Essa prática acontece a cada três anos e conta com a participação da diretoria, da superintendência corporativa, dos gestores, dos coordenadores de comitês, dos assessores, dos colaboradores da Unimed Central-RS e de convidados do Sistema Unimed.

Motivos que levaram à adoção da prática

Com base nas informações sobre as necessidades das partes interessadas (filiadas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade), foi elaborado o planejamento estratégico na Unimed Central de Serviços-RS.

Ele é realizado a cada três anos e conta com a presença da diretoria, da superintendência corporativa, dos gestores, dos coordenadores de comitês, dos assessores, dos colaboradores da Unimed Central-RS e de convidados do Sistema Unimed, além da participação de consultoria externa para garantir expertise no desenvolvimento das etapas do processo.

O PE é desenvolvido com base na carta de diretrizes da governança, um documento oficial produzido pela diretoria da Unimed Central-RS e que deve ser seguido por todos envolvidos.

Nele, constam direcionadores, desafios, necessidades e expectativas para cada ciclo, traduzidos em requisito específico como impulsionadores ou motivadores para evolução sustentável do negócio.

Execução da prática

Com base nas informações sobre as necessidades das partes interessadas (filiadas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade), foi elaborado o planejamento estratégico na Unimed Central de Serviços-RS.

Ele é realizado a cada três anos e conta com a presença da diretoria, da superintendência corporativa, dos gestores, dos coordenadores de comitês, dos assessores, dos colaboradores da Unimed Central-RS e de convidados do Sistema Unimed, além da participação de consultoria externa para garantir expertise no desenvolvimento das etapas do processo.

O PE é desenvolvido com base na carta de diretrizes da governança, um documento oficial produzido pela diretoria da Unimed Central-RS e que deve ser seguido por todos envolvidos.

Nele, constam direcionadores, desafios, necessidades e expectativas para cada ciclo, traduzidos em requisito específico como impulsionadores ou motivadores para evolução sustentável do negócio.

Para o desenvolvimento da prática, são necessárias duas etapas: formulação das estratégias e implementação dos objetivos e das estratégias.



Formulação de estratégias

Informações sobre as necessidades das partes interessadas

Por meio de pesquisas anuais realizadas pelos comitês internos da Unimed Central-RS, são coletados os dados das partes interessadas, buscando identificar as necessidades e as expectativas, além do grau de satisfação. As informações obtidas servem como conteúdo importante para o processo de planejamento, especificamente, na construção e avaliação dos cenários.

Informações sobre ambientes interno e externo

Aliado a isso, as lideranças elaboram estratégias baseadas nas tendências e necessidades das partes interessadas. Esses estudos são montados a partir da análise de cenários dos ambientes interno e externo, levando-se em conta, por exemplo, os ativos intangíveis, os riscos empresariais e a gestão do conhecimento.

Consolidação e priorização da Matriz SWOT

A Matriz é um método que auxilia na identificação das potencialidades e das debilidades de uma organização, analisando as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos. Com base em todas as informações, internas e externas, decorrentes das análises de cenários, é construída a Matriz SWOT em cada uma das áreas da Unimed Central-RS.

Implementação

Definição/revisão da filosofia corporativa

Após o levantamento das análises e informações, as diretrizes organizacionais são revistas e definidas. Nessa etapa, é feita a verificação da missão, da visão e dos valores da Unimed Central de Serviços-RS, avaliando o quanto a visão está sendo atendida. A diretoria executiva pode ratificar ou retificar a filosofia corporativa de acordo com as informações apuradas e as pesquisas de satisfação de clientes.

Definição dos objetivos corporativos e estratégicos para as perspectivas do BSC

Com a realização das análises dos cenários (ambientes externo e interno), a criação das matrizes e definição/revisão da filosofia corporativa, são definidos os objetivos corporativos, sendo consideradas as necessidades das partes interessadas, provenientes das pesquisas, bem como os riscos empresariais.

Essa definição é realizada de acordo com as perspectivas do BSC: aprendizado e crescimento/pessoas, processos internos, clientes e mercado, econômico-financeira. Logo após, a diretoria e as lideranças fazem uma análise e decidem quais diretrizes irão contribuir, efetivamente, para o mapa corporativo da Unimed Central de Serviços-RS.



Imagem 1 - definição do mapa corporativo em encontro

Definição de indicadores, planos e metas

A partir da definição dos objetivos e das estratégias corporativas, são elaborados os planos de ação, os indicadores e as metas a curto, médio e longo prazos. Para isso, analisa-se o histórico de resultados, os requisitos traduzidos das necessidades e expectativas identificadas com as partes interessadas.

Para o desenvolvimento dos planos dentro da cooperativa, deve-se levar em conta a definição da previsão orçamentária, buscando realizar ações efetivas para contribuir com os indicadores, sendo eles uma ferramenta essencial para a medição e análise do nível de desempenho e sucesso de uma organização.

Definição dos referenciais comparativos

Os referenciais comparativos possibilitam melhor avaliação de competitividade, de desempenho e de oportunidades de melhoria da gestão. É de responsabilidade dos gestores, a definição dos resultados mais importantes a serem comparados, de acordo com os critérios: comparabilidade e pertinência de referenciais comparativos.

O primeiro avalia a relevância do indicador para a análise do desempenho do negócio em alinhamento com as estratégias organizacionais. Há, ainda, a apresentação de resultados históricos em pelo menos três ciclos de medição do indicador, possibilitando a avaliação de melhoria contínua ou estabilização em nível aceitável.

Já o segundo faz a comparação com empresas que comercializam o mesmo tipo de produtos e/ou serviços, aquelas consideradas como referência na sua atuação pelo seu sistema de gestão interna e/ou resultados obtidos e, ainda, com as que participam do sistema de avaliação e/ou prêmio qualidade e que fazem parte da média do setor ou grupo de empresas de referência, as quais utilizam a mesma metodologia para medição do resultado do indicador.

Monitoramento do planejamento estratégico

Semestralmente, são realizadas as reuniões de análise crítica corporativa, buscando o melhor desenvolvimento da prática e o alcance dos objetivos propostos. Nesse encontro, é analisado o desempenho dos indicadores estratégicos, o andamento dos planos de ação previstos e implementados, o atendimento aos requisitos das partes interessadas, bem como o planejamento de ações de melhoria para resultados insatisfatórios e a prestação de contas dos resultados corporativos.

A reunião é supervisionada pelo setor qualidade e comunicação e conta com a presença da diretoria, da superintendência corporativa, dos gestores, dos coordenadores de comitês, dos assessores e dos colaboradores da Unimed Central-RS.

Engajamento

Colaboradores

Com o intuito de aculturar e valorizar a importância dessa prática aos colaboradores, a comunicação da Unimed Central de Serviços-RS, por meio do conceito “caindo na estrada”, elaborou uma série de estratégias e campanha de divulgação, buscando guiar a cooperativa de maneira lúdica nos próximos anos.



Imagem 2 - Banner de divulgação do planejamento estratégico no canal intranet



Vamos cair na estrada rumo à excelência?


Confira o vídeo que apresenta o conceito deste ciclo. Ligue o som e aperte o play 

Imagem 3 -Página específica no canal intranet, que demonstra as iniciativas, além da linha do tempo de todos os encontros

Demais partes interessadas

Além de materiais produzidos para uso interno na cooperativa, também foram elaborados conteúdos para os canais externos.

FILOSOFIA CORPORATIVA



Negócio

Fomentar desenvolvimento e gerar economia.



Missão

Prestar serviços de excelência e oferecer soluções competitivas.



Visão 2024

Ser reconhecido como agente inovador e facilitador do desempenho dos clientes.



Valores

Ética, Cooperativismo, Desenvolvimento e valorização das pessoas, Gestão participativa e transparente, Comprometimento com as Filiadas, Parceria com funcionários e clientes, Excelência nos relacionamentos e Responsabilidade Socioambiental.

Imagem 5 - Filosofia corporativa publicada no site para público externo

Filosofia Corporativa: <https://www.unimed.coop.br/site/web/centrals/filosofia-corporativa>

Imagem 5 -Filosofia corporativa publicada no site para público externo

Link: <https://www.unimed.coop.br/site/web/centrals/-/unimed-central-rs-define-o-novo-planejamento-estratégico>

Resultados

A prática do planejamento estratégico foi incorporada em 2007 na Unimed Central de Serviços-RS e continua gerando um ciclo de constante evolução, buscando tornar a empresa cada vez mais sustentável, cooperativa e que gere valor às partes interessadas, criando uma cultura de melhoria contínua entre gestores e colaboradores.

Com base no seu propósito de fomentar o desenvolvimento e gerar economia para suas filiadas - cooperativas médicas do Sistema Unimed-RS, sócias da Unimed Central-RS, anualmente, é realizada a Assembleia Geral Ordinária (AGO).

Na oportunidade, é apresentado o relatório de gestão do ano anterior, com as atividades desenvolvidas e implementadas pela cooperativa, sendo divididas por negócios e tipo de serviços prestados, demonstrando as economias geradas ao Sistema Unimed-RS no último ano, além da prestação de contas dos resultados contábeis.

Nesse relatório, também constam: balanço patrimonial, demonstrações das sobras ou perdas, demonstração da destinação do resultado, demonstrativo das mutações do patrimônio líquido, demonstrativo dos fluxos de caixa e demonstração do valor adicionado.

Economia Gerada para as Filiadas	
2019	171.440.173,00
2020	188.074.563,00
2021	231.684.346,00

Além disso, os resultados alcançados desde a implementação do PE e do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), demonstram um desenvolvimento na gestão, algo que vem sendo reconhecido nacionalmente.

No decorrer dessa trajetória, a cooperativa foi premiada três vezes com a certificação de Responsabilidade Social da Unimed, com o Prêmio Qualidade RS, do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), e pelo Sistema de Avaliação de Gestão (SAG).

Além disso, foram seis premiações como uma das Melhores Empresas Para Trabalhar e dois como uma das Melhores Empresas Para Começar a Carreira, ambos da Revista Você S/A.

Também obteve sete Selos Unimed de Governança e Sustentabilidade, sendo cinco ouros e dois pratas, bem como dois prêmios SomosCoop e a certificação de um dos Lugares Incríveis para Trabalhar em 2021.

Premiação Lugares Incríveis para Trabalhar

Desde 2014, a Unimed Central de Serviços-RS vem sendo reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil. A última premiação foi no ano passado, em 2021, onde a empresa foi agraciada entre os 120 Lugares Incríveis para Trabalhar (LIPT), uma iniciativa do UOL e da Fundação Instituto de Administração (FIA) que avalia o grau de satisfação dos colaboradores.

A premiação é resultado de um processo de avaliação composto por quatro índices: o índice de Clima Organizacional (i-CO), o índice de Gestão de Pessoas (i-GP), o índice de Liderança (i-LID) e o índice do CEO (i-CEO).

Na avaliação, foram obtidas notas acima dos 90 pontos em questões como:

Concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	97,8
Conheço os objetivos da empresa em que trabalho	97,8
Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	96,2
Os processos, os procedimentos e as rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	94
Participo da definição das minhas metas de trabalho	91,9

Premiação Selo Ouro de Governança e Sustentabilidade

Em 2021, pela quarta vez consecutiva, a Unimed Central de Serviços-RS recebeu o Selo Ouro de Governança e Sustentabilidade, certificação bienal, conferida pela Unimed do Brasil para cooperativas e sociedades auxiliares que compõem o Sistema Unimed e tem, como objetivo, estimular a implementação de boas práticas em governança e gestão para a sustentabilidade.

Ao portar o selo na categoria ouro, a cooperativa mostra estar orientada a produzir resultados sustentáveis por meio de uma gestão eficiente, com processos, normas e critérios estruturados e padronizados, que permitem uma melhor tomada de decisão. Além disso, sinaliza que a governança está em constante evolução e a gestão é realizada por meio de ações estruturadas.

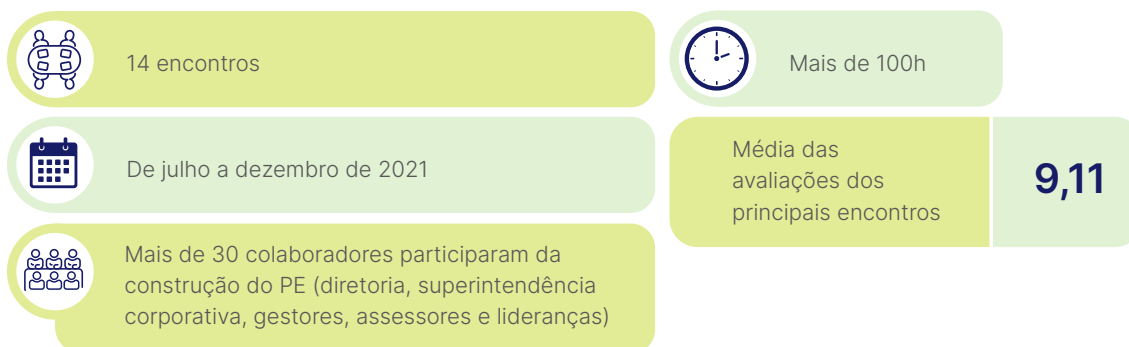
Premiação troféu prata do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão

Além do Selo da Excelência, a Unimed Central-RS foi premiada com o troféu prata do Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão - ciclo 2021, no nível Rumo à Excelência. Esse é o segundo ciclo consecutivo que a cooperativa é premiada, visto que, em 2019, obteve o troféu bronze.

O Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão é promovido de forma bianual pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e tem como objetivo reconhecer, em âmbito nacional, as cooperativas que mais promoveram o aumento da qualidade e da competitividade no modelo de negócio cooperativista no último ano.

Satisfação das partes interessadas

Com a implantação do planejamento estratégico, percebeu-se melhores resultados nos indicadores de satisfação das partes interessadas (filiadas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade). Essas avaliações são baseadas em pesquisas como: satisfação dos fornecedores (porcentual), satisfação da comunidade com ações e projetos socioambientais (porcentual) e satisfação geral das filiadas e não filiadas (nota). Além disso, o PE tem possibilitado ações preventivas frente aos possíveis riscos que possam ser enfrentados, contribuindo para um melhor desempenho das atividades.



Evidências

Banner físico do mapa corporativo na sede para acesso de todos os colaboradores



Campanha enviada aos gestores e aos colaboradores, composta por peças para os canais e-mail, intranet e vídeo conceitual

Campanha enviada aos gestores e aos colaboradores, composta por peças para os canais e-mail, intranet e vídeo conceitual.



Olá, Gestor(a)!



Agora você tem um lugar exclusivo com diversos materiais para te apoiar nos planejamentos sobre o PE com sua equipe!

Conheça o **Espaço do Gestor**.


[Clique aqui!](#)

Importante! Este canal é exclusivo para os Gestores, portanto, não compartilhe isto! Em breve a Comunicação fará, nos canais oficiais, o lançamento de um espaço para todos os colaboradores.



Olá, Colaborador(a)!

Estamos te convidando para fazer parte de um projeto importante: o Planejamento Estratégico 2022-2024. Este projeto é fundamental para o crescimento e a sustentabilidade da nossa organização.



Quer saber mais sobre o projeto e como participar? Acesse o **Espaço do Colaborador**.

[Clique aqui!](#)

Contamos com você!



Chegamos ao fim da etapa de Formulação do Planejamento Estratégico 2022-2024!

Um dia muito importante para todos nós de Itaboraí chegou! Hoje finalizamos a etapa de Formulação do Planejamento Estratégico 2022-2024.

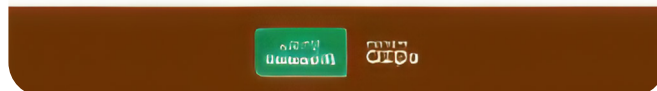


Estamos muito felizes com o resultado e agradecemos a todos que participaram deste processo. Fique por dentro das novidades e acompanhe a implementação do plano estratégico.

Contato

[Clique aqui!](#)

Fique por dentro!





Materials de apoio para os encontros de formulação entre as lideranças (convite e pesquisas de avaliação)

PLANEJAMENTO Estratégico 2022-2024

Etapas: Pensando a Organização

MATERIAIS (Ícone de livros)

MÉTODOS (Ícone de relógio)

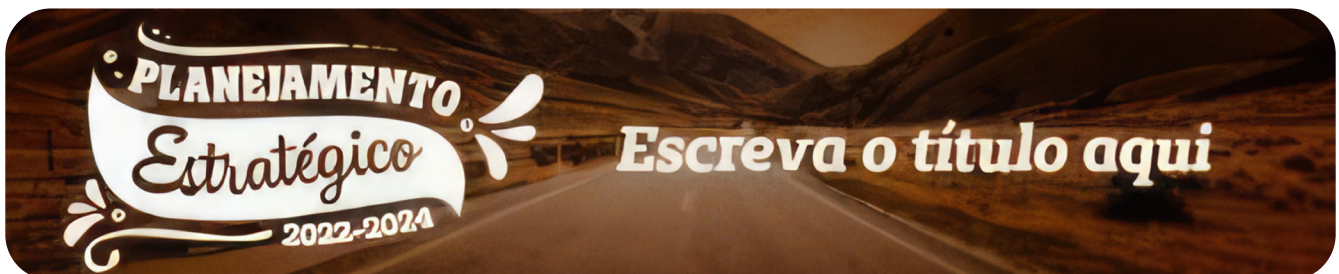
LOCAL (Ícone de localização)

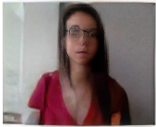
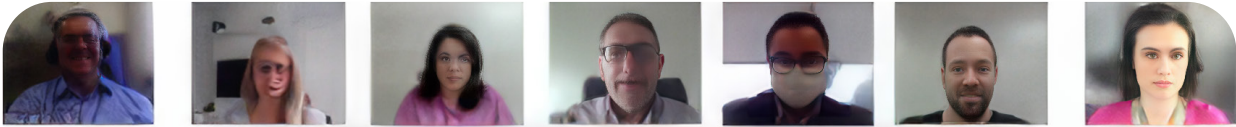
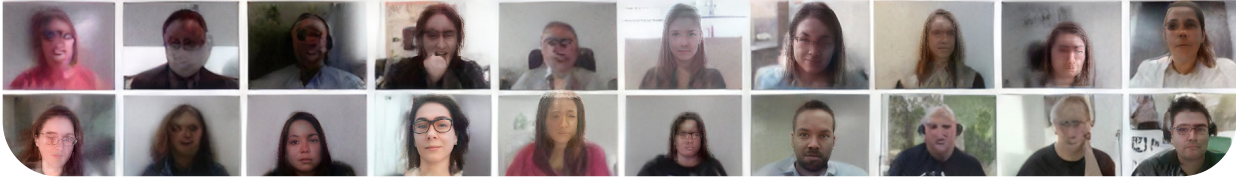
PÚBLICO-ALVO
 Os sujeitos (alunos) da UES

INFORMAÇÃO
 A informação que será utilizada no trabalho
 - Dados sobre o contexto institucional e local

COORDENADORIA
 Unidade 13

Unidade 13 | COPAC

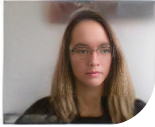
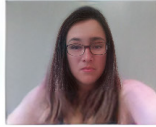
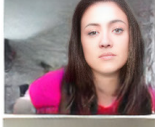




COMO CHEGAREMOS LÁ?

5 **Definir os indicadores**

Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para avaliar o progresso da organização em relação aos seus objetivos.





CLIENTES

Primeiros Passos

SICOOB CREDINACIONAL - Cooperativa de Crédito Credinacional Ltda

Gestão - Clientes

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito Credinacional Ltda</p> <p>Sigla: Sicoob Credinacional</p> <p>Data da constituição: 9/5/1988</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 25.420.696/0001-36</p> <p>Número de cooperados: + 21 mil</p> <p>Número de colaboradores: 104</p> <p>Cidade/Estado: ABAETÉ/MG</p> <p>Site: www.sicoob.com.br/web/sicoobcredinacional</p> <p>E-mail: credinacional@sicoobcredinacional.com.br</p> <p>Setor responsável: OQS (Organização do Quadro Social)</p>
Nome da Prática	Gestão Empresarial
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Gestão, interesse pela comunidade

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O projeto tem como proposta proporcionar a disseminação do conhecimento sobre gestão empresarial aos associados PJ. Os principais objetivos são contribuir para a melhoria da gestão da empresa associada, estimular os participantes a alcançarem melhor desempenho em suas atividades empresariais, além de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes.

Motivos que levaram à adoção da prática

A cooperativa possui um intenso trabalho voltado para a capacitação do seu quadro de colaboradores. Além de treinamentos e especializações direcionados às tarefas operacionais da instituição, ela investe na formação integral da equipe.

Nesse contexto, percebeu-se a oportunidade de multiplicar esse conhecimento junto ao seu quadro social. Tal movimento propicia mudanças na gestão das empresas associadas de forma a gerar mais renda e emprego na comunidade, assim como proporciona uma oportunidade para o colaborador exercitar, na prática, o conhecimento adquirido.

O projeto visa o desenvolvimento e à sustentabilidade da comunidade, pautando-se no bem-estar social e na coletividade. Ele possibilita colocar em prática o 7º princípio cooperativista.

Execução da prática

Os instrutores do programa são colaboradores e dirigentes da cooperativa. Os cursos oferecidos pela prática gestão empresarial são realizados de forma presencial na cooperativa ou em instituições parceiras.

Os participantes são selecionados dentro do quadro social do Sicoob Credioeste, agora Sicoob Credinacional, ou indicados pelas empresas parceiras.

Foram realizados dois módulos completos nos anos de 2018 e 2019, sendo paralisados a partir de 2020 devido à pandemia da Covid-19. A cooperativa pretende manter a oferta dos cursos a partir do corrente ano. O treinamento é feito de forma coordenada, dentro de uma carga horária que seja satisfatória para o cooperado.

A governança da cooperativa acredita que esse treinamento se apresenta como um momento rico para o relacionamento e a aproximação com o cooperado. Por exemplo, no 1º módulo do treinamento, em 2018, os certificados foram entregues na sua AGEO, uma forma de mostrar a outros cooperados e incentivá-los a participar do programa.

Ciclo da prática



Resultados

A cooperativa realiza uma pesquisa com os participantes no fim de cada módulo, visando identificar pontos de melhoria no programa, assim como avaliar o seu impacto pessoal e profissional.

A primeira melhoria visível e citada é o relacionamento entre cooperado e cooperativa. O laço de pertencimento é fortalecido. O cooperado percebe que a cooperativa desenvolve programas objetivando o seu crescimento.

Frisa-se que, dentre os participantes do primeiro e segundo módulo, ocorreu a identificação de cooperados com grande interesse em aprimorar seus conhecimentos no cooperativismo.

A cooperativa, dentro da sua política e plano de sucessão, busca ampliar a capacitação desses cooperados para os preparar para a gestão da cooperativa.

O participante do 1º módulo Leonardo Dias Campos, por exemplo, atualmente é conselheiro de administração da cooperativa. A cooperada Neide do Espírito Santo, também do 1º módulo, hoje é uma digital influencer e participa ativamente da cooperativa.

Já a colaboradora Rute Conceição dos Santos, na época agente de atendimento na cooperativa, atuou como instrutora no programa gestão empresarial e teve despertada a vocação como docente. A profissional lecionou na Universidade do Estado de Minas Gerais. Hoje, é gerente de agência.

Outro destaque é o colaborador Matheus Vasconcelos. Anteriormente agente de atendimento da cooperativa, ele participou do programa no módulo de educação financeira. Atualmente, exerce o cargo de agente de desenvolvimento cooperativista da cooperativa e atua como PAE - Pessoa de Apoio Estratégico do Instituto Sicoob.

Em 2018, foram 17 participantes do programa e, em 2019, no 2º módulo, foram 18 cooperados.

Evidências

DEPOIMENTOS GESTÃO EMPRESARIAL

Larissa Lopes de Noronha

“Particpei do treinamento esperando acrescentar algo na minha área e aprendi muito! Foi gratificante! Cada palestrante melhor do que o outro. Eles nos passaram conhecimento com muita clareza. Foi uma experiência maravilhosa. Eu só tenho a agradecer. Quero participar de todos os que eu puder”.

Amanda de Souza Santos

“Sobre o curso concluído, só tenho elogios, pois foi de grande importância para o meu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional! Adorei cada palestrante e profissional da área, foi esclarecedor e muito incentivador. Obrigada a vocês, da Associação, e a todos da Cooperativa Sicoob!”

Cintia Lopes

“Sou funcionária da Associação Comercial e Empresarial de Abaeté e tenho de agradecer imensamente a oportunidade que tive de obter conhecimento e, também, direcionamento que vão ajudar em minha vida profissional. Saber quais as atitudes que devemos tomar para mudar nossa própria realidade a fim de nos tornarmos pessoas com melhores metas pessoais e profissionais foi de grande valia. Deixo, aqui, a minha imensa gratidão!”

Ana Paula Caeiro

“O treinamento foi maravilhoso. Superou as minhas expectativas. Profissionais altamente qualificados. Estão todos de parabéns. Quando tiver outros, com certeza, quero participar”.

Ana Flávia Oliveira Santos

“Primeiramente, quero agradecer a Associação Comercial e ao Sicoob Credioeste por ter me dado essa oportunidade e, também, a todos os profissionais de cada módulo, que fizeram um excelente trabalho, desde o conteúdo até a apresentação. Podem ter certeza de que saí com minha bagagem maior e melhor”.

Letícia Perpétua da Silva

“O curso ministrado pelo pessoal do Sicoob Credioeste só me acrescentou positivamente. A seriedade do trabalho transmitiu, de maneira nítida, a importância de buscarmos novos conhecimentos. Desde conhecer e saber lidar com o nosso dinheiro até como se portar na profissão em que nos encontramos. De maneira geral, sinto-me honrada pelo convite e por ter a oportunidade de aprender tanto com os profissionais que ali estiveram. A interação foi bacana e, com certeza, a cidade de Abaeté, seus comerciantes e trabalhadores só têm a ganhar com esse projeto que a Sicoob Credioeste e a Associação Comercial oferecem para nós. Obrigada e até a próxima”.

Marcela F. Costa

“Bom, primeiramente, quero agradecer a Associação Comercial e ao Sicoob Credioeste por ter me dado essa grande oportunidade de ter participado do curso. Agradecer, também, a todos os profissionais de cada módulo que tiveram a disposição de nos passar todos os seus conhecimentos e, claro, foi um excelente trabalho. Eu adorei o conteúdo, a equipe que participou comigo. Podem ter certeza de que lembrarei de todos os ensinamentos”.

Paula Lucas Pereira

“Para mim, o projeto gestão empresarial foi de grande valia, tanto pessoalmente quanto profissionalmente. Tratou de assuntos relevantes e foram palestrados de forma educativa e dinâmica. Possibilitou não só o aprendizado por meio das palestras como, também, a partir dos debates e momentos de bate-papo com os outros participantes. Agradeço a oportunidade”.

MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS:

Sicoob Credioeste realiza 2º Encontro do Projeto Gestão Empresarial



O sucesso de uma empresa depende da harmonia entre todos os setores. A administração assim como o operacional e as áreas de gestão de pessoas, financeiro e comercial precisam estar alinhadas com o objetivo da organização. Para auxiliar os cooperados com esse trabalho, o Sicoob Credioeste realizou o 2º Encontro do Projeto Gestão Empresarial. O evento ocorreu do dia 25 a 28 de novembro, na Associação Comercial de Abaeté.

O evento, ministrado pelos empregados da cooperativa, engloba 9 módulos. São eles: Empreendedorismo, Cooperati-

vismo, Gestão de Vendas, Excelência em Atendimentos, Gestão Financeira, Gestão de Marketing e Comunicação, Produtos e Serviços Sicoob, Gestão de Pessoas e Gerações no Mercado de Trabalho: quais são e como lidar com cada uma delas. A proposta é contribuir para a melhoria da gestão das empresas cooperadas, estimulando os participantes a melhorar a performance das atividades empresariais.

O resultado é profissionais mais engajados e com expertise na área de atuação. Para a participante Leticia Perpétua da Silva, "a seriedade do trabalho da

equipe Credioeste transmitiu, de maneira nítida, a importância de buscar novos conhecimentos". Ela ainda afirma que o curso ensina como lidar com o dinheiro e também a se portar na profissão.

O Projeto Gestão Empresarial foi idealizado em 2018 pelo Sicoob Credioeste e é destinado a empresários cooperados.

Os interessados em participar devem encaminhar um e-mail para contato@sicoobcredioeste.com.br.

PROJETO GESTÃO EMPRESARIAL 2019

CERTIFICADO

O SICOOB CREDIOESTE – Cooperativa de Crédito do Oeste Mineiro, o Região Metropolitana de Belo Horizonte Ltda., outorga o presente certificado a

ORIANA JOVELINA DE OLIVEIRA

pela participação no Projeto Gestão Empresarial 2019, realizado de 25 a 28 de novembro de 2019, com carga horária de 16h (dezesseis horas), ministrado por (vide verso), em Abaeté/MG

Abaeté (MG), 25 a 28 de Novembro de 2019.


Aloisio Lucas Pereira
Presidente do Conselho de Administração
da Sicoob Credioeste

**SICOOB**
Credioeste

Modelo dos certificados entregues para todos os participantes





CLIENTES

Compromisso
com a Excelência

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A agência móvel é uma prática adotada pela cooperativa para levar as soluções financeiras do Sicredi a locais desassistidos por instituições financeiras, em comunidades distantes e para a realização de ações que promovam a marca.

Motivos que levaram à adoção da prática

O cooperativismo de crédito é, sem dúvida, um dos mecanismos mais eficazes para promover o acesso aos serviços financeiros pelas pessoas. Oferecer a elas a possibilidade de fazer parte desse negócio é a missão do Sicredi, que foi potencializada, em 2019, com a ampliação da área de atuação da cooperativa Sicredi Sudoeste MT/PA, passando de 62 para 97 municípios. Diante desse cenário, buscou-se alternativa para promover o cooperativismo e a inclusão financeira das pessoas de forma ágil, prática e próxima. A agência móvel surgiu para atuar com esse objetivo, apresentando deslocamento rápido e baixo custo.

Execução da prática

A agência móvel adotada pela cooperativa Sicredi Sudoeste MT/PA caracteriza-se por um veículo marca Mercedes-Benz, modelos Sprinter 314 e 416, extralongo, com 14 m³, customizada, com geração própria de energia, sistema operacional, internet e equipada com iluminação, frigobar, televisão, mesas e cadeiras para atendimento. São quatro agências móveis distribuídas na área de atuação da cooperativa, sendo duas no Estado do Pará e duas em Mato Grosso.

As agências móveis são utilizadas em cidades com projeto de expansão, em eventos e feiras e, ainda, em ações estratégicas para levar o cooperativismo de crédito para comunidades rurais e bairros mais distantes.

Em cada parada, as equipes levam o Sicredi, literalmente, para dentro da comunidade, tirando dúvidas, realizando consultorias financeiras e, também, apoiando na construção de seus planos e objetivos, seja pessoa física, jurídica ou agricultores.

Ir até o associado e as pessoas que ainda não fazem parte do negócio cooperativo é levar um atendimento de qualidade, com foco nas necessidades de cada um, gerando crescimento e ganho coletivos. É a inclusão financeira sendo proporcionada pelo cooperativismo de crédito por meio de um atendimento próximo, ágil e personalizado.

A utilização dos veículos está parametrizada no regulamento de utilização das agências móveis, com cronograma e objetivos definidos e acompanhados pelo gerente regional de desenvolvimento e gerente regional de expansão.

Definidos os objetivos, a agência móvel é deslocada para a região a ser atendida e conta com um plano de divulgação que inclui rádio local, arquivos digitais e mobilização com entidades parceiras.

Para controle, temos o regulamento de utilização dos veículos, que aborda os procedimentos operacionais e as responsabilidades dos usuários. Há, também, o acompanhamento estratégico realizado pelos gerentes regionais de desenvolvimento da cooperativa, que mapeiam as oportunidades e necessidades de cada região para agendamento das ações, o que possibilita o atendimento dos associados e a associação de novos.

As agências móveis ganharam caixas de som para divulgação no local e têm sido utilizadas, também, a pedido das próprias comunidades, que entenderam como vantajosa a presença da agência Sicredi, ainda que móvel.

O projeto, que teve início em 2020 com a aquisição de três veículos, abrange toda a área de atuação da cooperativa Sicredi Sudoeste MT/PA, com 97 municípios nos Estados de Mato Grosso e Pará.

Com o resultado positivo, principalmente, no que se refere à agilidade e ao alcance da comunidade, a cooperativa adquiriu mais um veículo em 2021 e está em processo de aquisição do quinto, para entrega ainda neste ano.

Os processos de melhoria acontecem, principalmente, com a organização do cronograma de utilização, potencializando a atuação e a recepção por parte da comunidade, que é informada com antecedência sobre a presença da agência móvel por meio dos materiais de divulgação, podendo, dessa forma, organizar-se para receber o veículo.

Resultados

Os veículos, chamados de agência móvel, foram adquiridos, gradualmente, e nestes 20 meses desde a primeira aquisição, atenderam a milhares de pessoas, não apenas com a oferta de produtos e serviços, mas, também, levando informação sobre saúde financeira. Hoje, os quatro veículos têm agenda fechada, estando em um lugar a cada semana.

Foram mais de:

- 2.500 novos associados com o atendimento das agências móveis;
- Presença em nove cidades, ainda sem agência física, com pequenos intervalos de tempo;
- Atendimento a mais de 200 comunidades rurais.

A presença de equipes do Sicredi com a agência móvel em comunidades tem repercutido de maneira muito positiva, com depoimentos de associados que receberam atendimento. “Sabemos da importância de participarmos de uma cooperativa de crédito e, para nós, o fato de o Sicredi investir e dar o retorno dentro da própria comunidade significa muito. Com a atuação forte do agronegócio e os investimentos realizados, é possível notar o aumento na geração de emprego e renda na comunidade, além de melhorias na escola local, por exemplo, possíveis graças à parceria das pessoas com o Sicredi”, disse Antônio Carlos da Silva, associado do Distrito de São Jorge, comunidade do município de Tangará da Serra.

Outro associado que fez questão de registrar, em vídeo, a satisfação em receber a agência móvel na comunidade do Assentamento Rio Brando, em Nova Olímpia, MT, foi o Sr. Raimundo Dias de Oliveira. “Nós, assentados, agradecemos muito o Sicredi por estar nos apoiando com as informações sobre financiamento, pois é muito difícil se deslocar daqui para cidade e vocês estando aqui, junto com a gente, fica muito mais fácil”, explicou.





CLIENTES

Rumo à Excelência

UNIMED FRONTEIRA NOROESTE/RS - Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda

Gestão - Clientes

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Fronteira Noroeste/RS - Cooperativa de Assistência à Saúde Ltda</p> <p>Sigla: Unimed Fronteira Noroeste/RS</p> <p>Data da constituição: 18/6/1972</p> <p>Ramo de cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 87.689.527/0001-53</p> <p>Número de cooperados: 146</p> <p>Número de colaboradores: 122</p> <p>Cidade/Estado: Santa Rosa/RS</p> <p>Site: www.unimed-fno.com.br</p> <p>E-mail: unimed@unimed-fno.com.br</p> <p>Setor responsável: Qualidade e processos</p>
Nome da Prática	Gestão do programa de avaliação, qualificação e desenvolvimento da rede própria e credenciada
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Gestão - Mercado
Palavras-chave	Avaliação, qualificação, desenvolvimento, qualidade dos serviços, segurança do paciente, experiência do cliente, melhoria contínua, boas práticas assistenciais

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Na Unimed Fronteira Noroeste/RS, a gestão do programa de avaliação, qualificação e desenvolvimento da rede credenciada faz parte de um processo contínuo e permanente sob a liderança da gestão executiva, alinhado ao propósito da cooperativa/operadora: “cuidar de você proporcionando a melhor experiência”.

Em 2017, iniciou-se a construção do macroprocesso “gerir rede credenciada”, o qual contempla o programa de avaliação, qualificação e desenvolvimento da rede credenciada, definindo as diretrizes e os requisitos avaliativos para monitorar o desempenho da prestadora de serviços de saúde e incentivar a melhoria dos seus processos, qualidade dos serviços prestados e adoção de boas práticas de segurança ao beneficiário.

O objetivo do programa é qualificar, avaliar, classificar, desenvolver e reconhecer a rede prestadora de serviços de saúde. Cada prestador é classificado de acordo com um índice de desempenho que avalia instalações físicas e aspectos gerais da estrutura, qualidade e boas práticas assistenciais e incentivo à segurança do paciente.

Dessa forma, por meio de um trabalho conjunto de desenvolvimento da melhoria contínua nos processos e resultados em saúde, é possível estreitar o relacionamento com o prestador, cooperativa/operadora e beneficiário, aprimorando a excelência e percepção de valor nos atendimentos.

Os principais instrumentos para embasar a criação do programa foram o estudo aprofundado dos itens avaliativos da RN 277/2011 e, em seguida, a publicação da Consulta Pública nº 71, que originou a RN 452/2020. Toda essa bagagem conceitual, com as respectivas referências bibliográficas mencionadas nas resoluções, inspiraram a estruturação e aperfeiçoamento do programa.

A estruturação/consolidação do programa só foi possível pelo engajamento da equipe envolvida em todas as etapas da criação, do desenvolvimento e da execução. A cultura colaborativa oportuniza espaço de cocriação, onde os colaboradores sentem-se encorajados em um ambiente seguro para abertura de novas percepções e compartilhamento de ideias para uma construção coletiva, colocando a cooperativa/operadora em outro patamar de contribuição, participação e performance de seus colaboradores, sendo o resultado uma consequência.

Motivos que levaram à adoção da prática

O sistema de saúde vem sendo pressionado por novas demandas. Clientes cada vez mais exigentes e participativos analisam a assistência prestada, acompanham de perto os resultados e comparam serviços. As atenções se voltam à qualidade e à segurança oferecidas.

A experiência do paciente recebe destaque e ganha força como critério de avaliação. Os desfechos clínicos são considerados em sua totalidade e tudo isso representa a busca por valor em saúde.

O valor em saúde está diretamente relacionado à qualidade dos serviços prestados aos beneficiários pelos estabelecimentos prestadores de serviços de saúde.

Desse modo, a Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS tem realizado diversas ações para incentivar a melhoria da qualidade da rede prestadora de serviços de saúde, destacando-se:

- Programa de acreditação de operadoras de planos de saúde, que possui uma dimensão dedicada à gestão da rede prestadora de serviços e outra à gestão em saúde;
- Índice de desempenho da saúde suplementar – idss - possui indicadores que medem a frequência de utilização de prestadores com atributo de qualidade do programa qualiss;
- Pesquisa de satisfação de beneficiários com o objetivo de mensurar a experiência do cliente em relação à percepção sobre a qualidade da rede de assistência à saúde;
- Certificação em atenção primária à saúde;
- Modelos de remuneração baseada em valor, incentivando a adoção de boas práticas de qualidade e segurança do paciente.

Essas iniciativas visam ampliar a cultura de qualidade do setor para atender a expectativa dos clientes, além de oferecer desfecho e resolutividade nos serviços assistenciais.

O objetivo da qualificação dos serviços é induzir a mudança no modelo de saúde existente, propiciando uma melhor experiência ao beneficiário.

A qualificação de rede prestadora de serviços, com foco na segurança, constitui uma responsabilidade da cooperativa/operadora frente a seus clientes e está alinhada ao propósito “cuidar de você proporcionando a melhor experiência”. Diante disso, a Unimed Fronteira Noroeste/RS iniciou, em 2017, a implantação do programa de avaliação, qualificação e desenvolvimento da rede credenciada.

Além de ser uma recomendação da Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, o programa apresenta-se como uma excepcional oportunidade de contribuir para a melhoria dos processos assistenciais e a proximidade com a rede prestadora.

Execução da prática

A partir da análise realizada pela gerência geral sobre os requisitos do programa de acreditação de operadoras (RN 277/2011), identificou-se a necessidade de estruturar o processo de contratação da rede prestadora de serviços, pois ele estava fragmentado em diversas áreas, contemplando, exclusivamente, a relação contratual com a rede.

O primeiro passo foi a avaliação do perfil das lideranças para identificação do profissional com competências essenciais, especialmente, voltadas à assistência em saúde e capacidade relacional para gerir as ações com foco na qualificação da rede.

A partir da definição da liderança da área, a gerência, em conjunto com a área e a gestão de pessoas, identificou, entre os profissionais internos, aquele com perfil mais adequado aos requisitos e às competências esperadas para compor a estrutura para execução desse processo, que contempla a liderança da gestão da rede credenciada e um analista, oriundos de recrutamento interno.

O passo seguinte foi a preparação da equipe para a execução da prática. Faz parte da essência da cooperativa/operadora e do jeito de cuidar das pessoas oportunizar desenvolvimento por meio de treinamentos “on the job”. Para isso, é contratada consultoria especializada para capacitar os profissionais, cocriando desde a estruturação do macroprocesso até a execução do primeiro ciclo da prática a fim de deixar o legado para a organização.

A construção do macroprocesso “gerir rede credenciada” demonstrado na cadeia de valor contempla a definição de diretrizes ajustadas às necessidades da cooperativa/operadora, levando em consideração aspectos culturais, complexidade das operações, requisitos legais e regulamentares.

Também são considerados os interesses das partes interessadas e os fatores relevantes para os processos de tomada de decisão, incluindo questões relativas ao dimensionamento, à contratualização, à qualificação, à avaliação, à classificação e ao reconhecimento da rede credenciada.

Esse macroprocesso tem o intuito de organizar a prestação da assistência à saúde de forma que o beneficiário tenha acesso a um cuidado de saúde resolutivo e de excelência por meio de uma rede sustentável, segura e confortável para o seu atendimento e, com isso, gerar ações de qualificação para toda a rede prestadora.

Em seguida, foram criados os processos e a integração das atividades principais de forma a contemplar todos os aspectos do programa de acreditação de operadoras estabelecido pelo órgão regulador (ANS), bem como os requisitos do selo de governança e sustentabilidade, idealizado pela Unimed do Brasil e do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC, criado pelo Sistema OCB.

Partindo disso, foram sendo construídos os padrões - políticas, manuais, programas, instruções de trabalho e formulários, bem como definidos os indicadores para medição do desempenho dos processos e das atividades.

Para avaliar, qualificar e desenvolver a rede prestadora de serviços assistenciais, foi criado o programa de avaliação, qualificação e desenvolvimento da rede credenciada, que tem como objetivo o fortalecimento da rede e o fornecimento de subsídios que superam a relação contratual por apoiar o seu desenvolvimento.

Esses subsídios vão além da informação científica e estendem-se para a melhoria da relação, da criação de canais de comunicação e da troca de informações qualitativas em saúde, que contribuem, substancialmente, para a manutenção dos serviços na oferta de experiências cada vez mais positivas aos clientes.

O programa da rede credenciada implantado pela Unimed Fronteira Noroeste/RS abrange a rede própria e a rede prestadora credenciada, não incluindo os consultórios médicos, contemplando as etapas descritas a seguir.

1ª etapa: qualificação dos serviços de saúde

Contempla a definição dos documentos que comprovam a regularização do serviço, porte e nível de qualidade oferecido aos clientes, adequado a cada tipo de serviço. Entre eles, destacam-se: certificações de qualidade (acreditação e/ou certificação por entidade gestora de outros programas de qualidade); notificação de eventos adversos no Notivisa; alvarás (localização, sanitário, bombeiros); CNES ativo. Esses documentos são enviados pela rede credenciada com atualização anual e fazem parte da contratualização.

2ª etapa: avaliação dos serviços de saúde

Contempla a realização de visitas técnicas em hospitais, laboratórios clínicos e patológicos, clínicas de imagem, clínicas de fisioterapia e clínicas especializadas. Já os profissionais de saúde enviam as evidências de qualidade do serviço prestado de forma *on-line*.

Os itens avaliados durante a visita técnica são registrados em formulário específico para cada tipo de serviço, contemplando os seguintes aspectos:

- Instalações físicas e aspectos gerais da estrutura física;
- Qualidade - avalia a aplicação das metas internacionais de segurança do paciente, padronização das rotinas dos serviços prestados, aspectos técnicos e assistenciais específicos para cada serviço, núcleo de segurança do paciente, satisfação de clientes, gestão das reclamações dos clientes e aspectos legais pertinentes a cada serviço avaliado;
- Boas práticas assistenciais e incentivo à segurança do paciente - adoção de protocolos e diretrizes clínicas e protocolos de segurança do paciente, monitoramento de indicadores de qualidade assistencial, adoção de prontuário eletrônico e demais práticas de qualificação da assistência em saúde específicas para cada tipo de serviço.

Além da visita técnica e/ou avaliação remota dos profissionais de saúde, o Índice de Desempenho do Prestador (IDP) é composto pelos seguintes requisitos:

REQUISITOS E PONTUAÇÃO-IDP		
1. Documentação	Alvará de Localização vigente	4
	Alvará Sanitário vigente	4
	Alvará dos Bombeiros vigente	4
	Registro Pessoa Jurídica junto ao Conselho da Classe	4
	CNES ativo	4
	Total Documentação	20
2. Acreditação/ Certificação	Certificado emitido por Entidade Acreditadora Certificado emitido pelas Entidades Gestoras de Outros Programas de Qualidade	10
3. Notificações de Eventos Adversos - NOTIVISA		5
4. Visita Técnica ou Questionário Online		55
5. Reclamações	Sem reclamações pertinentes	10
	Até duas reclamações pertinentes	4
	Três ou mais reclamações pertinentes	4
PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL		100

3ª etapa: classificação dos serviços de saúde

Nesta etapa, os resultados são tabulados, classificando os prestadores de acordo com o seu desempenho, conforme demonstrado a seguir:

REQUISITOS E PONTUAÇÃO-IDP	
	<p>Selo Ouro Prestadores com desempenho considerado ótimo pela Unimed, respeitando critérios de qualidade e segurança.</p> <p>Benefícios da Classificação:</p> <ul style="list-style-type: none">• Selo Ouro que pode ser utilizado para divulgação no estabelecimento;• Certificado;• Incentivo Financeiro a ser definido pela Direção e dividido entres os prestadores classificados;• 105% do indexador definido no reajuste anual.
	<p>Selo Prata Prestadores com desempenho considerado muito bom pela Unimed, respeitando critérios de qualidade e segurança.</p> <p>Benefícios da Classificação:</p> <ul style="list-style-type: none">• Selo Prata que pode ser utilizado para divulgação no estabelecimento;• Certificado;• 102% do indexador definido no reajuste anual.
	<p>Selo Bronze Prestador com desempenho considerado bom pela Unimed.</p> <p>Benefícios da Classificação:</p> <ul style="list-style-type: none">• Selo Bronze que pode ser utilizado para divulgação no estabelecimento;• Certificado;• Receber um relatório com os apontamentos que deverão ser melhorados, os quais serão avaliados no próximo ciclo.
REGULAR	<p>Prestador com desempenho considerado regular pela Unimed. Recebem reajuste normal.</p> <p>Deverá estabelecer plano de ação visando elevar o nível do Prestador para a situação acima de IDP 50. O plano de ação deverá ser enviado para a Unimed em até 60 dias após o recebimento do retorno da auditoria. O prestador será visitado novamente, no prazo de um ano para nova avaliação, com objetivo de verificar as implantações das ações do plano.</p>

4ª etapa: reconhecimento dos serviços de saúde

O reconhecimento da rede credenciada é realizado por meio de encontro presencial e/ou *on-line*, onde acontece a disseminação do propósito, dos norteadores estratégicos, das diretrizes relacionadas à conduta das partes interessadas, do programa de integridade, do canal de denúncias e, principalmente, da sistemática de execução do programa de avaliação, qualificação e desenvolvimento da rede credenciada.

Além disso, é apresentado o plano de educação continuada da rede credenciada, que está alinhado à estratégia da cooperativa/operadora e às suas necessidades/expectativas - identificadas pelo programa ou pela pesquisa de satisfação.

Nesse encontro, cada prestador recebe o seu formulário da avaliação com os resultados da visita técnica e/ou avaliação *on-line*, indicando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria de forma individualizada e documentada contendo, inclusive, referencial comparativo da média do desempenho dos prestadores da sua categoria.

O reconhecimento formal dos prestadores é realizado no fim do encontro, quando recebem o selo da categoria da sua classificação. Os prestadores classificados na categoria ouro, recebem uma bonificação adicional em dinheiro, a ser investido na melhoria da qualidade assistencial.

Resultados

O monitoramento de qualidade assistencial e o apontamento dos padrões de referência possibilitam o desenvolvimento da melhoria contínua nos processos e da qualidade assistencial da rede própria e credenciada.

Os principais resultados qualitativos, decorrentes desta implantação, são:

- Ampliação da relação da cooperativa/operadora com a rede credenciada;
- Padronização de todas as atividades e dos processos do macroprocesso de “gerir rede credenciada”, contemplando exigências legais, requisitos normativos e alinhamento aos valores e às estratégias da cooperativa/operadora;
- Transparência em relação aos requisitos de avaliação da rede credenciada;
- Aprimoramento da qualidade e segurança assistencial oferecida aos clientes;
- Qualificação da rede credenciada com reflexos nos seus processos internos;
- Clareza nas diretrizes de contratualização da rede credenciada e na diferenciação da remuneração alinhada à qualidade do serviço prestado;
- Identificação de atributos de qualidade que facilitam a análise e tomada de decisão para a suficiência da rede.

Os principais resultados quantitativos decorrentes dessa implantação estão logo a seguir.

Satisfação da rede credenciada, com impacto da implantação do programa na melhoria dos processos internos

2017	2019	2021
70,18%	74,19%	86,00%

Satisfação geral da rede credenciada com a implantação do programa

2017	2019	2021
66,67%	79,03%	84,00%

Índice de Desempenho dos Prestadores - resultado geral

2017 1ª edição	2019 2ª edição	2021 3ª edição
70,18%	58,4 pontos *	62,6 pontos
27 avaliados com visita (41%) 39 avaliados sem visita (59%)	52 avaliados com visita (73%) 19 avaliados sem visita (27%)	51 avaliados com visita (72%) 20 avaliados sem visita (28%)

*a partir da 2ª edição, houve a ampliação dos critérios avaliados, bem como o aumento no percentual de prestadores visitados.

Desempenho na RN 277/2019

Dimensão 2 - dinâmica da qualidade e desempenho da rede prestadora

Dimensão 3 - sistemáticas de gerenciamento das ações dos serviços de saúde

	Dimensão 2	Dimensão 3
Acreditação (2018)	91,67%	90,00%
Supervisão (2020)	95,83%	94,00%

Desempenho na RN 452/2020

Dimensão 2 - gestão da rede prestadora de serviços de saúde

Dimensão 3 - gestão em saúde

	Dimensão 2	Dimensão 3
Avaliação diagnóstica (2020)	64,29%	34,29%
Avaliação interna (2021)	84,52%	91,93%

Prêmio Excelência em Gestão da rede prestadora 2021

O prêmio, concedido pela Unimed Federação/RS, visa estimular a prática da gestão da rede direta de prestadores pelas Unimed do Rio Grande do Sul.

Em 2021, foram nove Unimed inscritas e cinco classificadas no **Nível de Excelência**, entre elas a Unimed Fronteira Noroeste/RS.



SOCIEDADE

Primeiros Passos

COOPATOS - Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.</p> <p>Sigla: COOPATOS</p> <p>Data da constituição: 20/4/1957</p> <p>Ramo de cooperativismo: Agropecuário</p> <p>CNPJ: 23.338.189/0001-22</p> <p>Número de cooperados: 2.845</p> <p>Número de colaboradores: 462</p> <p>Cidade/Estado: Patos de Minas/MG</p> <p>Site: www.coopatos.com.br</p> <p>E-mail: adge.diretoria@coopatos.com.br</p> <p>Setor responsável: Meio ambiente</p>
Nome da Prática	Meio ambiente solidário coopatos
Prêmio SomosCoop	Melhores do Ano
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão - Inovação - Intercooperação - Interesse pela comunidade - Mercado
Palavras-chave	Meio ambiente, desenvolvimento sustentável, educação ambiental; preservação ambiental, reutilização, economia circular, logística reversa, plantio de árvores, mudas, entidades filantrópicas

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Promoção do desenvolvimento sustentável aliado à consciência ecológica (educação ambiental) por meio do incentivo ao plantio de mudas de espécies nativas, exóticas e/ou frutíferas e da reutilização de embalagens dos produtos da cooperativa para a produção dessas mudas.

Além da esfera ambiental, a prática também atende à esfera social, visto que todo o montante arrecadado foi convertido em produtos de primeira necessidade e doados às entidades filantrópicas da cidade de Patos de Minas.

Motivos que levaram à adoção da prática

A cooperativa vislumbrou uma oportunidade de destino mais nobre às embalagens de seus produtos advindos de sistema de logística reversa firmada com seus clientes atacadistas.

Daí, surgiu a ideia de reutilizar essas embalagens para o plantio e a produção das mudas, além de contribuir com a causa social da cidade de Patos de Minas por meio de doação de produtos de primeira necessidade às entidades filantrópicas.

Execução da prática

A prática foi implementada em janeiro de 2019, iniciando-se com a produção das mudas, tendo sequência, com o seu lançamento, no Dia de Cooperar, em julho de 2020.

Atualmente, está estruturada de forma continuada por meio da produção de mudas em viveiro próprio. A prática foi analisada com base nos resultados alcançados na primeira edição, que funcionou como “piloto”.

Como melhoria, buscou-se o aumento da quantidade de mudas para 2.000 na edição subsequente (segunda edição), realizada em outubro de 2021. Com o sucesso dessa segunda edição, a prática já está em andamento para o seu terceiro ciclo.

Para a sua execução, houve a formação de uma equipe técnica composta por cinco membros: Célio Humberto Rodrigues (assessor de desenvolvimento e gestão empresarial), Juliana Caroline Nunes Vitória Costa (engenheira ambiental/analista ambiental), Márcia das Dores Rosa (auxiliar técnico de controle de qualidade), João Batista de Andrade (jardineiro) e Rafael Sabino de Souza (auxiliar de movimentação de materiais).

Para a execução da prática, as seguintes etapas foram realizadas:

- Coleta de sementes para plantio, realizada pela própria coopatos, em parceria com o instituto estadual de florestas - ief;
- Preparação das embalagens reutilizadas de produtos da cooperativa (higienização e limpeza);
- Preparação do solo e plantio das sementes;
- Disposição de todas as mudas no viveiro;
- Tratos silviculturais diários (rega e combate às ervas daninhas);
- Confecção de material de divulgação (cartão informativo para identificar cada uma das espécies);
- Fixação do cartão em cada uma das espécies;
- Divulgação nas mídias sociais da coopatos e redecoop e posterior exposição das mudas nas filiais comerciais da cooperativa: lojas de leite e derivados e loja agropecuária da cidade de patos de minas;
- Exposição das mudas na orla da lagoa grande de patos de minas, de forma pontual, no dia 23 de outubro de 2021, realizada em parceria com mais 12 cooperativas que integram a redecoop. Esse movimento de intercooperação recebeu o título de “campanha plantando o bem”. Para a movimentação do projeto nesse dia, houve trabalho voluntário de colaboradores de todas as cooperativas da redecoop;
- A cada doação mínima de r\$ 10,00, a parte interessada (cliente, cooperado, colaborador e/ou sociedade) recebia uma das mudas da prática, de sua escolha, além de poder indicar para qual instituição gostaria de realizar a doação. Foi realizado um levantamento das seis instituições filantrópicas de patos de minas mais indicadas e toda a receita arrecada foi convertida em compras de produtos de primeira necessidade e doados a essas instituições;

Todas as etapas da prática tiveram duração de 18 meses. Vale a pena ressaltar que esse é o prazo do ciclo da concepção do projeto até a finalização de cada edição (desde a coleta de sementes até a exposição das mudas). Contudo, o viveiro funciona de maneira perene a fim de garantir a produção de mudas para as próximas edições do projeto.

A execução da prática seguiu, fielmente, todas as etapas do planejamento realizado, envolvendo a equipe do departamento de meio ambiente para implementação, execução e divulgação, além da equipe comercial das unidades onde foram alocadas as mudas para exposição para que o público envolvido (colaboradores, cooperados, clientes, sociedade em geral) pudesse aderir à prática e dar vida a ela.

Os controles implementados foram: o levantamento da quantidade de mudas distribuídas e, conseqüentemente, o montante arrecadado com as doações, controlado por planilhas; o levantamento da quantidade de cestas básicas que puderam ser adquiridas com o montante arrecadado e as instituições beneficiadas, além da variedade de espécies de mudas produzidas no viveiro da COOPATOS.

Resultados

Resultados quantitativos

- Arrecadação de R\$ 11.172,00 provenientes da doação mínima de R\$ 10,00 em troca de cada uma das 1.117 mudas entregues pelo projeto.
- Promoção de plantio de 1.117 mudas de variadas espécies na região de Patos de Minas, além do fomento da educação ambiental.
- Conversão do montante arrecadado em compras de produtos de primeira necessidade, totalizando 222 cestas-básicas de produtos.
- Minimização da geração de resíduos sólidos e redução do impacto dessas embalagens no meio ambiente, justificado pelo aumento da sua vida útil com a sua reutilização.
- Produção de 53 variedades de mudas arbóreas, de espécies nativas, exóticas e frutíferas, para composição da prática meio ambiente solidário COOPATOS.
- Seis instituições filantrópicas beneficiadas, sendo 2.050 Pessoas beneficiadas diretamente com as doações.
- 600 pessoas beneficiadas diretamente com a aquisição das mudas nativas, exóticas e frutíferas.
- Crescimento avassalador do projeto, na casa de 103,83% em relação ao realizado no ano de 2020, consolidando seu sucesso. Um dos principais motivos foi a ação de intercooperação. As 12 cooperativas que se juntaram à COOPATOS para realização da campanha possuem muita força na região. Quando é unida a força de cada uma delas, consegue-se atingir e mobilizar um público muito maior.

Resultados qualitativos

A prática contribuiu para uma economia voltada à sustentabilidade e diminuição de resíduos no planeta, seguindo os preceitos da economia circular, além da inclusão dos menos favorecidos.

Projetos como esse não só reduzem o quantitativo de resíduo disposto na natureza, como também permitem o aumento da vida útil dessas embalagens que, até então, seriam resíduos a serem descartados.

Um meio ambiente equilibrado é direito de todos os cidadãos. Partindo desse pressuposto, o plantio de mudas agrega muito para que essa condição seja alcançada, tornando mais aprazível o local onde se tem uma árvore plantada, seja para produzir frutos, sombra ou mesmo como elemento paisagístico.

Antes da implementação do projeto, as embalagens dos produtos da cooperativa não recebiam novos usos e já eram consideradas resíduos sólidos a serem destinados, atendendo sempre às disposições da Política Nacional de Resíduos Sólidos - Lei 12.305/2010.

Além da questão ambiental, tem-se outra tangente: a questão social. A inclusão de pessoas menos favorecidas, por meio de doação de recursos às entidades filantrópicas que as assistem, é condição essencial para que tenhamos uma sociedade mais equilibrada e justa.

Portanto, essa prática evidencia, cada vez mais, o papel socioambiental exercido pela cooperativa na região, reiterando os conceitos de ética e respeito presentes na marca COOPATOS.

Depoimentos das partes interessadas que foram beneficiadas com a prática

Lucas Jacob Lemos – gerente de agência do SICREDI

“Excelente iniciativa da COOPATOS! Participei do projeto com muita satisfação, pois além de contribuir com a parte social, que é de extrema importância, contribuimos com o meio ambiente em dois pontos: as mudas para plantio e a utilização de práticas sustentáveis como a reutilização de embalagens. Parabéns pelo projeto”.

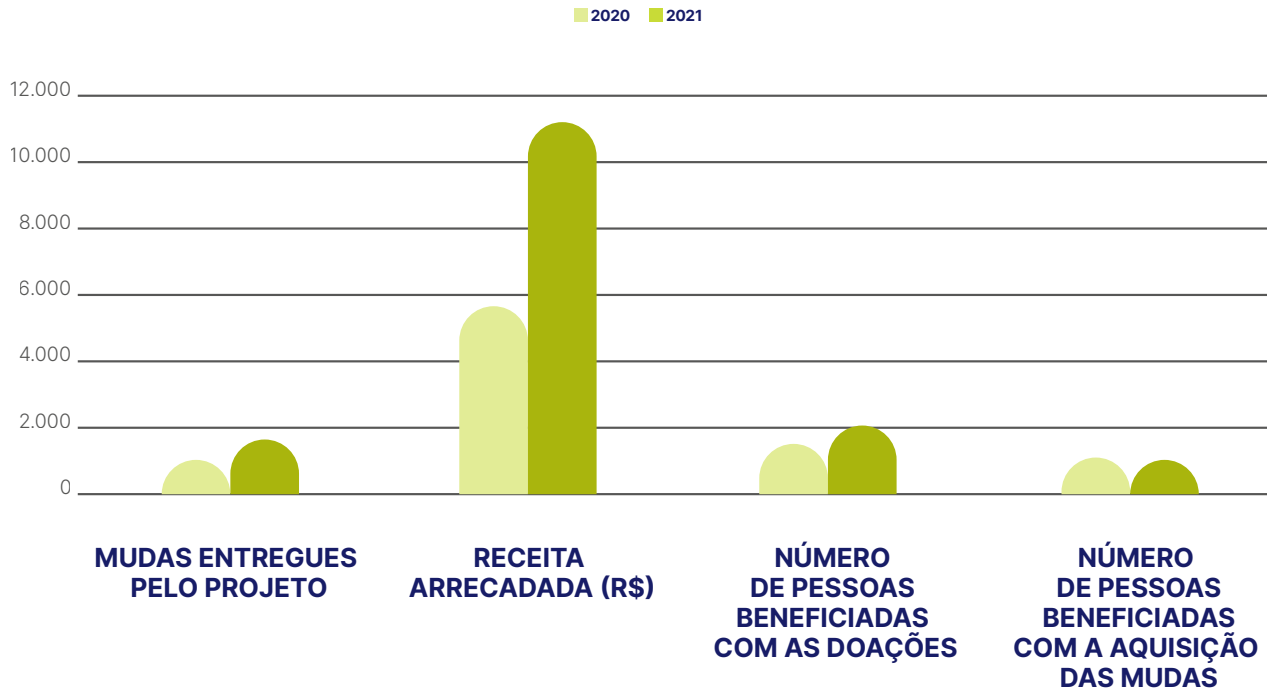
José Humberto da Silva - cooperado e conselheiro fiscal da COOPATOS, produtor rural e técnico em contabilidade

“É um projeto importante, pois estão sendo reaproveitadas embalagens, criando a conscientização das pessoas. Mais uma vez, a cooperativa está cumprindo seu papel: além de ser uma empresa que gera inúmeros empregos diretos e indiretos, também contribui com a parte social - o que ela sempre fez e faz com maestria. Desta forma, ficam aqui meus cumprimentos. Só tenho palavras de elogio para esse projeto. Essa ação vem exatamente ao encontro do que sempre sonhamos, que é a preservação do meio ambiente”.

Honório Pereira Botelho - engenheiro civil e sanitarista, mestre e doutor em engenharia civil, saneamento, meio ambiente e recursos hídricos, professor titular aposentado da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professor emérito da Faculdade de Engenharia de Minas Gerais - FEAMIG - e proprietário da SANETEC - Saneamento e Serviços Técnicos de Engenharia Ltda.

“Projeto inovador na medida em que reutiliza embalagens oriundas de seu sistema de logística reversa, transformando-as em receptáculos para mudas de espécies arbóreas. O belo viveiro de mudas da COOPATOS é pilar do projeto, que harmoniza sustentabilidade, ecologia, educação ambiental e assistência social, traduzindo-os em ações práticas que ressaltam a excelência da gestão da cooperativa nessas áreas. Mais uma exemplar ação da COOPATOS, sempre ciosa de sua responsabilidade socioambiental”.

RESULTADOS ALCANÇADOS PROJETO MEIO AMBIENTE SOLIDÁRIO COOPATOS 2021 X 2020



SICOOB UNIÃO CENTRO OESTE - Cooperativa de Crédito União Centro Oeste Ltda

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito União Centro Oeste Ltda</p> <p>Sigla: 6/1/1989</p> <p>Data da constituição: 20/4/1957</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 26.072.728/0001-12</p> <p>Número de cooperados: 6.949</p> <p>Número de colaboradores: 54</p> <p>Cidade/Estado: Arcos-MG</p> <p>Site: www.sicoobuniaocentrooeste.com.br</p> <p>E-mail: sicoobunia@sicoobuniaocentrooeste.com.br</p> <p>Setor responsável: Mardem Alves de Souza - (37) 3351-1931 (37) 99919-4470 Francielle Aparecida Silva - (37) 99924-1185</p>
Nome da Prática	Curso <i>on-line</i> de educação financeira com inteligência emocional
Prêmio SomosCoop	Melhores do Ano
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Educação financeira, inteligência emocional, comunicação, inovação

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O curso de educação financeira é *on-line* e os participantes acessam as aulas pela plataforma de cursos do Sicoob União Centro Oeste depois de realizarem uma inscrição. Recebem um *link* para acesso aos dez módulos do curso, em vídeo, com materiais também para *downloads* e, no fim, o certificado.

Motivos que levaram à adoção da prática

A cooperativa sempre seguiu sua vocação de promover educação e desenvolvimento para seus associados e suas comunidades, realizando as ações e eventos em formato presencial. Porém, com a chegada da pandemia da Covid-19, no início de 2020, foi necessário paralisá-los temporariamente. Diante desse desafio, a cooperativa enxergou oportunidades para fazer algo diferente com o intuito de ajudar as pessoas e transformar o momento de medo e incertezas em algo bom.

Então, em maio de 2020, a diretora de negócios do Sicoob União Centro-Oeste, Márcia Berto, teve a ideia de criar um curso totalmente *on-line* e gratuito para alcançar diversas pessoas do território nacional. Em julho daquele ano, o curso de educação financeira com inteligência emocional para adultos já estava no ar.

Execução da prática

O tema é sobre educação financeira com inteligência emocional. O curso é apresentado pela diretora de negócios, sendo gratuito e disponível não apenas para os cooperados, mas também para toda a comunidade e todo o País.

A prática também foi adaptada para o público jovem, também pela diretoria de negócios, com a participação de colaboradores da cooperativa, sendo o mesmo tema abordado com uma linguagem diferente.

O objetivo dos cursos é possibilitar às pessoas a oportunidade de obter resultados positivos e realizar sonhos por meio da educação financeira e da inteligência emocional. Mais do que um curso de planilhas e números, é uma oportunidade de mudança de pensamento e comportamento com foco em resultados positivos.

**O CURSO
EDUCAÇÃO FINANCEIRA
COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
FOI UM SUCESSO
E ESTÁ DE VOLTA!**

ACESSÍVEL EM LIBRAS | CURSO COM CERTIFICADO | GARANTIA INSTITUTO SICOOB

Inscreva-se a partir do dia 01/02/2021.
Acesse: www.sicoobuniaocentrooeste.com.br

CURSO GRATUITO
MÁRCIA BERTO
DIRETORA DE EDUCAÇÃO

SICOOB
União Centro-Oeste

SIGA E SE LIGAI!
Facebook | Instagram | YouTube

ACESSÍVEL EM LIBRAS

**COMECE
AGORA!**

CURSO
EDUCAÇÃO FINANCEIRA COM
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
para JOVENS

CURSO COM CERTIFICADO | GARANTIA INSTITUTO SICOOB

SICOOB
União Centro-Oeste

SIGA E SE LIGAI!
Facebook | Instagram | YouTube

O curso é gravado na própria cooperativa, que investiu em equipamentos necessários e na formação de uma colaboradora para essa atividade. Todo o material foi elaborado pela diretora Marcia. A equipe de TI fornece o apoio necessário e uma empresa de tráfego pago foi contratada com o intuito de levar a informação dos cursos para todo o País.

O conteúdo fica disponível no formato de videoaulas, é didático, possui vocabulário de fácil compreensão e tem interpretação em libras. Durante as aulas, é possível refletir e aprender estratégias sobre diagnóstico e planejamento financeiro, crenças limitantes, hábitos, prosperidade e abundância, possibilitando, assim, o desenvolvimento da inteligência emocional para lidar com situações difíceis na vida financeira.

O acesso ao curso é simples: primeiramente, é necessário realizar a inscrição; depois, são enviados, automaticamente, os dados de acesso ao curso no e-mail do aluno; em seguida, o aluno consegue acessar o curso em qualquer horário e, após a conclusão, emitir o certificado.

O curso de adultos e o curso de jovens são disponibilizados de forma alternada para uma melhor divulgação. A cooperativa mobiliza os associados e as comunidade para realizarem os cursos de diversas formas, tais como: criação de campanhas de tráfego pago no Facebook Ads e Google Ads, exibição de banners dos cursos nas agências, envio de SMS para a base de cooperados, envio de e-mail marketing, divulgação em palestras realizadas pela cooperativa e divulgação em materiais publicitários (revistas, jornais e outros).

A cooperativa faz o controle da efetividade das ações de divulgação por meio de relatórios extraídos da LeadLovers, que é a plataforma em que os cursos estão hospedados. Por meio dela, é possível identificar a quantidade de inscritos e de pessoas que concluíram o curso.

Resultados

Após a excelente repercussão obtida com o curso, percebeu-se a importância da criação de uma versão adaptada para o público jovem. Então, em novembro de 2020, ocorreu o lançamento do curso de educação financeira com inteligência emocional para jovens.

Os cursos tiveram uma excelente aceitação. Conseguiu-se alcançar várias pessoas, em diversos lugares do Brasil, uma vez que foram abrangidos mais de cinco Estados. Até o momento, são mais de 11.000 inscritos no curso direcionado ao público adulto e mais de 11.400 na versão para jovens. Foram emitidos mais de 3.500 certificados no curso adulto e 3.600 no de jovens.

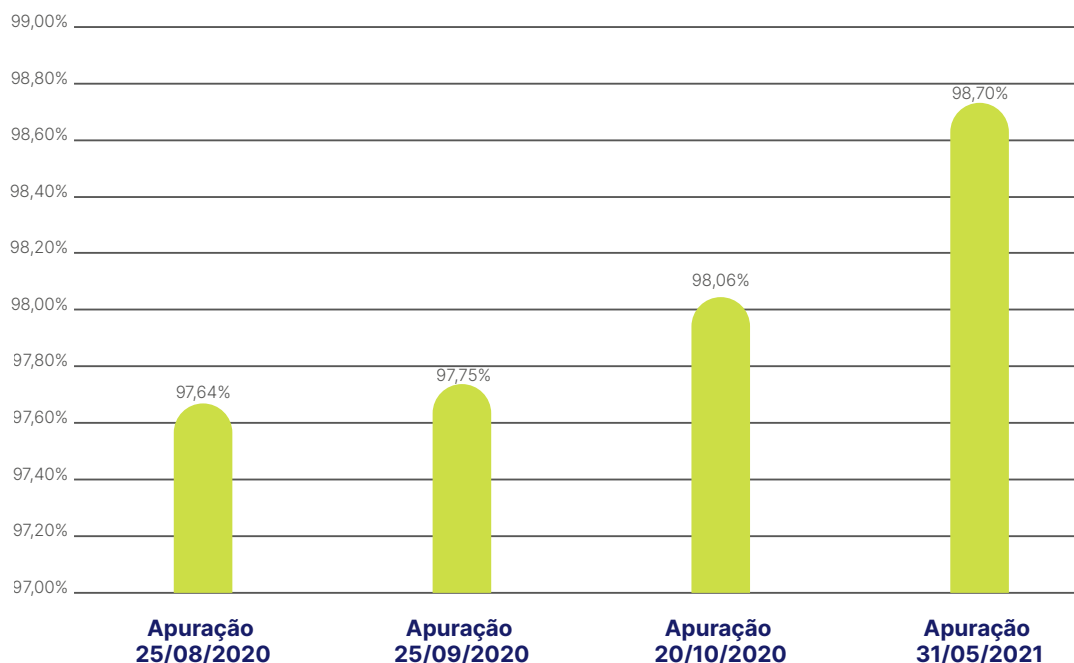
Em 2020, o curso de educação financeira com inteligência emocional, versão adultos, recebeu o Selo do Instituto Sicoob – o qual identifica que um projeto promove progresso nas comunidades e está em conformidade com os critérios definidos no edital publicado pelo Instituto Sicoob Matriz.

O objetivo do selo é mapear, reconhecer e valorizar os projetos desenvolvidos pelas cooperavas centrais e singulares que promovam o desenvolvimento sustentável das comunidades, a formação de líderes cooperativistas e a difusão da cultura cooperativista.

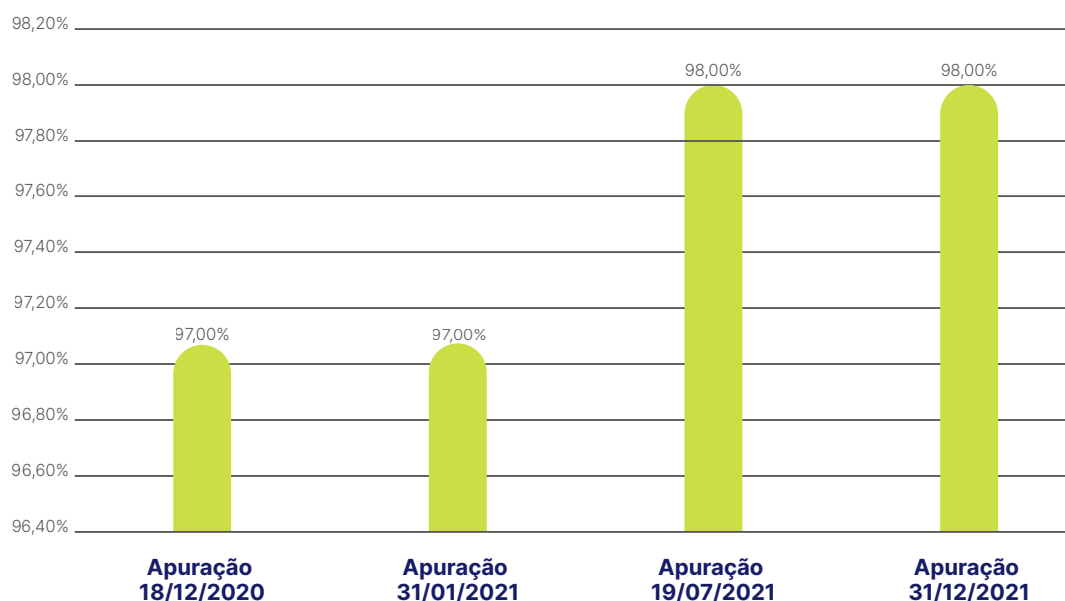
Na mesma linha, em 2021, o curso versão jovem também recebeu o Selo do Instituto Sicoob.

Na pesquisa de satisfação sobre os cursos abaixo, os gráficos mostram os bons índices alcançados.

**ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS PARTICIPANTES COM O CURSO
COM ADULTOS**



ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS PARTICIPANTES COM O CURSO COM JOVENS



Abaixo, seguem alguns dos mais de 5.700 comentários.

“O curso trouxe grande conhecimento não apenas no quesito financeiro e profissional, mas também para minha vida pessoal e emocional. Os palestrantes apresentaram os assuntos de uma maneira dinâmica, o que auxiliou o meu entendimento em todas as aulas. E cada nova informação aprendida fez a diferença, ajudando no meu crescimento e amadurecimento”.

Ana Carolina Cunha Santos

“Quando me deparei com o banner do curso e vi o tema educação financeira e inteligência emocional para jovens, na hora chamou a minha atenção e não pensei duas vezes! Cliquei no anúncio e fiquei muito empolgado e ansioso pelo início do curso. Desde que comecei, consegui ver muitos erros que eu estava cometendo e nem percebia, pois estavam no ‘piloto automático’. Vi que o planejamento, o propósito e a gratidão somados com a inteligência financeira e emocional são fatores importantíssimos e determinantes para uma carreira de sucesso. Deixo, aqui, os meus agradecimentos pela elaboração do curso, aos instrutores e, acima de tudo, pelo conhecimento adquirido! Sou grato ao Sicoob União Centro-Oeste”.

Jonas de Jesus Monteiro

“Representou uma dinâmica de conhecimentos ricos e sinto-me muito agradecido por ter esta oportunidade de dedicar o meu tempo, pois aprendi coisas inovadoras de sucesso na carreira profissional e de tomada de decisões importantíssimas para o dia a dia”.

Elismar Maria de Jesus

“O curso me motivou de tal maneira que os sonhos que eu tinha guardado na gaveta e trancado a sete chaves começaram a ganhar forma. Hoje, eu tracei metas e passei para o papel e espero muito conseguir alcançar todos eles. Obrigada, equipe Sicoob, por mostrar que eu sou capaz e que sonhar não dá trabalho”.

Hemilli Camily Da Silva Linard

“Foi um curso de muito aprendizado, uma didática excelente. Um grande crescimento adquirido, onde a vontade e a importância de investir prevalecem”.

Thayla Monique

SICOOB UNIÃO DOS VALES - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da União dos Vales do Piranga e Matipó Ltda

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da União dos Vales do Piranga e Matipó Ltda</p> <p>Sigla: SICOOB UNIÃO DOS VALES</p> <p>Data da constituição: 4/5/1995</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 01.060.307/0001-40</p> <p>Número de cooperados: 38.054</p> <p>Número de colaboradores: 307 - 37 agências</p> <p>Cidade/Estado: Raul Soares/MG</p> <p>Site: www.sicoobuniaodosvales.com.br</p> <p>E-mail: jaciara.ribeiro@sicoobuniao.com.br</p> <p>Setor responsável: Administrativo</p>
Nome da Prática	Projeto Arvorecer: semeando cooperativismo
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão, Melhores do Ano
Assunto	Intercooperação, inovação Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Sustentabilidade, integração, plantio, arvorecer

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Anualmente, desde 2009, a cooperativa promove a prática de plantio de mudas de árvores em suas áreas de atuação, com vistas a proporcionar – aos(às) funcionários(as), conselheiros(as), diretores(as) - um momento familiar com seus filhos no dia da árvore, em 21 de setembro.

Em 2009, o plantio foi iniciado em ruas da cidade de Raul Soares/MG - escolhidas pela cooperativa e, nos anos subsequentes, o processo foi evoluindo para uma parceria com a prefeitura municipal, na qual a secretaria do meio ambiente passou a dar assessoria técnica para o plantio adequado.

Em 2014, o plantio passou a ser realizado por crianças, filhos e filhas de funcionários, conselheiros e diretoria da cooperativa. Os locais escolhidos geralmente são públicos, definidos junto à prefeitura ou em locais escolhidos pelos familiares para facilitar o cuidado, já que as mudas plantadas passam a ser cuidadas pelas crianças que realizaram o plantio.

O SICOOB União é comprometido com o desenvolvimento sustentável e a iniciativa permite a conscientização de adultos e crianças sobre a importância da sustentabilidade. Plantando mudas hoje para garantir árvores amanhã e um planeta melhor, com pessoas conscientes sobre a importância da preservação do meio ambiente.

Ao longo dos anos, foram plantadas mudas de árvores nas praças do centro de Raul Soares, da Vila do Asilo, no Jardim do Santuário São Sebastião e no bairro Tarza, em Raul Soares e em todas as cidades onde o Sicoob União tem agências. A ação representa dois importantes princípios cooperativistas: educação, formação e informação e interesse pela comunidade.

Importante mencionar que, nas cidades em que existem cooperativas de outros ramos, o Sicoob União tem a prática de convidá-las a participar da ação como voluntários e parceiros.

Motivos que levaram à adoção da prática

Proporcionar aos(às) funcionários(as), conselheiros(as), diretores(as) um momento familiar com seus filhos, plantando mudas de árvores no dia da árvore, em 21 de setembro, além de promover a educação de crianças e adultos sobre a importância da questão do meio ambiente e da sustentabilidade e de retribuir para a comunidade o apoio à cooperativa.

Execução da prática

Na sequência, serão apresentados os passos dados para execução da prática:

1. Levantamento anual do número de mudas necessárias e definição do local para realização do plantio;
2. Entrega das mudas às crianças, filhos e filhas de funcionários(as), conselheiros(as), diretores(as);

3. Compra de insumos, mudas, confecção de placas personalizadas de identificação do plantio;
4. Coordenação com a secretaria do meio ambiente;
5. Realização do plantio no dia da árvore, em 21/9/2021.

O gerente administrativo e agente de desenvolvimento do cooperativismo, OQS e funcionários são os responsáveis pela execução dessa prática e controlam as mudas plantadas, que recebem o cuidado direto das crianças, dos pais e dos responsáveis envolvidos.

O plantio de mudas apoia a sustentabilidade e promove uma relação direta entre pais, filhos, natureza e cooperativa, sendo que alcança toda a comunidade.

O plantio e a fixação de placas de identificação acabam por divulgar as boas práticas da cooperativa e, ao mesmo tempo, torna a criança responsável pela muda, pois passa a cuidar e a se sentir comprometida com a causa e, principalmente, com os princípios cooperativistas.

Essa prática existe na cooperativa desde 2010, sendo realizada anualmente, no Dia da Árvore, em todas as cidades onde o Sicoob União dos Vales está inserido. As evidências são comprovadas pelas mudas, hoje árvores, distribuídas nos jardins das cidades e em outros locais definidos pela cooperativa.

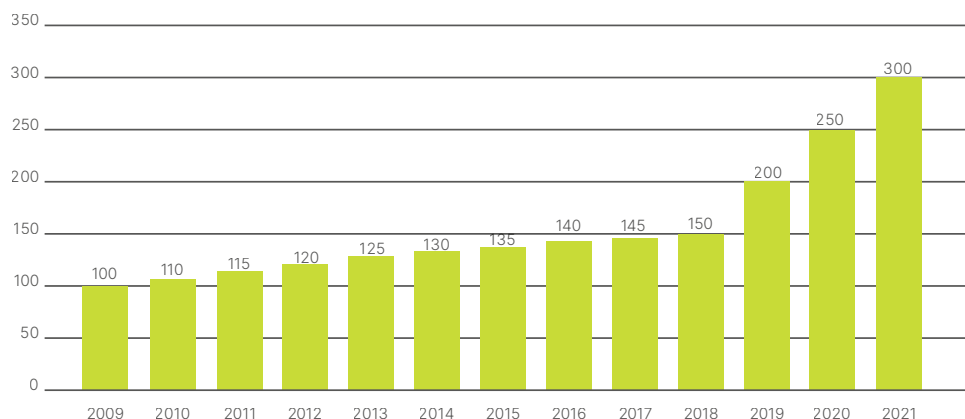
A ação é realizada em conjunto com a secretaria de meio ambiente, sendo que são feitos estudos aprofundados sobre as melhores espécies a serem plantadas, os locais mais adequados para plantio e quais as formas de se evitar vandalismos.

Resultados

Resultados quantitativos

Aumento da arborização nas cidades em que o Sicoob União tem agências. Até o momento, a iniciativa resultou em 2.020 mudas de árvores plantadas.

PROJETO ARVORECER SICOOB UNIÃO DOS VALES



Resultados qualitativos

- Maior integração entre pais e filhos de funcionários, conselheiros e diretores da cooperativa.
- Filhos de funcionários, conselheiros e diretores comprometidos com a natureza e com os valores cooperativistas.
- Funcionários, conselheiros e diretores atentos à importância do meio ambiente, ao relacionamento com a comunidade e aos valores cooperativistas.

https://youtu.be/xs9PouyR_68

Evidências



Logomarca do projeto



Mário Lucca e pais, em 21 de setembro de 2014, quando realizou o plantio



Mário Lucca já grandinho em uma das muitas vezes em que visita sua árvore plantada



Mudas plantadas por filhos de funcionários, diretores e conselheiros do Sicoob União, juntamente com seus pais.

Janeiro de 2018



Ipê Amarelo

“A constante evolução do homem depende e muito do cooperativismo de todos.”

|| Inicial - Inicialização da Cooperação em Ipê Amarelo || 2018 - Inicialização da Cooperação em Ipê Amarelo || 2019 - Inicialização da Cooperação em Ipê Amarelo || 2020 - Inicialização da Cooperação em Ipê Amarelo || 2021 - Inicialização da Cooperação em Ipê Amarelo ||



SICOOB UNIÃO DOS VALES - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da União dos Vales do Piranga e Matipó Ltda

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da União dos Vales do Piranga e Matipó Ltda</p> <p>Sigla: SICOOB UNIÃO DOS VALES</p> <p>Data da constituição: 4/5/1995</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 01.060.307/0001-40</p> <p>Número de cooperados: 38.054</p> <p>Número de colaboradores: 307 - 37 agências</p> <p>Cidade/Estado: Raul Soares/MG</p> <p>Site: www.sicoobuniaodosvales.com.br</p> <p>E-mail: jaciara.ribeiro@sicoobuniao.com.br</p> <p>Setor responsável: Mardem Alves de Souza - (37) 3351-1931 (37) 99919-4470 Francielle Aparecida Silva - (37) 99924-1185</p>
Nome da Prática	Gincana do saber: semeando cooperativismo
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão, Melhores do Ano
Assunto	Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Gincana, saber, educação, cooperativismo, integração

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Essa prática visa promover o cooperativismo nos estudantes para que ele seja difundido, criando envolvimento do público com a causa. Para que isso ocorra, são realizadas gincanas com times compostos por colaboradores das agências do Sicoob União e alunos da escola parceira de cada agência. Os times competem entre si em diversas atividades, como concurso de redações, paródias e arrecadação de alimentos não perecíveis para doação às famílias carentes.

Motivos que levaram à adoção da prática

O projeto justifica-se pela importância de desenvolver, nos alunos, os conceitos cooperativistas e socioambientais por meio de paródias e redações para assegurar um futuro cooperativista fortalecido, com pessoas conscientes, baseando-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, com o propósito de promover o desenvolvimento das pessoas de uma forma coletiva.

Execução da prática

Para realizar a prática e fortalecer o relacionamento com jovens estudantes, são divulgados os conceitos teóricos sobre o cooperativismo e as práticas socioambientais.

Para tanto, são feitas gincanas em que são realizadas redações e paródias, além de estimuladas as práticas voluntárias, como arrecadação de alimentos para posterior doação às famílias carentes. Dessa forma, promove-se o marketing institucional da cooperativa.

O público-alvo dessa ação são os alunos do 5º ano do ensino fundamental das escolas públicas (estaduais ou municipais) presentes na região de atuação da cooperativa.

O professor de português estimula a elaboração de redações descritivas pelos alunos e escolhe a melhor para representar a escola/agência Sicoob União. No caso de escolas com mais de uma turma de 5º ano, com professores de português diferentes, cabe à diretoria a escolha da redação que representará a escola.

Passo a passo da prática

- Equipes: agência Sicoob/escola - cada gerente de agência, em conjunto com sua equipe, escolhe uma escola pública para disputar a gincana com ela. A escolha ocorre por meio de sorteio entre as escolas que tenham o 5º ano do ensino fundamental. Em princípio, a escola que já tenha participado da gincana do saber não pode participar do sorteio, salvo se na cidade existir apenas uma que ofereça o 5º ano do ensino fundamental.

- A visita é realizada pelo gerente da agência ou substituto.
- Agenda-se, com a diretora escolar e a(s) professora(s) de português, uma reunião para explicação sobre o concurso e, com seu apoio, é realizada a visita às salas de aula para divulgação e lançamento do concurso de redação descritiva. Nesse momento, é feita a entrega da cartilha “cooperativismo de crédito e o Sicoob - descubra o que é uma cooperativa de crédito” e divulga-se os sites com informações gerais sobre o Dia C para apoio na elaboração da redação.
- Verifica-se com a diretora um horário para reunião com todos os professores da escola para apresentar o conteúdo da cartilha. Um exemplar é entregue a cada professor e uma cartilha para cada sala, além de um exemplar para a biblioteca.
- Entrega-se a cartilha a todos os alunos do 5º ano do ensino fundamental, referente à classe escolhida para participar da gincana do saber, redação, paródia e arrecadação de alimentos. Na oportunidade, realiza-se uma foto com todos os alunos, o representante Sicoob, o(a) professor(a) de português e o(a) diretor(a) escolar para ser a foto oficial do time participante.
- Propõe-se aos alunos do 5º ano do ensino fundamental, o desafio de divulgação aos demais alunos dos outros anos o evento do Dia C, alertando que a escola que arrecadar a maior quantidade de alimentos não perecíveis será contemplada com um computador novo, doado pelo SICOOB União. Os alunos do 5º ano são convidados, ainda, para participar, como voluntários, da entrega das cestas básicas com os alimentos arrecadados durante o evento do DIA C.
- A divulgação dos vencedores (1º, 2º e 3º lugares) do curso de redação descritiva é realizada na data escolhida para celebrar o Dia C. Todos eles deverão estar presentes, participando como voluntários.
- Paródia: a disputa de paródias ocorre entre alunos do 5º ano do ensino fundamental, em forma de coral, com um mínimo de seis participantes e com gravação de vídeo/áudio em CD de, no máximo, cinco minutos.
- A cada escola só é permitida a apresentação de uma paródia. O Sicoob sugere a participação do professor de artes no seu desenvolvimento. O trabalho deve ser entregue na agência SICOOB União, conforme data estabelecida no cronograma, para avaliação.
- O trabalho pode ser apresentado tanto durante o evento do Dia C como em outros eventos organizados pelo SICOOB União e a escola.
- Premiações: os três primeiros colocados agregam “pontos” para a escola na competição, pela maior arrecadação de alimentos, sendo computados nos pontos finais da disputa pela doação do computador. O 1º lugar acrescenta 50 pontos na pontuação da escola e os participantes da paródia recebem uma poupança no valor de R\$ 500,00. A destinação desses recursos é decidida pelos alunos de forma democrática. O 2º lugar acrescenta 30 pontos e o 3º lugar 15 pontos. O resultado da paródia (1º, 2º e 3º lugar) é divulgado em data definida juntamente com o resultado da escola campeã (1º lugar) que apresentou a maior arrecadação de alimentos não perecíveis.

- O total de quilogramas em alimentos perecíveis arrecadados por cada escola são convertidos em pontos correspondentes. Exemplo: 100 kg correspondem a 100 pontos.
- Os alunos vencedores, seus professores e diretor representante da escola vitoriosa poderão ser convidados a participar da confraternização de fim do ano, em Raul Soares, na qual receberão, do presidente do conselho de administração e da diretoria executiva, as homenagens pela vitória e pelos prêmios.

Resultados

Com essa iniciativa, o Sicoob União alcança, aproximadamente, 12 mil alunos por ano e mobiliza 2.462 voluntários. Em média, ocorre a inscrição de 1.200 redações.

A gincana arrecada, em média, três toneladas de alimentos, que são doadas para as famílias carentes das cidades onde a cooperativa está presente, beneficiando cerca de 15 mil pessoas.

A entrega dos alimentos é realizada no Dia C - Dia de Cooperar, que é realizado no dia Internacional do Cooperativismo e conta com a participação dos voluntários e dos alunos das escolas.

Evidências





SOCIEDADE

Compromisso
com a Excelência

SICREDI OURO VERDE MT - Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Ouro Verde do Mato Grosso

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Ouro Verde do Mato Grosso</p> <p>Sigla: Sicredi Ouro Verde MT</p> <p>Data da constituição: 24/2/1990</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 26.529.420/0001-53</p> <p>Número de cooperados: 105.000</p> <p>Número de colaboradores: 600</p> <p>Cidade/Estado: Lucas do Rio Verde/MT</p> <p>Site: www.sicredi.com.br/ouroverdemt</p> <p>E-mail: coop0810_comunicacao@sicredi.com.br</p> <p>Setor responsável: Comunicação e marketing</p>
Nome da Prática	Cooperação para salvar vidas
Prêmio SomosCoop	Melhores do Ano
Assunto	Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Interesse pela comunidade, pandemia, Covid-19, saúde, doações

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Diante de um cenário desafiador no combate à pandemia da Covid-19, em 2021, entendemos que nunca se fez tão valoroso o sentido de cooperar. Por meio de um olhar atento para as necessidades locais e cientes do nosso compromisso com as pessoas e com as comunidades, identificamos que poderíamos ser instrumento de apoio para esse momento.

Por isso, o conselho de administração da cooperativa Sicredi Ouro Verde MT aprovou a destinação de R\$ 5 milhões para entidades e instituições que atuam no enfrentamento da pandemia.

Esses recursos foram destinados a entidades e instituições selecionadas por nossas lideranças locais (conselheiros e coordenadores de núcleo) - considerando as demandas apresentadas por representantes do poder público municipal e pelas entidades da sociedade civil organizada em cada um dos 15 municípios em que estamos presentes (Acorizal, Alto Paraguai, Cuiabá, Diamantino, Ipiranga do Norte, Itanhangá, Jangada, Lucas do Rio Verde, Nobres, Nova Maringá, Nova Mutum, Rosário Oeste, Santa Rita do Trivelato, São José do Rio Claro e Tapurah) - para atender às diversas necessidades, como a aquisição de equipamentos hospitalares, medicamentos e outros insumos para as ações de prevenção e combate à pandemia.

Motivos que levaram à adoção da prática

Durante o segundo pico de internações da Covid-19 em nossa região, ficou clara a necessidade de investimentos na saúde para o enfrentamento da crise naquele momento. Sendo assim, fizemos um levantamento em nossos municípios para entender como poderíamos apoiar, atendendo às principais demandas, para desafogar o sistema de saúde público, levando mais conforto para a comunidade e, principalmente, ajudando a estruturar as unidades de saúde para que pudessem ter melhores condições de salvar vidas nesse momento crítico.

Execução da prática

Gerentes de agências e coordenadores de núcleos reuniram-se com secretários de saúde e com diretorias de entidades de saúde locais, definindo as prioridades para o combate à Covid-19 em cada município.

Esse levantamento foi levado para aprovação do conselho e, após validação, os valores foram repassados de imediato, diretamente do fundo social e do FATES da cooperativa aos municípios e fundações de saúde para a compra de insumos de saúde, equipamentos, medicamentos, EPIs.

Resultados

A cooperativa destinou R\$ 4.620.000 para ações de combate à pandemia nos 15 municípios de sua área de atuação, divididos da seguinte maneira:

CIRURGICA GONCALVES LTDA	R\$ 68.400,10	ACORIZAL
LOJA SIMBOLICA JOSE TRINDADEN 22	R\$ 65.000,00	ALTO PARAGUAI
FEDERACAO DAS INDUSTRIAS NO ESTADO	R\$ 500.000,00	CUIABA
CONVENIENCE MEDICAL LTDA	R\$ 701.299,68	CUIABA
PRIMATA SOCIAL MARKETING DIGITAL	R\$ 17.650,00	CUIABA
ASSOCIACAO COMERCIAL E EMPRESARIAL	R\$ 1.682,50	DIAMANTINO
ASSOCIACAO COMERCIAL E EMPRESARIAL	R\$ 271.506,00	DIAMANTINO
MUNICIPIO DE IPIRANGA DO NORTE	R\$ 193.880,00	IPIRANGA DO NORTE
PREFEITURA MUNICIPAL DE ITANHANGA	R\$ 143.457,00	ITANHANGA
SINDICATO TRABALHADORES RURAIS DE	R\$ 53.000,00	JANGADA
FUNDAÇÃO LUVERDENSE DE SAÚDE	R\$ 300.000,00	LUCAS DO RIO VERDE
FUNDAÇÃO LUVERDENSE DE SAÚDE	R\$ 700.000,00	LUCAS DO RIO VERDE
ROTARY CLUB DE NOBRES	R\$ 178.966,00	NOBRES
NOVA MARINGA PREFEITURA MUNICIPAL	R\$ 127.620,00	NOVA MARINGA
SINDICATO RURAL DE NOVA MUTUMMT	R\$ 60.000,00	NOVA MUTUM
SINDICATO RURAL DE NOVA MUTUMMT	R\$ 597.185,07	NOVA MUTUM
REEMBOLSO PATROCINIO MEDICACÇÃO	R\$ 17.000,00	NOVA MUTUM
REEMBOLSO PATROCINIO MEDICACÇÃO	R\$ 23.000,00	NOVA MUTUM
MUNICIPIO DE ROSARIO DESTA	R\$ 120.000,00	ROSARIO OESTE
CRM COMERCIO E MONTAGEM DE EQUI	R\$ 18.500,00	SÃO JOSE DO RIO CLARO
ALIANCA HOSPITALAR EIRELI	R\$ 172.050,00	SÃO JOSE DO RIO CLARO
SINDICATO RURAL DE TAPURAH MT	R\$ 168.377,00	TAPURAH
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA	R\$ 121.896,00	TRIVELATO

Com as doações, foram adquiridos equipamentos hospitalares, equipamentos de proteção individual (EPIs), aparelhos para as Unidades de Terapia Intensiva (UTIs), entre outros insumos que apoiaram no enfrentamento da pandemia nos municípios, conforme pode ser reforçado pelos depoimentos abaixo.

“Esses equipamentos são utilizados para salvar vidas - o respirador, as camas, a rede de oxigênio. Em um momento tão difícil, nós conseguimos com que o Sicredi tivesse essa sensibilidade de hoje nosso hospital ter uma rede de oxigênio, o que possibilitou uma economia e, também, uma organização de serviço para melhor atender aos nossos usuários. Agradecemos, ainda, toda a participação do Sicredi dentro do nosso município, que tem fortalecido não só a saúde como todas as ações na cidade. Como secretária de saúde, eu venho agradecer e dizer que a missão do Sicredi é uma missão de todos nós. Ter instituições como essa faz com que isso se torne uma realidade e uma realidade para um momento tão único que nós estamos vivendo, trazendo-nos esperança e vida para as pessoas. Muito obrigada à cooperativa Sicredi, em nome da saúde do município de São José do Rio Claro”.

Cleide Maria Anzil, secretária municipal de Saúde de São José do Rio Claro

“Muitos hospitais que atendem à população de Mato Grosso têm uma deficiência grande de equipamentos e insumos - que foram consumidos em demasia durante a pandemia dado o volume de pessoas que tiveram internadas nas UTI e até nas UPAS, então, nesse momento de grande deficiência que nós temos, essa contribuição do Sicredi vai ajudar a salvar muitas vidas e a gente espera que, nas próximas fiscalizações que o CRM realizar, essas deficiências não sejam mais encontradas. [...] Esse espírito de cooperação, que é a base do corporativismo, pode ajudar muito mais pessoas do que se a gente pudesse fazer alguma coisa sozinho. Com certeza, esse intuito de cooperar e ajudar um ao outro é muito importante para que a população seja bem assistida”.

Lúcia Helena Barboza Sampaio, presidente do Conselho Regional de Medicina de Mato Grosso (CRM-MT)

Evidências



SICOOB CREDIMEPI - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro Ltda

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro Ltda – Sicoob Credimepi</p> <p>Sigla: Credimepi</p> <p>Data da constituição: 25/9/1996</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 01.644.264.0001-40</p> <p>Número de cooperados: 33.171</p> <p>Número de colaboradores: 279</p> <p>Cidade/Estado: João Monlevade/MG</p> <p>Site: sicoobcredimepi.com.br</p> <p>E-mail: credimepi@credimepi.coop.br</p> <p>Setor responsável: OQS - Organização do Quadro Social</p>
Nome da Prática	Dupla perfeita
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão - Mercado - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	ODS, interesse pela comunidade, reciprocidade, doação, retribuição

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O projeto “dupla perfeita” foi criado em 2019 com o objetivo de atender ao 7º princípio cooperativista, o “interesse pela comunidade”. Após reformulação ocorrida em 2021, ele vem sendo desenvolvido pensando, principalmente, em cooperação, ou seja, contribuir com a comunidade ao mesmo tempo em que é sustentável à cooperativa.

Além da unificação de todas as doações do Sicoob Credimepi em um único projeto, o “dupla perfeita” integra todos os produtos da cooperativa. A cada produto do Sicoob Credimepi adquirido pelo associado, parte da receita será destinada para doação a uma das instituições/projetos escolhidos pelos associados (1 produto = 1 doação), de acordo com critérios definidos no Item 3 do edital do projeto.

Além disso, possui o olhar voltado para os objetivos da Agenda 2030 e dos ODSs, em destaque os 8, 10, 3 e 4, que buscam ações coerentes e focadas no desenvolvimento sustentável por meio de um plano de ação universal feito dentro de um processo global participativo coordenado pela ONU.

Motivos que levaram à adoção da prática

Despertar o associado para a importância do desenvolvimento equilibrado das comunidades onde estão inseridos e do bem-estar da população da qual fazem parte. Além disso, proporcionar retorno à comunidade ao estimular os associados a adquirirem produtos do Sicoob Credimepi e, assim, garantir o retorno dos recursos dos próprios associados à sociedade.

Execução da prática

O projeto é iniciado a partir da revisão das regras do edital, visando identificar a necessidade de alterações. Realizada a verificação, ele é publicado no site oficial da cooperativa e amplamente divulgado nas redes sociais.

Nesse momento, é iniciada a campanha para mobilização das entidades e associados por meio de massiva divulgação nas redes sociais, entrevista em rádios, comunicação nas agências.

Não há mobilização de parceiros externos, todo o recurso é próprio. Os parceiros são os próprios cooperados que adquirem quaisquer produtos ou serviços comercializados pela cooperativa, cientes de que parte da receita referente à aquisição será destinada para doação a uma das instituições/projetos de sua cidade, escolhidos por eles próprios. Importante destacar que as doações são realizadas diretamente pela cooperativa a partir da receita angariada com os produtos.

Depois, é realizado o preenchimento de formulário *on-line* pelas instituições que desejam participar da concorrência/votação. Todos os dados obtidos por meio do cadastro são exportados para uma planilha em Excel que reúne os critérios de elegibilidade previamente divulgados em edital.

Uma banca multidisciplinar da cooperativa realiza a avaliação quanto ao cumprimento dos requisitos de participação do projeto, visando identificar quais, de fato, são elegíveis para participar da votação.

Identificada a quantidade de instituições elegíveis por município, é realizada a distribuição dos valores disponíveis para cada entidade, de acordo com a quantidade cadastrada, lembrando que a verba pode ser rateada para, no máximo, três entidades por município, tudo de acordo com os critérios pré-estabelecidos em edital.

A votação para escolha das entidades ocorre após a pré-assembleia, finalizando no momento anterior à Assembleia Geral Ordinária. Após o encerramento do período de votação, a ferramenta *Survey Monkey* exporta o resultado (ainda não tratado) em formato de dados do Excel. Posteriormente, ele é tratado visando a apuração dos votos por município e à identificação das campeãs.

Vale salientar que a decisão se dará pela maioria dos votos e cada associado poderá votar apenas em uma das instituições elegíveis do seu município, tudo conforme previsto no edital do projeto dupla perfeita.

A doação para as entidades é feita em dinheiro. As instituições vencedoras da votação são comunicadas em momento anterior à realização da Assembleia Geral Ordinária, na qual é realizada a comunicação oficial a todos associados presentes, visando dar publicidade aos resultados, concretizando o valor transparência. Após a divulgação, é realizado o direcionamento da doação por meio de depósito em conta corrente.

Resultados

- Retorno financeiro às comunidades nas quais o Sicoob Credimepi está inserido.
- Retorno social às comunidades por meio da aplicação dos recursos recebidos em benefício dos atendidos pela instituição.
- Ao utilizar os produtos da cooperativa, o associado contribui para o resultado e receberá parte dos recursos como rateio de sobras.
- 87 instituições beneficiadas entre 2019 e 2022.
- R\$ 491.001,43 aplicados em benefício da sociedade por meio de doações para as entidades participantes.

Tabela de evolução dos resultados:

Evolução Dupla Perfeita		
2019	Verba	Nº de Instituições Beneficiadas
	R\$ 80.071,38	15
2020	Verba	Nº de Instituições Beneficiadas
	R\$ 80.009,90	15
2021	Verba	Nº de Instituições Beneficiadas
	R\$ 158.068,96	28
2022	Verba	Nº de Instituições Beneficiadas
	R\$ 172.851,19	29

SICOOB CREDIMEPI - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro Ltda.

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro Ltda – Sicoob Credimepi</p> <p>Sigla: Credimepi</p> <p>Data da constituição: 25/9/1996</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 01.644.264.0001-40</p> <p>Número de cooperados: 33.171</p> <p>Número de colaboradores: 279</p> <p>Cidade/Estado: João Monlevade/MG</p> <p>Site: sicoobcredimepi.com.br</p> <p>E-mail: credimepi@credimepi.coop.br</p> <p>Setor responsável: OQS - Organização do Quadro Social</p>
Nome da Prática	CoopRaízes
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão - Mercado - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	ODS, interesse pela comunidade, reciprocidade, doação, retribuição

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Realização de investimento em projetos sociais de municípios que aloquem seus recursos na cooperativa e cumpram os requisitos do regulamento.

Motivos que levaram à adoção da prática

Com o propósito de conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade, o Sicoob Credimepi desenvolveu o projeto CoopRaízes, que consiste na realização de investimentos nos municípios da área de ação da cooperativa, em parceria com as respectivas prefeituras, objetivando atender ao sétimo princípio do cooperativismo: interesse pela comunidade. A prática visa ainda, elevar os depósitos e incentivar os municípios a investirem seus recursos na cooperativa.

Execução da prática

Para cada R\$ 1.000.000,00 aplicados no Sicoob Credimepi pelo município, a cooperativa retornará à cidade a quantia de R\$ 1.000,00 para destinação a um projeto social. Para disponibilização do recurso, é necessário atingir o montante mínimo de R\$ 5.000.000,00.

Verificado o atingimento do montante mínimo, o município poderá receber, no exercício seguinte, o investimento total de R\$ 5.000,000. Atingido o montante mínimo de R\$ 5.000.000,00, desconsiderados os rendimentos das aplicações já realizadas, para cada novo milhão aplicado serão disponibilizados mais R\$ 1.000,00.

Os municípios devem apresentar o projeto para o qual desejam a destinação do recurso até o término do primeiro semestre do ano de disponibilidade do recurso.

O município pode, a seu critério, ratear a verba disponível para até três projetos. Todavia, todos devem ser apresentados de forma conjunta e no mesmo ato.

A utilização dos recursos deve ser comprovada, oportunamente, pelo município ou pela entidade favorecida por meio de documentos hábeis.

Para fins de deferimento do direcionamento do recurso, os projetos selecionados pelo município deverão cumprir os seguintes requisitos: a) serem projetos de assistência técnica, social ou ambiental, com objetivo claro de beneficiar a população do município; b) terem impacto, alternativamente, nos ODSs números 8,10, 3 e 4; c) sem qualquer vinculação a partido político ou à campanha eleitoral.

Caso o município não apresente projeto algum durante a vigência do CoopRaízes ou não manifeste interesse, o recurso disponível poderá ser destinado - parcialmente ou em sua totalidade - para o Fundo da Infância e Adolescência (FIA) e/ou para o Fundo Municipal do Idoso (FMI).

Em relação ao engajamento das partes, os municípios são abordados, principalmente, pelos gerentes de negócios por ocasião de reuniões de apresentação e prospecção.

Para fins de engajamento e participação dos municípios, são realizadas visitas de prospecção e negócios por partes dos gerentes de negócios e investimentos.

O edital do programa é publicado visando dar transparência e publicidade às regras. Os valores são aplicados/distribuídos de acordo com a disponibilização, pelo município, de projetos que atendam aos requisitos do edital, sendo rateado entre eles, lembrando que é possível a apresentação de, no máximo, três projetos. Até o presente momento, não foram implementados projetos, pois o programa está em fase inicial, sendo que o 1º período de apuração foi finalizado em dezembro de 2021.

Resultados esperados

- Aumento do ativo da cooperativa por meio da elevação dos depósitos realizados por municípios;
- Comunidade - por meio da disponibilização de recursos para investimento;
- Funcionários - por meio do pagamento de plr - participação nos lucros e resultados.

O objetivo principal do programa é o auxílio/incentivo à realização de projetos que beneficiem a comunidade, conforme regras do edital.

Há ganho indireto (não financeiro) por meio da divulgação da ação pelos canais de comunicação dos municípios, organizações eventualmente beneficiadas e da cooperativa, fortalecendo o senso de pertencimento da comunidade.

Entretanto, em virtude de o projeto estar em fase inicial (projetos devem ser apresentados até junho de 2022), não é possível mensurar quantitativamente os eventuais resultados. Todavia, quatro municípios estão aptos a apresentar projetos.

UNICRED CENTRAL CONEXÃO - Cooperativa

Central de Crédito

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Central de Crédito Unicred Conexão Ltda – Unicred Central Conexão</p> <p>Sigla: Unicred Central Conexão</p> <p>Data da constituição: 28/12/1994</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 00.543.968/0001-64</p> <p>Número de cooperados: 6</p> <p>Número de colaboradores: 40</p> <p>Cidade/Estado: Florianópolis/SC</p> <p>Site: https://www.unicred.com.br/centralconexao</p> <p>E-mail: adm.0507@unicred.com.br</p> <p>Setor responsável: Educação financeira</p>
Nome da Prática	UNICRED.EDU - programa de formação financeira e empreendedora
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Intercooperação - Inovação - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Educação financeira, formação, interesse pela comunidade, empreendedorismo, responsabilidade social

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O programa Unicred.Edu nasceu com o objetivo de preparar jovens universitários para o início da vida profissional, levando o conhecimento necessário para que tomem decisões conscientes e construam uma vida financeira mais próspera.

O curso visa complementar a grade curricular oferecida pelas universidades, principalmente, para os cursos da área da saúde, que têm pouco ou nenhum contato com disciplinas voltadas à gestão financeira.

A inscrição dos alunos é gratuita e as aulas são na modalidade *on-line*. Embora a Unicred seja especializada em profissionais da saúde, a cooperativa decidiu abrir essa oportunidade a alunos de todos os cursos. A iniciativa contribui, diretamente, para a formação de uma sociedade mais consciente e preparada para realizar uma boa gestão financeira tanto na vida pessoal como na profissional.

Além da oportunidade de complementar a grade curricular com um conteúdo de qualidade, essa aproximação entre a instituição de ensino e a Unicred tende a gerar benefícios mútuos, como facilitar o acesso às soluções financeiras voltadas aos alunos (como o financiamento estudantil) e atender às necessidades financeiras da própria instituição de ensino por meio da cooperação.

Os conteúdos foram desenvolvidos por especialistas da Unicred e de renomadas instituições, como: Sebrae, Ibmec, Quanta Previdência e Hackmed.

Com o sucesso desse curso, a Unicred lançou, também, uma segunda versão do programa dedicada a profissionais já formados. Com isso, o aprendizado poderá ser levado, inclusive, aos seus cooperados.

Motivos que levaram à adoção da prática

Diversos indicadores de pesquisa mostram como a falta de conscientização financeira e de conhecimento sobre o tema dificultam a vida dos brasileiros. Grande parte da população não tem o hábito de planejar o orçamento familiar, possui alto nível de endividamento, tornam-se inadimplentes e não se preocupam com o futuro, deixando de criar reservas para aposentadoria, por exemplo.

O chamado analfabetismo financeiro pode ser considerado a raiz de um problema social.

Em pesquisa do PISA - Programa Internacional de Avaliação de Alunos, em 2018, o Brasil ficou na posição 17 dos 20 países avaliados no *ranking* sobre competência financeira.

Como uma instituição financeira cooperativa, acreditamos que o investimento assíduo em ações de educação financeira é a melhor maneira de contribuirmos para a redução do analfabetismo financeiro no Brasil.

Nosso objetivo é levar informação e conhecimento com o intuito de formar uma sociedade mais consciente, justa e empoderada para fazer as escolhas que melhor se adaptem ao seu estilo de vida.

Acreditamos, também, que a educação financeira é um dos pilares fundamentais para transformar a vida de milhares de pessoas.

Pessoas educadas financeiramente são capazes de gerar mudanças consideráveis e contribuir para a criação de uma sociedade mais consciente em suas ações, tendo, assim, total capacidade de analisar e, conseqüentemente, fazer escolhas melhores, de acordo com seus objetivos.

Decidimos, então, criar um curso que auxilie a tomada de decisão dessas pessoas, para que saibam investir no curto, médio e longo prazos, bem como aprendam sobre inovação, marketing e empreendedorismo.

Ademais, atender aos princípios cooperativistas (formação, informação e interesse pela comunidade), contribuir para a redução do analfabetismo financeiro e a construção de uma sociedade mais consciente e organizada financeiramente faz parte do nosso principal objetivo.

Execução da prática

O curso é disponibilizado por uma plataforma exclusiva e a inscrição dos alunos é feita, gratuitamente, por meio do link - <https://scpr.unicred.com.br/unicred-edu>. Após realizar a matrícula, o aluno recebe os dados de acesso por e-mail.

Assim, se ele for da área da saúde, terá acesso a cinco módulos (finanças pessoais, começando a investir, marketing digital, empreendedorismo e inovação na saúde), caso o aluno seja das demais áreas, terá acesso aos primeiros quatro módulos.

Ao finalizar todos eles, o aluno passará por uma avaliação e deverá obter nota igual ou superior a 70%, com duas chances para aprovação. Ao ser aprovado, poderá fazer *download* do seu certificado.

No programa, o aluno tem acesso ao *on boarding* da Unicred, bem como passa a conhecer como funciona uma cooperativa de crédito.

Resultados

O objetivo da Unicred, ao investir nesse programa, é gerar impacto social positivo e ajudar os jovens a entrarem mais preparados no mercado de trabalho. Para tanto, é realizada uma pesquisa de comportamento financeiro antes de iniciar as aulas e ela é repetida após seis meses da conclusão do curso. Com isso, buscamos mensurar e comprovar as mudanças ocorridas.

Além disso, temos o objetivo de apoiar as instituições de ensino no reforço de sua grade curricular para que, juntos - instituições financeiras e instituições de ensino, possamos unir forças e transformar a realidade financeira de nosso País.

Desde seu lançamento, em dezembro de 2021, já tivemos 165 inscritos. Porém, os impactos sociais ainda não foram mensurados, visto que, como mencionado acima, só serão medidos após seis meses da conclusão do curso.

Depoimento

“A gente vê vários amigos se formando e fazendo besteira com o dinheiro que acabaram de receber. Muitas vezes, achamos que economia é só você ter um controle do que entra e do que sai. Contudo, uma economia bem-feita também pode ser em forma de investimentos, o que é muito interessante. O problema é que não sabemos por onde começar. Aí, veio esse curso muito perfeito! A primeira impressão que tive foi a de uma plataforma extremamente organizada, que chegava no nosso universo realmente e era muito pontual nas exatas coisas que a gente precisava e onde a gente erra mais. Foi uma experiência maravilhosa. Além de aprender, era estimulante. Eu, com certeza, terei olhos abertos para aquilo que é bom investir, para o que não é. Eles são muito bons, não apenas se colocam no nosso lugar, como ensinam a cuidar do nosso dinheiro”.

Kellen, aluna de Medicina da Unesc e do Uniced.edu - o depoimento completo está no link: https://www.youtube.com/watch?v=tb-_K4paQqg&t=3s

Evidências

Print da apresentação Uniced.Edu

Um programa de formação voltado a estudantes universitários em parceria com:

- SEBRAE
- IBMEC
- HACKMED
- UNICRED
- QUANTA PREVIDÊNCIA

**UNI
CRED.edu**

A ideia é **prepara-los para o início da vida profissional** levando o conhecimento necessário para que tomem decisões conscientes e construam uma vida financeira mais próspera.

O programa **não tem cunho comercial**. A proposta é, além de promover conhecimento de qualidade, **fazer com que esses alunos conheçam a Uniced**.



COOXUPÉ - Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda</p> <p>Sigla: COOXUPÉ</p> <p>Data da constituição: : 26/9/1932</p> <p>Ramo de cooperativismo: Agropecuária</p> <p>CNPJ: 20.770.566/0001-00</p> <p>Número de cooperados: 17</p> <p>Número de colaboradores: 2.563</p> <p>Cidade/Estado: Guaxupé - MG</p> <p>Site: www.cooxupe.com.br</p> <p>E-mail: diretoria@cooxupe.com.br</p> <p>Setor responsável: Comunicação corporativa - Jorge Florêncio Ribeiro Neto - gerente de comunicação corporativa - jorgeflorencio@cooxupe.com.br</p>
Nome da Prática	Minas d'água
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Governança cooperativa Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Sustentabilidade, recuperação, preservação, nascentes, água

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Com o objetivo de promover a recuperação e preservação de mata ciliar e de fragmentos florestais, o projeto Minas D'Água, implantado pela Cooxupé, já recuperou, preserva e protege mais de 600 hectares remanescentes de Mata Atlântica.

Motivos que levaram à adoção da prática

Na cidade de Guaxupé, localizada em Minas Gerais, a água utilizada para beber é captada do Rio Guaxupé, que tem sua origem no bairro rural conhecido como Japy. Essa água passa por uma estação de tratamento da Copasa e chega às casas das famílias pronta para o consumo. A maioria das nascentes que abastece a cidade de Guaxupé está localizada nas propriedades rurais.

A única forma de garantir que sempre tenha água nos rios é a preservação e a restauração de nascentes e matas ciliares.

Sem mata ciliar, as nascentes, os córregos e os rios correm o risco de desaparecer. O assoreamento, às vezes lento e outras acelerado, vai diminuindo o fluxo da água podendo acabar com essas fontes de hidratação e vida.

O melhor é prevenir e evitar o desmatamento das matas ciliares, porém, se o estrago já foi feito, a saída é reflorestar e preservar. Esse é o papel do Minas D'Água, implantado pela Cooxupé - um investimento social, de cunho ambiental, destinado à população local, sendo esse não utilizado em benefício próprio da cooperativa.

O Minas D'Água é fruto da agenda ESG cumprida pela Cooxupé para atingir a excelência nos âmbitos social, ambiental e de governança.

Execução da prática

O Minas D'Água é realizado em parceria com as empresas *Mother Parkes*, *Coffee America* e *Balcoffee* e tem como foco a restauração e a revitalização de nascentes e de matas ciliares das propriedades rurais localizadas na cabeceira da bacia do Rio Guaxupé.

A prática é desenvolvida ao longo dos anos e prevê a doação contínua de mudas e transferência de tecnologia e conhecimento para que as áreas de preservação permanente (APP) sejam recuperadas.

Por meio dessa prática, os produtores rurais estarão regularizados ambientalmente e, ainda, contribuem para a promoção da qualidade de vida e do bem-estar de toda a população regional, trazendo melhoria da qualidade da água captada pela companhia de abastecimento e, também, garantindo que haverá água para as próximas gerações.

As propriedades rurais que possuem nascentes localizadas na cabeceira da bacia do Rio Guaxupé foram mapeadas pela área de qualidade e meio ambiente da Cooxupé.

Todos os produtores dessas áreas receberam a visita do técnico da Cooxupé, que explicou a prática. A Cooxupé realizou a doação de mudas de árvores nativas para a revitalização das nascentes e de matas ciliares e, também, de mourões de eucalipto para cercar o gado para que eles não cheguem às margens das nascentes. Todo esse trabalho é acompanhado pelo técnico da Cooxupé.

A Cooxupé acompanha e monitora as áreas onde está sendo feito o trabalho de revitalização.

Resultados

O Minas D'Água tem como público-alvo produtores rurais com propriedades onde há nascentes que alimentam a Bacia do Rio Guaxupé. Desde sua criação, em 2017, a prática já contemplou 140 produtores, protegendo 600 hectares remanescentes de Mata Atlântica.

O produtor rural Mauro de Lima também aderiu à prática e reafirmou a importância da preservação. “Na primeira terrinha, que eu adquiri, quero fazer o melhor para o bem da natureza, da população e das próximas gerações. O que a gente tem aqui alguém fez para nós, então, a gente tem de fazer para os próximos que virão”, disse.

Rafael Amaral Lima, filho de Mauro, relatou que o Minas D'Água é importante porque ajuda a preservar a água e a natureza. “É o que todo mundo precisa para viver. A vida vem da água e é importante preservá-la. A prática está de parabéns”.

Além de trazer enorme satisfação em ver o ambiente local sendo recuperado e preservado, a prática fortaleceu, ainda mais, a relação com a população regional, que reconheceu todo o empenho da Cooxupé em cuidar do município e das famílias.

A realização do Minas D'Água só foi possível graças à parceria com a comunidade, que acreditou no projeto e permitiu que a Cooxupé adentrasse suas propriedades para a auxiliar no trabalho de preservação e recuperação.

Por trás dos 600 hectares protegidos, há a certeza de um futuro melhor, com mais esperança, qualidade de vida e, indubitavelmente, com água para todos nós.

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	Total
Produtores Rurais atendidos	20	13	57	50	140
Total de cercamentos distribuídos	7766	8509	23605	27177	67.057
Mudas nativas distribuídas	-	-	3100	4.965	8.065
Área protegida (hectares)	35,7	86,07	294,76	205,78	622,3

Evidências



Foto do local





SOCIEDADE

Rumo à Excelência

SICOOB COOPMIL - Cooperativa de Crédito

Gestão - Sociedade

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito Sicoob COOPMIL</p> <p>Sigla: Sicoob COOPMIL</p> <p>Data da constituição: 18/8/1989</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 62.673.470/0001-73</p> <p>Número de cooperados: 30.729 (JAN/22)</p> <p>Número de colaboradores: 167</p> <p>Cidade/Estado: São Paulo/SP</p> <p>Site: www.coopmil.coop.br</p> <p>E-mail: venezian@coopmil.coop.br</p> <p>Setor responsável: Cel PM Wellington Luiz Dorian Venezian - diretor de negócios</p>
Nome da Prática	Programa visão pelas mãos
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Qualidade de vida, saúde, bem-estar, inclusão social

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Trata-se de colaboradores especializados em massoterapia, com deficiência visual, que prestam serviços de *quick massage*, diariamente, aos nossos colaboradores.

Esses profissionais possuem especializações e cursos técnicos na área de atuação, além de apresentarem competência, experiência e excelência no atendimento a clientes.

Motivos que levaram à adoção da prática

De acordo com dados do Censo 2010, do IBGE, vivem, em São Paulo, 3 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência, o equivalente a 7,29% de toda a população do Estado. A maioria delas possui algum tipo de deficiência visual (40%) e 28,79% são pessoas com deficiência motora. Pessoas com deficiência mental/intelectual e auditiva representam 16,72% e 14,49%, respectivamente.



Diante desse cenário e visando, também, promover a inclusão social e o respeito à diversidade, além de assegurar o bem-estar aos nossos colaboradores, criamos o programa visão pelas mãos.

O nosso objetivo foi conscientizar colaboradores sobre a importância de se promover iniciativas de inclusão social a pessoas com deficiência visual. O programa prevê o apoio e o acesso desses cidadãos à renda, por meio do emprego com carteira assinada (salário, assistência médica, assistência odontológica, vale-refeição, vale-alimentação, entre outros benefícios) e a participação na sociedade.


A Sicoob COOPMIL entende que essas iniciativas são motivações para seguir trabalhando por um futuro em que pessoas com deficiência sejam vistas de forma igualitária e tenham seus direitos garantidos.

Execução da prática

Os profissionais foram indicados por meio da LARAMARA - Associação Brasileira de Assistência à Pessoa com Deficiência Visual que, além de capacitá-los profissionalmente, realiza ações de inclusão ao mercado de trabalho.

Para que os colaboradores da cooperativa pudessem conhecer e participar do projeto, iniciamos ações de endomarketing. Naquela ocasião, o grupo de profissionais circulava por todos os departamentos da sede da cooperativa e realizava, nos colaboradores, os serviços de massoterapia, que recebiam as massagens em suas cadeiras de trabalho.

Com o feedback positivo, iniciamos um modelo de agendamento por meio de um e-mail específico, conforme disponibilidade, e adaptamos um padrão de massagem com duração de 15 minutos. Além disso, implantamos um espaço exclusivo para os profissionais massoterapeutas atuarem de forma reservada, com som ambiente relaxante e adquirimos cadeiras de *quick massage*.



Um TOQUE de COOPERAÇÃO

CAROLAI COLABORADORA!


A partir do dia 10 de maio, a COOPMIL iniciará o **Projeto Um toque de cooperação**. Para viabilizá-lo contratou um grupo de profissionais de massoterapia com deficiência visual para prestar atendimento diariamente aos colaboradores.

Confira os benefícios de massagem para a saúde

- Combate o estresse
- Reduz a ansiedade
- Alivia dores musculares
- Melhora a pressão arterial
- Diminui a insônia
- Fortalece o sistema imunológico
- E muito mais!

Eventualmente, os novos colegas precisarão do nosso auxílio para deslocamento. Portanto, contamos com o apoio de todos para garantir sua inclusão e segurança.

Aproveite este novo benefício.



O controle é feito por meio de agendamento de sessões pela intranet ou e-mail da unidade de gestão de pessoas e acompanhado por planilha de presença.

Recebemos manifestações positivas e espontâneas dos colaboradores, elogiando a ação, demonstrando, para nós, a efetividade do programa.

As pessoas com deficiência visual que participam do programa visão pelas mãos recebem capacitação corporativa, possibilidade de desenvolvimento profissional e participam de ações de endomarketing e palestras promovidas pela cooperativa.

Também visualizamos o bem-estar aos envolvidos e a melhora na qualidade de vida já que a massoterapia tem como objetivo ativar a circulação sanguínea, aliviar dores e ajudar na prevenção de lesões por movimentos repetitivos.

Os benefícios não ficam restritos àqueles que recebem a massagem, uma vez que os massoterapeutas com deficiência visual se sentem mais integrados à sociedade por conta da oportunidade concedida pela Sicoob COOPMIL.

Todos os colaboradores da cooperativa possuem acesso ao benefício por meio de prévio agendamento.

Essa prática foi implementada na Sicoob COOPMIL em 10 de maio de 2019. Com a pandemia, houve a necessidade de interrompermos as massagens, provisoriamente, em decorrência da segurança e proteção aos nossos colaboradores.

No entanto, esses profissionais permanecem executando atividades de auxílio ao bem-estar e cuidados com a saúde de todos, promovendo estudos, esclarecimentos e orientações por meio de comunicados (e-mail marketing), que trazem informações sobre como podemos preservar nossa postura, relaxar ao longo do dia, realizando alongamento de forma adequada etc.

Desde o seu início, o programa visão pelas mãos foi um sucesso e recebemos muitos elogios. Por esse motivo, realizamos uma mudança no modelo de trabalho dos nossos massoterapeutas.

A massagem começou a ser executada em um determinado espaço de tempo para aliviar tensões musculares e melhorar a postura nas regiões do pescoço, das costas e dos braços. Ela é aplicada com a pessoa apoiada em uma cadeira especialmente desenvolvida para essa finalidade. A técnica foi desenvolvida por meio de princípios do Shiatsu e usa a pressão dos dedos nos pontos meridianos do corpo com o objetivo de relaxamento e equilíbrio.

O ambiente foi preparado adequadamente para essa ação: reservado, silencioso, apenas com som ambiente (de água, pássaros e sons da natureza), cadeiras higienizadas, protetores de rosto, proporcionando momentos de relaxamento total.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

- Por dia, em torno de 50 pessoas eram atendidas e beneficiadas com a massoterapia, ou seja, mais de 1.000 massagens por mês.
- Cerca de 12 mil massagens no ano.
- No indicador de competitividade do GPTW, a afirmativa “respeito - temos benefícios especiais e diferenciados” recebeu aprovação de 85% dos colaboradores respondentes, com os melhores resultados em relação ao benchmark.
- Redução significativa nas queixas de dores musculares e, conseqüentemente, uma melhora de saúde dos colaboradores.
- Estabelecemos a importância da prática da quick massage como um meio para melhorar a qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, aumentar a produtividade das equipes.
- Inclusão social e auxílio-econômico aos profissionais e familiares envolvidos.

RESULTADOS QUALITATIVOS

- Melhora do clima organizacional.
- Motivação.
- Combate ao estresse.
- Redução da ansiedade.
- Alívio de dores musculares.
- Melhora da pressão arterial.
- Controle do absenteísmo.
- Prevenção de doenças ocupacionais e sobrecargas físicas e mentais relacionadas às exigências profissionais.
- Inclusão social e auxílio-econômico aos profissionais e familiares envolvidos.

Atualmente temos quatro profissionais no programa; dois desses estavam desempregados há mais de dois anos e pudemos recolocá-los profissionalmente, permitindo adquirirem, novamente, independência financeira.



INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

Rumo à Excelência

UNIMED-BH - Unimed Belo Horizonte Cooperativa de Trabalho Médico

Gestão - Informações e Conhecimento

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Belo Horizonte Cooperativa de Trabalho Médico</p> <p>Sigla: Unimed-BH</p> <p>Data da constituição: 1/4/1971</p> <p>Ramo de cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 16.513.178/0001-76</p> <p>Número de cooperados: 5.379</p> <p>Número de colaboradores: 5.351</p> <p>Cidade/Estado: Belo Horizonte/Minas Gerais</p> <p>Site: www.unimedbh.com.br</p> <p>E-mail: Pedro Cruz Laender Colares/gerente/pedro.colares@unimedbh.com.br</p> <p>Setor responsável: GEPP - Gerência de Planejamento Processos e Projetos</p>
Nome da Prática	LGPD - implementação da Lei Geral de Proteção de Dados
Prêmio SomosCoop	Governança cooperativa Gestão
Assunto	- Inovação - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	LGPD, proteção de dados, dados pessoais, segurança da informação, privacidade, conformidade

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A Unimed-BH constituiu um grupo técnico permanente para análise e condução da proteção dos dados, que realiza reuniões semanais buscando concluir, rever e aprimorar as metas estabelecidas.

O grupo técnico também se engaja com a LGPD externamente, acompanhando, diariamente, as movimentações relativas à Lei, publicações desse segmento e, ainda, promovendo *benchmarks* e treinamentos, internos e externos.

No que se refere aos treinamentos, o assunto foi pauta constante do plano de comunicação da gerência de governança, riscos e *compliance* nos últimos dois anos e continuará sendo em 2022 e nos anos seguintes.

Há, ainda, o engajamento junto à Autoridade Nacional de Proteção de Dados - ANPD, com acompanhamento da atuação da entidade e contribuições diretas para a tomada de subsídios nº 2/2021 (realizada em março, sobre a notificação de incidentes de segurança) e para a consulta pública sobre a norma de fiscalização da ANPD.

À medida em que novas legislações e consultas forem submetidas à contribuição pública, a Unimed-BH continuará avaliando cada uma delas, sendo essa uma ação contínua incorporada na rotina da cooperativa.

Os resultados da cooperativa foram e vêm sendo muito positivos. Os pilares estratégicos da implementação foram segmentados em “direitos do titular”; “agente de tratamento”; “ciclo de vida”; “segurança da informação e privacidade”; “políticas e governança”; “incidentes de segurança”; “prestação de contas”; e “conscientização”. Essas definições foram feitas baseadas nos papéis assumidos pela Unimed-BH e nas temáticas principais atinentes à fiel implementação da LGPD.

Motivos que levaram à adoção da prática

Em agosto de 2018, foi sancionada a Lei 13.709/2018, denominada Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD. Embora impacte em todos os setores econômicos, a LGPD guarda especial sensibilidade para o segmento da saúde.

Ao exigir um especial cuidado com os dados pessoais, sobretudo, aqueles dados classificados pela lei como “sensíveis” (que englobam os dados de saúde de titulares), a LGPD traz uma – bem-vinda, diga-se – mudança na realidade e nos processos das empresas que custodiam e tratam dados pessoais e pessoais sensíveis, as quais já tinham o dever de garantir o sigilo das informações médicas, mas passam a ter uma responsabilidade ainda maior com a nova legislação.

Não se nega a importância da LGPD para qualquer estabelecimento de saúde. Todavia, para a Unimed-BH, essa importância e responsabilidade são elevadas: atuando em 34 municípios, com uma carteira de mais de 1.313.000 clientes e cerca de 5.400 médicos cooperados - que se somam a 5.000 colaboradores, a fiel proteção de dados é uma tarefa complexa, exigindo soluções igualmente complexas.

Buscando garantir a plena conformidade da Unimed-BH com a legislação, mesmo antes de sua entrada em vigor, a cooperativa constituiu um processo para implementar e monitorar a LGPD mediante a criação de um comitê para proteção de dados pessoais (grupo técnico) composto por colaboradores e terceiros, com o objetivo claro de identificar, incorporar e aprimorar as mudanças e os requisitos que a LGPD exigiria em nossos processos internos, bem como preparar a estrutura da Unimed-BH para atender às demandas externas que surgiriam com base na Lei.

A elaboração sustentou-se, também, na necessidade de assegurar a defesa dos interesses institucionais, de governança e de *compliance* da cooperativa, bem como na garantia do cuidado com os públicos internos e externos da Unimed-BH.

A cooperativa reconhece a importância da LGPD para seus públicos e, por isso, dedica um esforço conjunto e contínuo na implementação dessa legislação.

Execução da prática

Foi feito um mapeamento e aprofundamento na legislação, nas suas mudanças e nas diretrizes. Após, constituiu-se um grupo técnico interdisciplinar para conduzir a implantação.

O planejamento da implantação foi construído e detalhado em macropacotes, sendo que cada um deles possui suas ações. Assim, é possível gerir todas as ações necessárias para a plena conformidade com a lei e com outras que estejam indiretamente atreladas.

O escopo da prática consiste em:

- mapeamento dos direitos do titular de dados e adequações nos processos e sistemas necessários;
- mapeamento dos agentes de tratamento de dados e adequação nos processos e sistemas necessários;
- mapeamento do ciclo de vida da informação e adequação nos processos e sistemas necessários;
- adequação das políticas e governança para aderência à lei;
- definição de processos relacionados a incidentes de segurança;
- definição de processo de prestação de contas para adequação à lei;
- comunicação e conscientização dos diversos públicos (clientes, colaboradores, cooperados, terceiros, fornecedores, prestadores etc.).

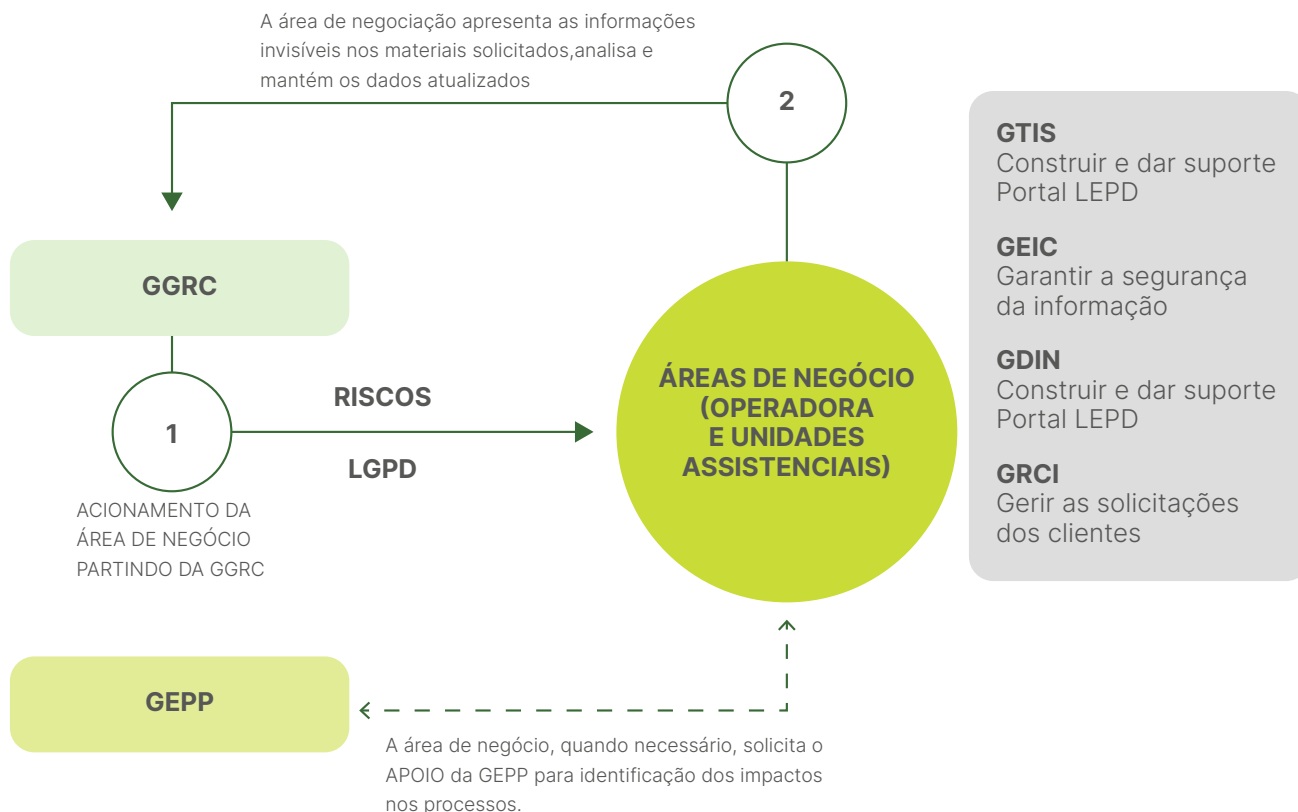
Todas as ações definidas para a implementação têm seu monitoramento feito por meio de um sistema que acompanha o cumprimento dos prazos e armazena as documentações geradas.

Além disso, foi elaborado um plano de gestão de mudança organizacional que contempla ações para mitigar os impactos das mudanças para as partes interessadas relacionadas aos processos em questão. Nesse plano, foram planejadas ações de comunicação, sensibilização, treinamento, contingências etc.

A prática é interdisciplinar, envolvendo várias gerências em seu acompanhamento e execução. Há reportes periódicos e acompanhamento constante das ações pelo DPO (encarregado de dados) da Unimed-BH.

Os reportes das etapas evolutivas do projeto são registrados em atas de reunião e as tratativas de questões pontuais são registradas via elaboração de parecer ou por meio de e-mails, a depender da complexidade do caso.

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES



Foi ainda criado um painel, utilizando tecnologia BI (business analytics), que permite acompanhar a evolução e os diversos outros aspectos da prática, tais como: tarefas realizadas na operação que envolvem tratamento de dados, ciclo de vida dos dados mapeados e base legal para utilização dos dados.

O projeto inicial contou com a elaboração de um plano de ação que indicou os pacotes (ou macrotarefas) e as subtarefas relacionadas para garantir uma detalhada execução da implantação.

As ações necessárias para que a Unimed-BH se mantenha em conformidade com a legislação foram implementadas dentro do projeto e incorporadas pelas áreas de negócio e de suporte, de forma a fazerem parte da sua operação habitual.

Políticas corporativas, procedimentos operacionais e gerenciais foram atualizados para incorporarem as modificações implementadas para atendimento à LGPD.

A lei só entrou em vigor em agosto de 2020. Mesmo assim, tão logo publicada, a Unimed-BH construiu um plano de ação para implantação, mostrando proatividade e um diferencial em comparação ao mercado. Indo além, no decorrer da prática - que está em constante evolução -, foram identificadas várias ações, direta ou indiretamente, relacionadas à proteção de dados, melhoria de sistemas, segurança e operacionalização de processos.

A postura proativa permitiu não apenas identificar, mas executar essas ações de modo que os ganhos com a prática foram - e têm sido - muito maiores do que a mera conformidade com a lei. Ganha a cooperativa e, principalmente, ganham os nossos clientes.

Uma das ações foi o aperfeiçoamento do sistema de cadastro: após o levantamento das necessidades de melhoria para aderência às exigências da lei, foi possível identificar as fragilidades e elaborar um plano de ação, que foi executado no segundo ano de implementação da LGPD.

Outra ação foi a inclusão, desde o mapeamento realizado em 2021, referente aos biênios 2020/2021, da categoria "dados pessoais" no mapeamento de riscos realizado pela Unimed-BH.

As atividades da cooperativa que envolvem riscos são avaliadas, também, sob esse viés, sendo necessárias a descrição e a realização de controles que visem a mitigar a possibilidade de materialização do risco de vazamento de dados.

Veja definição inserida do dicionário para classificação de riscos da cooperativa:

Dicionário para classificação de riscos - Unimed-BH		
Nº	Categoria	Descrição
9	Dados pessoais	São dados pessoais as informações relacionadas a pessoa física identificada ou identificável inclusive dados sensíveis tais como referentes à saúde, dados genéticos entre outros em conformidade à Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD. O risco refere-se a violação dessas informações em decorrência de falha na adoção de medidas de segurança, técnicas e administrativas capazes de proteger os dados pessoais de acessos não autorizados, situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer outra forma de tratamento inadequado ou ilícito.

A prática teve início efetivo com o detalhamento das atividades, a definição dos prazos e dos responsáveis pelas tarefas, em janeiro de 2019, com acompanhamento periódico do grupo técnico permanente, visando a análise e à condução da implantação. O objetivo é concluir, rever e aprimorar as metas estabelecidas.

Implementadas as ações previstas no projeto inicial, elas foram incorporadas pelas áreas de negócio e pelas áreas de suporte de forma a fazerem parte da sua operação habitual. Políticas corporativas, procedimentos operacionais e gerenciais foram atualizados para incorporarem as modificações implementadas para atendimento à LGPD.

Em 2022, por exemplo, serão realizados, nos processos mais críticos, testes de controles, auditorias de *compliance* com foco em LGPD, acompanhamento dos agentes de tratamento de dados (gestão contratual, pesquisas e/ou auditorias), refinamento do mapeamento de dados a fim de que se evoluam as informações sobre armazenamento, inventário de dados e construção das políticas, normas, relatórios de impactos correlatos, implementação do plano de continuidade do negócio, proteção da infraestrutura segurança da informação e ações de capacitação, conscientização contínua/periódica.

Com a entrada em vigor da lei, em agosto de 2021, algumas atividades foram revistas com o intuito de verificar os prazos de entrega e, sobretudo, para estruturarmos a inclusão de novas ações que foram identificadas como prioritárias e essenciais para a aderência às exigências legais e as adaptações de processos e sistemas. Algumas delas estão exemplificadas abaixo.

Automatização de relatório com dados pessoais e sensíveis do titular: a cooperativa atendia às solicitações de informações sobre dados dos clientes de forma manual; com a implementação da prática, foi possível identificar os principais sistemas que continham dados pessoais, rastreá-los, de forma confiável, e elaborar um relatório que contém todos os dados que a cooperativa colhe e trata de forma automatizada, o que garante um retorno ao cliente com agilidade.

Mascaramento dos dados que constam nos painéis: com a prática da LGPD, o olhar para os dados que constam em painéis, utilizados na cooperativa, ficou mais apurado e sensível para uma possível exposição. A prática possibilitou o desenvolvimento de mascaramento dos dados, sem comprometer o tratamento e a confiabilidade do trabalho.

Gestão de consentimento: para procedimentos médicos, a cooperativa já possuía a prática de consentimento. Com a evolução da LGPD, o consentimento referente aos dados coletados e tratados na cooperativa foi incorporado, possibilitando o titular concordar ou não com determinados tipos de tratamento de seus dados, como os destinados para fins comerciais, por exemplo.

A avaliação de riscos de *compliance* e de segurança da informação dos projetos em execução e a serem iniciados foi melhorada com a prática da LGPD, uma vez que o risco de exposição de dados foi incorporado à avaliação de riscos nos projetos.

Resultados

RESULTADOS QUANTITATIVOS

Relacionamos alguns resultados quantitativos que mais se destacam na Unimed-BH com a implementação da LGPD.

- Número de pessoas treinadas a respeito da LGPD e da segurança da informação (seus impactos e a necessidade de conformidade): até agora, foram 3.106 pessoas treinadas em LGPD e 3.070 em segurança da informação.

- Número de bases legais identificadas.
- Número de processos mapeados (mapeamento em andamento): 198.
- Número de gerências distintas mapeadas: 22.
- Foram revisitados seis painéis de informação, com aplicação de mascaramento da identificação do nome do cliente (reclamação de clientes, book de resultados assistenciais - atenção domiciliar, partos e geral), decisões trabalhistas e ABL - ressarcimento ao SUS). A técnica de mascaramento foi desenvolvida para atender à implantação da legislação e às necessidades da cooperativa.
- A criação e plena funcionalidade do portal onde o cliente pode solicitar seu relatório de dados pessoais, recebendo-o em até 15 dias. O relatório apresenta todos os dados pessoais daquele titular, que são tratados pela Unimed-BH: cadastrais, histórico de planos, financeiros, procedimentos realizados etc.
- O cliente pode filtrar por período da coleta de informações. Todo o processo de geração do relatório é automatizado, sendo ele validado ao final - mediante conferência dos dados cadastrais inseridos e disponibilizados pelo solicitante - para envio ao cliente.
- Construímos um painel de mapeamento do ciclo de vida dos dados na Unimed-BH, que reúne as principais informações sobre os dados coletados e tratados em razão dos produtos comercializados e dos serviços prestados.

A implantação da LGPD permitiu, em 2021, a pontuação da operadora em três itens classificados como essenciais no Programa de Acreditação das Operadoras - RN 452/ANS: 1. existência de mecanismos tecnológicos para proteção de informações sensíveis de cadastro e transações operacionais (1.4.2); 2. garantia de confidencialidade em contratos das atividades terceirizadas (1.5.4); 3. sigilo das informações clínicas e cadastrais dos beneficiários pelos prestadores assistenciais (2.3.3). O atendimento aos itens permitiu à Unimed-BH alcançar o nível máximo da acreditação.

Podemos acrescentar, ainda, outros números apurados, referentes a 2021, que demonstram o nível de conformidade da Unimed-BH com a LGPD:

- 1.048.696 registros realizados na base “ciência de consentimento” desenvolvido para atendimento à LGPD (considerando a soma de pessoas que deram “ciente” na política de privacidade; que aceitaram o termo de consentimento para tratamento de dados; e aquelas que sinalizaram sua preferência por avaliar o documento posteriormente);
- 68 relatórios de dados solicitados pelos “titulares de dados”, todos fornecidos pela Unimed-BH de forma completa e com celeridade;
- 21 avaliações de cessão de dados e preenchimento de planilhas relacionadas a práticas adotadas para garantir a segurança da informação;

- nenhum ataque cibernético concretizado a despeito de milhões de tentativas realizadas apenas no período de outubro a dezembro de 2021.

RESULTADOS QUALITATIVOS

Um primeiro resultado qualitativo que pode ser indicado é o ganho de vantagem competitiva. Quem estiver em conformidade terá vantagem competitiva sobre os demais concorrentes.

A adequação à lei também é um instrumento de melhoria da reputação da cooperativa. Ao ter ações sólidas de implantação, garantindo a conformidade e a segurança da informação e proteção de dados dos clientes, a Unimed-BH reforça sua reputação e consolida a confiança dos clientes, colaboradores, cooperados e parceiros, sendo acionada para realização de *benchmarking* para o mercado, inclusive, por outras cooperativas.

Notou-se, também, um ganho no sentido de rever processos e operações internas, bem como de mapear ações que não seriam cogitadas sem a implementação da LGPD. Dentre esses pontos de melhoria, já abordados em item anterior, destaca-se a oportunidade para melhorar a segurança da informação na cooperativa.

Enfim, foram muitos os ganhos e resultados qualitativos. Abaixo, para demonstrar esse cenário de maneira pormenorizada, são listados os principais deles, frutos das entregas realizadas de forma segmentada, em observância aos pilares mencionados na descrição da prática.

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionados aos DIREITOS DO TITULAR:

- Definição do processo de gestão do titular - desenho e validação do processo de requisição do titular de dados à cooperativa;
- Implantação do canal de requisição do titular - desenvolvimento, testagem, homologação e implantação de canal onde o titular de dados pode solicitar seu relatório de uso de dados à cooperativa;
- Revisão do cadastro de clientes - estudo sobre a base de dados de clientes, com consequente validação junto às lideranças da superintendência de tecnologia da informação e grupo técnico da lgpd, mapeamento com as áreas envolvidas para melhoria do cadastro de clientes, criação de mosaico e planejamento para modernização do cadastro;
- Gestão de cookies para aplicação web - avaliação e prova de conceito de software de ferramentas de gestão de cookies, elaboração de política de gestão e implantação de ferramenta de gestão de cookies;
- Mapeamento de dados pessoais nos sistemas - criação de plano para mapeamento de dados pessoais nos sistemas de ti;

- Desenvolvimento de primeira versão de relatório de dados a ser entregue ao titular - desenho, elaboração de proposta, aprovação e homologação de relatório a ser entregue ao titular de dados solicitante, com a maior brevidade possível (entrega feita em até 15 dias corridos);
- Consentimento - definição sobre a gestão do consentimento (portal corporativo e política de privacidade), com definição de requisitos de sistema e adequação do formulário de solicitação;
- Desenvolvimento da segunda versão de relatório de dados a ser entregue ao titular - definição dos dados que irão compor o relatório e ajuste no modelo, com segmentação planejada em dados do colaborador, do candidato ao colaborador, do cooperado, do cliente/intercâmbio, do cliente particular, do fornecedor e do proponente.

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionados ao nosso papel de AGENTE DE TRATAMENTO de dados pessoais:

- Pesquisa e análise de risco dos operadores - elaboração e realização de pesquisa de conformidade dos agentes de tratamento de dp da ti, com a consequente consolidação e elaboração de relatórios de conformidade, com apresentação dos resultados ao grupo técnico;
- Elaboração e inserção de cláusulas de proteção de dados nos contratos - com base nas disposições da lgpd, a unimed-bh trabalhou na elaboração de cláusulas necessárias para garantir os direitos, os deveres e as responsabilidades relacionados à proteção e ao tratamento de dados nos contratos assistenciais, tendo sido feitas com apoio do grupo técnico, validadas pela gerência jurídica (gjur) e gerência de governança, riscos e *compliance* (ggrc), bem como pelo *data protection officer* - dpo e com as gerências envolvidas nos processos de contratação; desde então, essas cláusulas foram e seguem sendo implementadas nos contratos intermediados pelas gerências administrativa, de relacionamento com os clientes e de rede, seja por meio de aditivos ou de inclusão no momento da renovação ou nova contratação; quaisquer apontamentos às nossas cláusulas da lgpd são revisados pelas gerências jurídica e de governança, riscos e *compliance*, podendo ser barrados ou adequados se não se revelarem em aderência ao que determina a lgpd;
- Comunicação em caso de incidentes - esse processo definirá modelo de resposta para os incidentes envolvendo dados de terceiros, a partir de construção e validação com o encarregado. Para sua implementação final, aguarda-se normativa a ser editada pela lgpd.

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionados ao nosso papel de garantidores do CICLO DE VIDA de dados pessoais na cooperativa:

- Descrição do ciclo de vida da informação - definição sobre a coleta de informações, realização de coleta junto às áreas, reestruturação de planilha de modelo técnico do painel de dados e homologação do painel lgpd mapeamento de negócio;
- Avaliação e padronização do funcionamento do serviço de arquivo médico e estatística (same) - visita às unidades com same, mapeamento de fluxo de solicitação de cópia de prontuário,

classificação das informações com base nas iso 27001 e 27002, adequação dos procedimentos operacionais que tratam dados pessoais à lgpd, finalização do mapeamento de fluxo de informações (administrativo e assistencial).

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionados ao nosso papel de garantidores da SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PRIVACIDADE na cooperativa:

- Cuidado com os gaps de segurança - elaboração de plano de ação que monitorou a estrutura de segurança da informação (ferramentas de segurança, processos e sistemas), com elaboração de relatório de diagnóstico e consequente elaboração de plano de ação com cada coordenação e gerências relacionadas;
- Inventário de ativos biomédicos que armazenam dados - criação de um inventário dos ativos biomédicos que armazenam dados pessoais (gmov, gead e gdia);
- Expansão do cofre de senhas - aquisição e implantação gradual de novas licenças junto ao fornecedor para expansão do cofre de senhas, buscando garantir ainda mais segurança;
- Proteção de infraestrutura de ti - contratação de serviços de gerenciamento de eventos de segurança, com consequente definição de plano de ação, para implantação dos logs de auditoria de servidores críticos;
- Criptografia de banco de dados - definição de dados pessoais e sensíveis e dos critérios corporativos de utilização, com avaliação estratégica para definição de regras, realização de oficina de anonimização, pseudonimização, minimização e mascaramento, consolidação de material, elaboração de diretrizes sobre o tema e validação; também, conduzimos parecer sobre tempo de guarda do log, adquirimos licenças oracle e capacitamos as equipes envolvidas;
- Adequação dos sistemas definidos como prioritários nos mecanismos de proteção e segurança da informação - revisão do controle de acesso aos sistemas, com avaliação de perfis de acesso e validação dos sistemas que possuem matriz sod e/ou segregação de acessos;
- Revisão das soluções de bi - business intelligence e ciência de dados - revisão dos painéis que tratam dados pessoais e sensíveis, das camadas semânticas que tratam dados pessoais e sensíveis, do processo de elaboração e documentação dos algoritmos modelos preditivos/prescritivos, do processo de elaboração e compartilhamento de levantamento pontual e estudos que contenham dados pessoais e sensíveis e adequação do data lake à LGPD.

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionados às POLÍTICAS E GOVERNANÇA na cooperativa:

- Adequação da política de segurança da informação para proteção de dados - revisão da política no âmbito da proteção da privacidade, com elaboração de diretrizes e orientações para a TI e

adequação dos procedimentos gerenciais e operacionais à LGPD, além de elaboração de matriz RACI para atribuição de responsabilidades definidas na política;

- Definição do comitê para proteção de dados pessoais - estabelecimento de papéis e responsabilidades do grupo técnico da LGPD, solicitação de indicações para composição do comitê pelas gerências e definição de grupo de e-mail.

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionados aos INCIDENTES DE SEGURANÇA na cooperativa:

- Revisão do processo de gestão de incidentes de segurança - planejamento, revisão e implementação do processo de gestão de incidentes de segurança para fiel adequação à LGPD, com avaliação dos processos então vigentes, preparação de melhorias e condução de implementações, que ainda estão em curso.

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionadas à PRESTAÇÃO DE CONTAS relacionada à LGPD:

- Início da implantação do relatório de impacto DPIA (*Data Protection Impact Assessment*) - validação de modelo de relatório de avaliação de impacto do uso de dados nos processos mais integração da gestão de riscos, com implantação do relatório DPIA (1ª MVP) nos projetos corporativos em planejamento e em execução;
- Definição do processo de prestação de contas - aderência do processo de prestação validada pelo grupo técnico.

Durante o ano de 2020 até meados de 2021, a cooperativa obteve a conclusão dos seguintes resultados e entregas relacionadas à CONSCIENTIZAÇÃO sobre a LGPD:

- Desenvolvimento de treinamentos internos e externos - criação e aplicação de treinamento para o público interno, de maneira objetiva, mas com conteúdo e aderência (formato EAD, três vídeos, vídeos para as áreas específicas); também foram desenvolvidos treinamentos para fornecedores e estão em processo de desenvolvimento os destinados aos prestadores; ainda, foi desenvolvida comunicação para cliente externo (via portal);
- Comunicação com o cooperado - desenvolvimento de comunicação e treinamento com cooperados, residentes, estagiários; equipes multidisciplinares; ação para as unidades assistenciais, com foco nos dados do paciente; plano de comunicação com papéis e responsabilidades dos públicos internos; adequação dos canais de comunicação.
- Como reconhecimento da efetividade de todo o trabalho descrito acima e dos resultados obtidos em cada uma das dimensões do projeto, em outubro de 2021, a Unimed-BH recebeu o Prêmio Excelência da Saúde, realizado pelo Grupo Mídia, na categoria Boas Práticas e *Compliance*, com o case de LGPD da cooperativa.

Evidências



Para disseminar entre colaboradores e médicos cooperados as boas práticas relacionadas à LGPD, também foi criada uma trilha de treinamentos exclusiva sobre os aspectos que envolvem a nova lei. Nos anos de 2020 e 2021, mais de

3.500

pessoas foram capacitadas.

Em 2021, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) recebeu o Prêmio Excelência em Saúde, na categoria de Boas Práticas e Capacitação, pelo curso de LGPD do Cooperado.



PESSOAS
Primeiros Passos

UNIMED VALE DO SÃO FRANCISCO - Cooperativa de Trabalho Médico

Gestão - Pessoas

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Unimed Vale do São Francisco Cooperativa de Trabalho Medico</p> <p>Sigla: Unimed VSF</p> <p>Data da constituição: 13/11/1991</p> <p>Ramo de cooperativismo: Plano de saúde</p> <p>CNPJ: 40.853.020/0001-20</p> <p>Número de cooperados: -</p> <p>Número de colaboradores: 1.085</p> <p>Cidade/Estado: Petrolina/PE</p> <p>Site: https://www.unimed.coop.br/site/web/valedosaofrancisco</p> <p>E-mail: desenvolvimento@unimedvsf.coop.br</p> <p>Setor responsável: Gestão de pessoas</p>
Nome da Prática	Colabore - educação cooperativista
Prêmio SomosCoop	Melhores do Ano
Assunto	Gestão
Palavras-chave	Educação cooperativista, conhecimento, aperfeiçoamento

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Trata-se de um projeto voltado para a implementação da educação cooperativista permanente. O projeto foi desenvolvido por meio de uma gincana e conduzido pela equipe de gestão de pessoas da Unimed Vale do São Francisco. Elaborou-se uma cartilha educativa e esse material foi disseminado para todos os colaboradores, via e-mail, para que pudessem aperfeiçoar os conhecimentos cooperativistas e estivessem preparados para o *quiz* de perguntas e repostas.

Motivos que levaram à adoção da prática

Com base no PDGC e na educação cooperativista, a Unimed Vale do São Francisco buscou disseminar informações a respeito do cooperativismo e de seus princípios, bem como fortalecer o trabalho em equipe e reforçar a identidade organizacional, criando um projeto lúdico para participação dos colaboradores da cooperativa, promovendo um espaço de disseminação de informação e troca de conhecimentos sobre o cooperativismo.

Execução da prática

Com objetivo de promover um material de estudo para os colaboradores, a equipe de gestão de pessoas desenvolveu uma cartilha informativa para que eles pudessem aperfeiçoar os conhecimentos a respeito do cooperativismo, seus princípios e a história da Unimed no Brasil e no Vale do São Francisco.

Foi feita a distribuição de cartazes informativos para a divulgação da ação, bem como solicitado que cada gestor encaminhasse o nome de colaboradores para participar da atividade. Foram compostas cinco equipes de até cinco pessoas, que participaram de quatro rodadas com perguntas.

Cada equipe foi identificada por uma cor (vermelho, azul, verde, roxa e rosa). Ao todo, foram realizadas cinco rodadas de perguntas. Na primeira rodada, todas as equipes responderam, individualmente, as mesmas perguntas. Aquela que respondeu o maior número de perguntas corretas, em menos tempo, passou diretamente para final. Na segunda e terceira rodadas, competiram as equipes que levaram mais tempo nas respostas e/ou responderem mais perguntas erradas durante a primeira rodada.

Na quarta e última rodada, competiram duas equipes: a que já estava, automaticamente, na final, pois obteve maior número de respostas corretas em menor tempo, e a segunda equipe, vencedora da segunda e terceira rodadas no quesito tempo e mais questões corretas.

Na final, foram respondidas mais seis questões e, para critério de desempate, foi levado em consideração o menor tempo de resposta. Todas as equipes receberam um prêmio pela participação e a equipe vencedora, que se destacou na gincana, obteve uma premiação mais alta.

O propósito do projeto é que a educação cooperativista aconteça todos os anos a fim de reforçar os princípios e a identidade organizacional da nossa cooperativa.

O Colabore foi feito de modo piloto, inicialmente, para podermos identificar os principais erros e dificuldades durante a execução. Deste modo, realizaremos um novo formato (inclusive, de modo *on-line*) para conseguir abarcar maior quantitativo de pessoas.

Para participação no projeto, utilizamos listas de frequências para controlar a quantidade de participantes. Na unidade em que aconteceu o projeto-piloto, contamos com, aproximadamente, 150 colaboradores, mas só participaram 22 pessoas do setor administrativo. Ademais, esse número foi reduzido por conta do momento de pandemia e da limitação na quantidade de participantes que poderiam estar presentes no auditório.

A ideia é disseminar o projeto para as 13 unidades da Unimed Vale do São Francisco e abarcar tanto colaboradores administrativos quanto os assistenciais, por isso, estamos planejando um formato *on-line* de participação.

Resultados

Por meio da avaliação de reação, os colaboradores mostraram-se satisfeitos com a realização do projeto, destacando pontos positivos na integração da equipe e relatando que adquiriram mais conhecimento sobre a cooperativa de modo divertido e lúdico.

Além disso, todo material de apoio e perguntas do *quiz*, envolvidos no projeto Colabore, permitiram que os colaboradores aprendessem mais sobre educação cooperativista.

Por meio dos registros fotográficos, foi percebido que as equipes participaram do início ao fim e mostraram-se satisfeitas e engajadas durante a dinâmica.



Unimed BA
UNIMED BAHIA

Colabore

VAMOS FALAR SOBRE COOPERATIVISMO!

GINCANA NO AUDITÓRIO ALIRIO BRANDÃO - SEDE/ OPERADORA

Será um momento de aprendizado entre os setores, por meio de perguntas sobre o cooperativismo e seus princípios. Serão definidas 6 equipes para participarem da Gincana. Enviaremos por e-mail um material de apoio para aperfeiçoarem dos seus conhecimentos e informações sobre cada equipe.

15 DE SETEMBRO ÀS 8H

 **A equipe vencedora do desafio será contemplada com brindes**

Contamos com sua participação!

Link para acesso a cartilha:



PESSOAS
Compromisso
com a Excelência

SICREDI SUDOESTE MT/PA - Cooperativa de Crédito de Poupança, Investimento do Sudoeste MT/PA

Gestão - Pessoas

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito de Poupança, Investimento do Sudoeste MT/PA</p> <p>Sigla: Sicredi Sudoeste MT/PA</p> <p>Data da constituição: 31/3/1989</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 32.995.755/0001-60</p> <p>Número de cooperados: 120.000</p> <p>Número de colaboradores: 595</p> <p>Cidade/Estado: Tangará da Serra / MT</p> <p>Site: sicredi.com.br/sudoeste-mt-pa</p> <p>E-mail: brenda_moraes@sicredi.com.br</p> <p>Contato: Brenda Fonseca de Moraes</p>
Nome da Prática	Ações de contingenciamento em período de pandemia
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Gestão
Palavras-chave	Contingenciamento, corona vírus, covid-19, saúde, grupo de risco, prevenção, comitê de crise, home office

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O período de pandemia da Covid-19 exigiu uma série de ajustes e a criação de novas estratégias em relação à nossa forma de atuação, condução dos negócios e cuidados com os colaboradores, considerando a adoção de práticas de prevenção e cuidado, controle, gestão e contingenciamento das equipes.

Motivos que levaram à adoção da prática

Desde o dia 23 de março de 2020, vivemos em um cenário de instabilidades e incertezas em função do surgimento do coronavírus. Por isso, foi necessário readequar a forma de realizar as atividades operacionais, que normalmente são realizadas dentro da cooperativa. Durante esse período de pandemia, foram criados protocolos, como medida de segurança, para que pudéssemos preservar os colaboradores e continuar a rotina de atividades.

Execução da prática

No início do período considerado pandêmico pela Covid-19, foi criado um comitê de Crise para tomada de decisões rápidas sobre as ações preventivas a serem adotadas, a sensibilização dos gestores e colaboradores, o contingenciamento inicial das equipes e a dedicação das áreas envolvidas no atendimento das demandas relacionadas ao tema.

Inicialmente, esse comitê era reunido diariamente, incluindo fins de semana, com a participação de diretores e do responsável pela área de gestão de pessoas. Posteriormente, passou a ser realizado diariamente, exceto nos fins de semana. Depois, há cada dois dias, semanalmente, até que passou a ser realizado há cada 15 dias.

Para definição da periodicidade das reuniões, foram avaliados os questionamentos e o entendimento sobre o assunto, os casos e as ações que estavam sendo pensados, alinhados e aplicados e os controles e acompanhamentos que estavam sendo feitos.

O comitê, com reuniões regulares, teve a duração de, aproximadamente, um ano, com acompanhamento da área de gestão de pessoas das cooperativas da nossa Central Centro Norte. Após esse período, as reuniões passaram a ser solicitadas conforme a necessidade de alinhamento e dúvidas.

Essas ações foram fundamentais para que tivéssemos um retardo no quadro de colaboradores contaminados, bem como a manutenção das atividades nas agências, sem prejuízo aos associados.

As medidas de segurança adotadas durante a pandemia foram:

- Criação de comitê de crise, com a participação da diretoria e assessoria de gestão de pessoas para definição das estratégias a serem adotadas;

- Garantia aos colaboradores de não desligamento e não alteração de valores salariais ou de benefícios em função do período pandêmico, ratificado por meio de reunião com a participação de todos os colaboradores;
- Levantamento de todos os colaboradores da cooperativa, considerando tipo de atuação (atendimento ao público, interno ou administrativo), comorbidades consideradas como grupo de risco, previsão de férias;
- Acompanhamento, por meio de controle atualizado, em relação ao quadro de colaboradores, considerando os levantamentos iniciais e o surgimento de colaboradores contaminados ou com suspeita de contaminação;
- Contingenciamento imediato do quadro de colaboradores, sendo 50% destinados a atuação presencial na agência e 50% para atuação em home office;
- Definição de atuação em home office dos colaboradores considerados como pertencentes ao grupo de risco, conforme orientações da Organização Mundial De Saúde (OMS), por prazo indeterminado;
- Manutenção das gestantes e puérperas em *home office*, embora, inicialmente, não estivessem classificadas como parte do grupo de risco. O sicredi optou por manter esse público preservado, seguindo a recomendação do Ministério Da Saúde;
- Antecipação de férias para colaboradores com períodos aquisitivos vencidos ou a vencer dentro de 90 dias (mp 927);
- Suspensão das viagens, especialmente, entre agências;
- Definição, realização e controle de rodízio entre as equipes destinadas a atendimento presencial e as com atuação em *home office* (exceto grupo de risco), com intervalo de 15 dias;
- Atuação da assessoria de gestão de pessoas dedicada ao acompanhamento das pessoas infectadas, com suspeita de contaminação e recuperados, do grupo de risco, rodízio das equipes contingenciadas, além de atenção focada nas atualizações dos protocolos de segurança nacionais e estaduais, para orientação às agências;
- Protocolos de funcionamento das agências em relação ao acesso e atendimento de associados, classificados em níveis de contingenciamento verde, amarelo, laranja e vermelho;
- Direcionamento dos associados para atendimento por meio de canais digitais;
- Cartazes com informativos sobre funcionamento e horário de atendimento das agências;
- Realização de filtro de fila nas agências para os atendimentos presenciais;
- Fornecimento de equipamento de proteção individual (EPI) para todos os colaboradores (máscaras, luvas e álcool);

- Monitoramento por câmeras para acompanhar o cumprimento das orientações nas agências;
- Adoção da prática diária de aferição da temperatura de todos os colaboradores que estivessem atuando presencialmente, bem como levantamento de informações em relação ao quadro de saúde do colaborador e possível contato com pessoas contaminadas;
- Divulgação e direcionamento dos colaboradores para a utilização dos serviços de saúde psicológica, jurídica e financeira, a por meio do programa sempre bem e da plataforma VIVA OK, com atendimento de triagem médica via *whatsapp*;
- Palestras de apoio psicológico na plataforma sistêmica de educação *on-line* sicredi aprende;
- Realização de consultoria com médico infectologista para entendimento das características do vírus e da contaminação, bem como das melhores práticas e orientações de prevenção;
- Compartilhamento de orientações preventivas e de conscientização relacionadas à pandemia;
- Substituição dos treinamentos e eventos presenciais por eventos *on-line* na ferramenta teams;
- Adaptação das ações de reconhecimento e incentivo e das comemorações das datas comemorativas, considerando a orientação de distanciamento entre as pessoas, bem como o contingenciamento, com colaboradores em atuação *home office*;
- Reuniões e formações de pessoas pelas plataformas digitais skype e teams.

Utilizamos os protocolos de funcionamento das agências (verde, amarelo, laranja e vermelho) da seguinte forma:

QUADRO DE RESUMO	
<p>Todos os colaboradores podem estar na agência presencialmente. Associados e não associados acessam normalmente.</p>	<p>Nenhum colaborador na agência. Nenhum Associado acessa a agência.</p>
<p>Redução de Colaboradores na agência. Associados e público em geral que não dispõem de outro meio transacional acessa a agência de forma controlada.</p>	<p>Apenas colaboradores de atividades essenciais como suprimento de caixa eletrônico e processamento de envelopes. Associados e público em geral acessam o autoatendimento de forma controlada.</p>

A equipe de gestão de pessoas foi responsável pela planilha de acompanhamento de contingenciamento das equipes para atuação na agência e *home office*, atualizada diariamente, bem como pela gestão de férias e antecipação de férias; acompanhamento de colaboradores contaminados ou com suspeita de contaminação; acompanhamento dos colaboradores mapeados como pertencentes ao grupo de risco; orientação e acompanhamento dos procedimentos de prevenção; e controle adotados para agência e colaboradores.

O gerente de agência/gerente administrativo-financeiro foi responsável pelo acompanhamento do estado de saúde dos colaboradores da agência; comunicação ao GP sobre suspeitas/confirmação e repasse das orientações aos colaboradores.

A diretoria da cooperativa foi responsável pela definição de estratégias a serem adotadas, comitê de crise, acompanhamento dos casos na cooperativa e reforço dos cuidados.

Os controles usados foram: planilha de contingenciamento, endomarketing (e-mail, *WhatsApp* e informativo semanal), bate-papo com a diretoria, campanha de sensibilização para a utilização de máscara, termos de entrega de EPI, termos de mudança de contrato, pesquisa Covid-19 Sicredi e reuniões *on-line*.

O trabalho foi todo pautado na sensibilização e conscientização das ações de prevenção à contaminação. Por meio da criação do comitê de crise, foi possível discutir e definir estratégias de prevenção à contaminação pelo novo coronavírus, tendo sido fundamental para minimizar os impactos e a quantidade de colaboradores contaminados, bem como a sua gravidade. As reuniões foram realizadas há cada dois dias, incluindo fins de semana, considerando a necessidade de atualização e acompanhamento do cenário frente à pandemia para que pudessem ser tomadas definições rápidas de prevenção e combate com foco na aplicação prática junto aos colaboradores.

As áreas envolvidas no processo de definição, compartilhamento e aplicação das estratégias preventivas às agências passaram a priorizar e atuar, de forma dedicada, as demandas relacionadas ao assunto.

A atuação foi voltada à conscientização dos gestores e colaboradores, além de medidas de contingenciamento de colaboradores em *home office* e de acesso de associados às agências, seguindo os protocolos de atendimento, contribuiu essencialmente para esse cenário de prevenção.

Importante ressaltar que a prática foi implementada em março de 2020 e terá duração até o término da pandemia.

A primeira ação de celebração de datas comemorativas realizada na cooperativa após o período de pandemia foi a Páscoa, na qual foi entregue uma barra de chocolate “Feliz Páscoa” para cada colaborador. Os gestores foram até a casa de cada um que estava atuando em formato *home office* para que esses também pudessem participar da ação e receber seu chocolate junto com o *card* com uma mensagem especial.

Como resultado dessa ação, tivemos inúmeros relatos de colaboradores e gestores falando do quanto ela foi especial e acolhedora em um período de tantos medos, incertezas e angústias.

A partir daí a cooperativa compreendeu o quanto pequenas ações como essa traziam um impacto positivo aos colaboradores. Então, todas as demais ações foram repensadas e adaptadas para o cenário atual.

Nesse período, a cooperativa percebeu a necessidade de acompanhamento dos colaboradores que se contaminaram ou estiveram com suspeita de contaminação. Essa ação passou a ser feita via *WhatsApp*, pela assessoria de gestão de pessoas, desde a comunicação do quadro do colaborador até a data de seu retorno às atividades normais.

Durante os acompanhamentos, com base na consultoria médica e nas pesquisas, auxiliamos os colaboradores em relação à interpretação dos resultados apresentados nos testes quanto à identificação do vírus ativo ou histórico de contaminação.

Aos colaboradores que receberam orientação médica de isolamento social ou que, em função de viagem particular, precisaram atuar no formato *home office*, redefinimos o fluxo do processo de solicitação de acesso ao VPN e definimos a priorização do tratamento dessas demandas.

Por fim, dentre uma das oportunidades de melhorias identificadas, definimos o fluxo de comunicação e tratativa das agências quando identificado colaborador com sintomas correlacionados à infecção por coronavírus. Assim, elas deveriam, imediatamente, liberar o colaborador sintomático para atendimento médico e comunicar à assessoria de gestão de pessoas, que entraria em contato com o colaborador e já iniciaria o acompanhamento.

Resultados

Resultados quantitativos

- 38 *lives*, webconferências e bate-papos relacionados aos temas: novo normal, retorno ao trabalho presencial, alimentação, trabalho remoto, boas práticas entre cooperativas, retomada dos negócios, saúde física e emocional, liderança no novo contexto, ergonomia.
- 5.210 EPIs entregues a 473 colaboradores em 2020.
- 5.715 EPIs entregues a 529 colaboradores em 2021.
- R\$ 96.202,40 investidos em ações relacionadas e à compra de EPIs.

Resultados qualitativos

Sentimento de acolhimento e gratidão pelos colaboradores que foram acompanhados durante o período de infecção, tiveram conhecimento dos Programas Sempre Bem e Viva Ok e participaram das homenagens nas datas comemorativas adaptadas.

Maior conscientização dos colaboradores em relação aos cuidados para prevenção à doença.

Reforço à competência Fazer Juntos, com o contingenciamento das equipes para atuação de parte do quadro em formato *home office*.

Maior adaptação dos colaboradores à utilização das ferramentas digitais internas para acesso a treinamentos, *lives* e reuniões.

Maior adaptação e aceitação dos associados referente à utilização dos canais digitais para realização de alguns serviços.

Recebemos alguns depoimentos de colaboradores que foram acompanhados durante o período de adoecimento, que reforçam os resultados acima mencionados.

“Gostaria de relatar uma experiência muito difícil que passei, quando tive Covid-19, a qual foi bem menos difícil por estar nesta empresa, por ter colegas de trabalho atenciosos, que me procuraram para saber como eu estava. Mas quem SEMPRE nos acionava era a GP, desde o início, durante e, principalmente, na parte mais complexa, quando tive de ir para a UTI, sem acesso ao celular. Fiquei tranquilo, pois sabia que a minha família teria todo o suporte necessário nesse momento. Isso se confirmou quando saí (Graças a Deus) da UTI e, em conversa com minha esposa, ela relatou, emocionada, o suporte e, principalmente, o carinho recebidos por ela e nossos filhos. Não vou ser injusto em citar nomes, mas o suporte principal vinha do setor de gestão de pessoas, do início ao FIM. Suporte esse que não tinha horário para acontecer, nem comigo e nem com ela, sempre buscando informações sobre a saúde e sobre como estávamos nos sentindo em geral, oferecendo todo tipo de ajuda possível. Essa disponibilidade nos deixou mais calmos e mais focados no tratamento. O acolhimento da minha esposa a deixou mais forte para ‘segurar o rojão’ aqui fora. Graças a tudo isso e, principalmente, a DEUS, hoje estou aqui podendo dar esse depoimento. Sou grato por estar em uma empresa que zela, cuida e dá todo o suporte da forma mais humana possível. #JUNTOSSOMOSMAISFORTE”.

*“Hoje, após um ano e cinco meses que convivemos com a pandemia de Covid-19, todos nós havemos de concordar que foi muito difícil para cada um, principalmente, para os gestores das agências. Uma sensação de overdose de tudo: comunicados, *lives*, decretos municipais/estaduais, orientações, medidas de prevenção, home office, suspensão no atendimento presencial. Confessamos que o GP não mediu esforços, dando suporte para gestores e colaboradores, orientando, acompanhando, ligando para os que estavam de atestado, certificando-se, realmente, que estavam tomando as medicações necessárias. As agências foram munidas, o tempo todo, com orientações. Fácil não foi! Mas, com a dedicação e uma pitada de bom humor, nosso GP, com certeza, tem dado todo suporte necessário para as agências e os colaboradores”*



PESSOAS

Rumo à
Excelência

COCAMAR - Cooperativa Agroindustrial

Gestão - Pessoas

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cocamar Cooperativa Agroindustrial</p> <p>Sigla: Cocamar</p> <p>Data da constituição: 27/3/1963</p> <p>Ramo de cooperativismo: Agroindústria</p> <p>CNPJ: 79.114.459/0001-65</p> <p>Número de cooperados: 16.121</p> <p>Número de colaboradores: 2.816</p> <p>Cidade/Estado: Maringá/Paraná</p> <p>Site: www.cocamar.com.br</p> <p>E-mail: Cocamar@cocamar.com.br</p> <p>Setor responsável: Gestão e qualidade</p>
Nome da Prática	Jornada do colaborador
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	- Gestão
Palavras-chave	Jeito de ser, gestão de desempenho, certificação na função, assessment

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

Ao longo de todo o ciclo de vida do colaborador na cooperativa, inúmeras ações são tomadas para que o potencial de cada um seja elevado ao seu melhor nível. Com elas, é possível oferecer, ao colaborador, o sentimento de pertencimento à Cocamar e mostrar a sua importância dentro da cooperativa. Para que esse objetivo fosse alcançado, adotou-se a prática chamada jornada do colaborador, que engloba, entre outras ações: jeito de ser Cocamar; certificação na função; gestão de desempenho; e *assessment*.

Motivos que levaram à adoção da prática

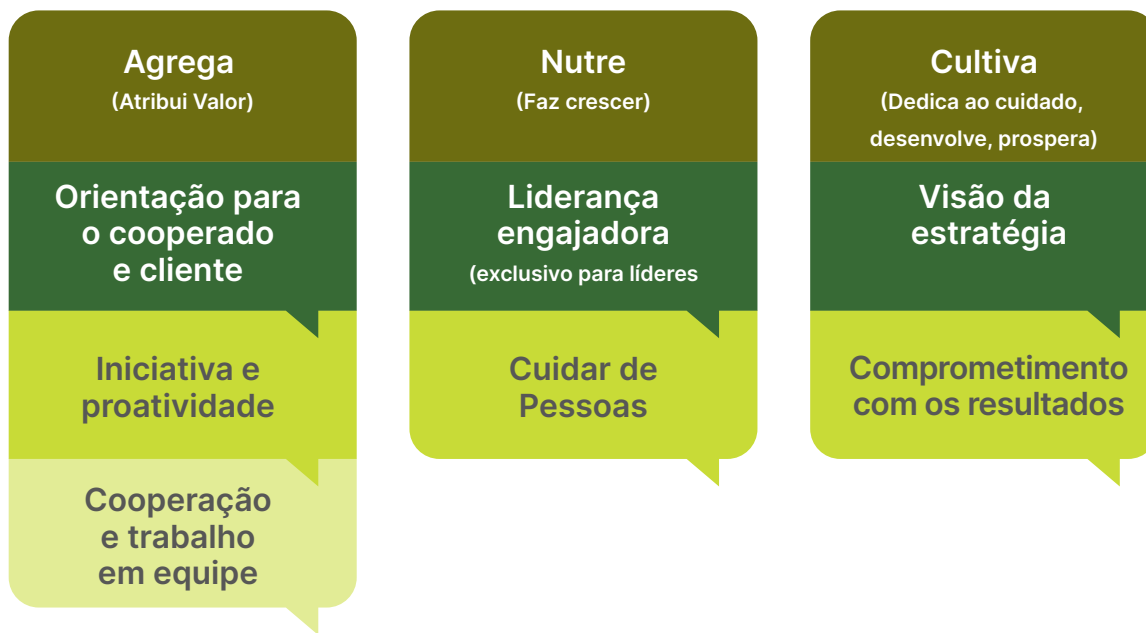
No final de 2020, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores de todas as áreas da cooperativa com o intuito de mapear os principais pontos de contato que cada um possuía ao longo de sua jornada com a cooperativa e o cooperado para, assim, definir quais seriam os pontos a serem aprimorados.

A pesquisa contou com a participação de mais de 1.000 colaboradores, além de entrevistas com áreas, gestores e diretoria. Com o resultado, foi possível traçar um diagnóstico sobre os principais pontos de melhoria necessárias.

Ao longo do ciclo de vida do colaborador, identificou-se oportunidades de melhoria na gestão. Foram analisados os resultados referentes a todas as etapas desse ciclo: atração e seleção, admissão e integração, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, reconhecimento e retenção, desligamento. A partir disso, duas frentes foram escolhidas para a implementação da prática da jornada do colaborador: “treinamento e desenvolvimento” e “gestão de desempenho”.

Execução da prática

Para iniciar o desdobramento de todas as etapas da jornada do colaborador, foi realizado o mapeamento das competências comportamentais da cooperativa que, posteriormente, serviriam como insumo para a realização de todos os outros processos de gestão de pessoas. As competências comportamentais Cocamar foram validadas e divididas em três pilares - agrega, nutre e cultiva, que resultaram em sete competências:



Por meio das competências, foi possível desenvolver, na cooperativa, um processo estruturado de gestão de desempenho, em que líderes realizam uma avaliação formal sobre o desempenho das competências de seus liderados, com as etapas de autoavaliação, avaliação do gestor, reunião de gente (realizada entre os gestores e a equipe de gestão de pessoas), *feedbacks* presenciais e construção de PDI (plano de desenvolvimento individual). É uma mudança na cultura de gestão de pessoas na cooperativa com o intuito de maximizar o potencial humano.

Além das avaliações de desempenho, os colaboradores passam pelas avaliações de potenciais (*assessments*), realizadas pela área de Gestão de Pessoas. Trata-se de uma avaliação com o intuito de, por meio de um relatório respondido pelo próprio colaborador, compreender e apontar tendências de comportamento, desempenho e potencial, o que permite ao departamento de gestão de pessoas e ao colaborador identificarem oportunidades de desenvolvimento para ampliarem as possibilidades de desenvolvimento de carreira.

Outra ação adotada foi o processo de certificação na função. Para uma boa jornada, os colaboradores Cocamar são capacitados em suas funções e em conteúdo que venha a agregar ao seu desempenho. Para isso, são acompanhados por gestão de pessoas e pelas áreas a que pertencem ao longo da sua trilha de carreira.

Os colaboradores passam por capacitações iniciais para poderem exercer seu trabalho, o que traz segurança para cada um e a certeza de que estão traçando o caminho de maneira correta.

São fornecidos treinamentos técnicos e comportamentais, em modalidades presenciais, *on-line* e gravadas para que uma boa base de conhecimento dentro da cooperativa seja adquirida.

Uma vez tendo conhecido a base referente a seu cargo, o colaborador Cocamar é alocado em capacitações complementares, as quais podem ser relacionadas à sua função como, também, a

conteúdos extras, relacionados a novas metodologias, práticas de mercado, conhecimentos e formações específicas, sempre pensando em alavancar o potencial de cada um. Há na Cocamar, por exemplo, formações em *Lean Seis Sigma*, formações de comunicação, capacitações para lideranças etc.

Para que todas as ações da jornada do colaborador fossem realizadas dentro da cultura, da missão, da visão e dos valores da cooperativa, gerando engajamento entre colaboradores e demais envolvidos, identificou-se o jeito de ser Cocamar, um conjunto de afirmações que refletem o que é a cooperativa e como ela se pauta nos seguintes pilares:



Todas as ações ocorridas ao longo da jornada do colaborador permitem que planos estratégicos sejam traçados e movimentações por parte da liderança ocorram, alavancado, cada vez mais, o potencial de colaboradores e, conseqüentemente, os resultados da cooperativa.

Resultados

Com a implementação da prática, obteve-se os seguintes resultados em cada uma das frentes, divididos do seguinte modo:

- Resultados de esforço
 - Competências comportamentais
 - Reuniões de divulgação para todos os colaboradores;

- Distribuição de cartilhas das competências para todos os colaboradores;
- Divulgações por e-mail e intranet.
- Gestão de desempenho
 - Cinco turmas de capacitação sobre as avaliações e plataforma para realização;
 - Oito reuniões de blitz de dúvidas;
 - 11 reuniões para discussão entre gestores e gestão de pessoas;
 - Três capacitações em realização de feedback;
 - Apresentação de relatório de ciclo de avaliação para gestão de pessoas e superintendência;
 - Cronograma de realização de avaliações com administrativo, fábricas e coligadas da cooperativa em 2022.
- Assessments (avaliação de potencial)
 - Realização de assessments com 330 colaboradores - gerentes executivos, gerentes de negócio, gerentes de unidade, supervisores, agrônomos, especialistas e analistas.
- Certificação na função
 - Oito cargos das unidades operacionais mapeados;
 - 144 capacitações mapeadas (desenvolvidas e em desenvolvimento);
 - 8.500 capacitações realizadas;
 - 582 colaboradores capacitados;
 - Sete cargos das unidades operacionais em mapeamento.

Resultados qualitativos

- Competências comportamentais
 - Atualizações das competências comportamentais da cooperativa.
- Gestão de desempenho;
 - Definição do modelo Cocamar para GD.
- Assessments
 - Cronograma de escola de liderança em andamento;
 - Construção de PDI para as lideranças.
- Certificação na função
 - Metodologia de desenvolvimento definida.

Resultados quantitativos

A satisfação geral dos participantes com a prática de gestão de desempenho foi de 4,2 - em uma escala de 1 a 5.

A prática certificação na função, por sua vez, teve satisfação geral de 4,4 - quando perguntado sobre as capacitações - e de 4,3 em relação à experiência do processo, em uma escala de 1 a 5.

Além desses resultados, nosso índice de engajamento na pesquisa GPTW (*Great Place to Work*), em 2020, foi de 82%. Em 2021, após a implantação da jornada do colaborador, nosso índice foi para 86%, refletindo o impacto dessa prática na satisfação dos colaboradores já no primeiro ano.

Depoimentos de alguns gestores sobre gestão de desempenho

“Ferramenta moderna, acessível, no ritmo que a cooperativa precisa. O feedback é imprescindível na nossa gestão. Essa questão de ver o futuro de cada colaborador, de saber em quanto tempo estarão preparados, ter essa plataforma é muito interessante. Estamos no caminho certo. É importante os departamentos participarem cada vez mais dessas discussões”.

“Legal ter essa visão futurística de carreira. Olha quantas vidas estão nas nossas mãos, que precisamos ajudar a melhorar”.

“Essa troca de experiência entre gestores é muito importante para o crescimento de todos. Gostei dessa forma de ver como o colaborador está em relação a seu par. Foi bastante produtivo”.

“É uma oportunidade de a gente demonstrar e entender o patamar da nossa equipe, os pontos fortes e os pontos a desenvolver. É muito importante a participação dos departamentos nestas reuniões, pois muitos têm potencial enorme para a área técnica, por exemplo, e precisam ouvir nossa percepção sobre as pessoas e vice-versa”.

“Achei interessante ter nossos pares comentando sobre as nossas equipes. Isso faz a gente refletir para quando formos dar um feedback para nosso colaborador. Agora, com tudo no sistema fica mais prático”.

“O programa é bem construtivo. Precisávamos disso para a cooperativa”.

Depoimentos de alguns colaboradores sobre a gestão de desempenho

“É um processo importante para relembrar a importância de cada função e suas competências para elaboração de um trabalho de excelência”.

“É importante para dar clareza sobre as competências de cada função, bem como a identificação de suas necessidades”.

“É importante essa avaliação formal, pensada e organizada”.

“Precisamos acrescentar, em nossas rotinas, o costume de dar feedback e esse processo contribuirá para isso”.

Depoimento da certificação na função

“Estas capacitações e treinamentos estão sendo de grande ajuda para o crescimento pessoal e para que possamos exercer a função com facilidade e excelência, podendo garantindo a satisfação do nosso cooperado”.

“Parabéns pelo programa! Facilitará muito a inspeção de novos colaboradores nas funções”.

“Que todo este material rico de informações seja usado para o crescimento dos colaboradores dentro da cooperativa”.

“Como forma de reciclagem é muito bom. Gostaria que realizassem essa capacitação todos os anos”.

Depoimentos do Jeito de Ser

“Orgulho em fazer parte. A cada depoimento, uma grande emoção”.

“Muitos depoimentos inspiradores, parabéns, pessoal”.

“Evento muito motivador. Esperamos o pleno engajamento de todos”.

“Os depoimentos brilharam os olhos”.

“Nossa cooperativa sempre buscando a excelência no dia a dia. Parabéns”.

“A digital, como símbolo, tem tudo a ver”.

UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS - RS - Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS

Gestão - Pessoas

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Central de Cooperativas Unimed do RS</p> <p>Sigla: Unimed Central de Serviços-RS</p> <p>Data da constituição: 13/12/1997</p> <p>Ramo de cooperativismo: Saúde</p> <p>CNPJ: 02.494.715/0001 -73</p> <p>Número de cooperados: Não se aplica</p> <p>Número de colaboradores: 291</p> <p>Cidade/Estado: Canoas/RS</p> <p>Site: www.unimed.coop.br/web/centralrs</p> <p>E-mail: luciana.biasi@centralrs.unimed.com.br</p> <p>Setor responsável: Gestão de pessoas</p>
Nome da Prática	Recrutamento e seleção com o sistema Gupy
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Gestão
Palavras-chave	Recrutamento, seleção, Gupy, banco de talentos, RH, gestão de pessoas

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O processo de recrutamento e seleção é a porta de entrada para a cooperativa, buscando atender às necessidades das vagas abertas e identificar os profissionais com o perfil adequado para cada cargo.

Todos os colaboradores que ingressam na Unimed Central-RS passam pelo mesmo processo de seleção, com igualdade de condições. Para aprimorar esse processo, foi implementado o software Gupy, sendo uma importante ferramenta para uma escolha mais assertiva. Com ela, é possível personalizar todas as etapas de seleção para a vaga, aplicando testes comportamentais, filtrando as características procuradas e divulgando as oportunidades nos principais portais de emprego do Brasil.

Motivos que levaram à adoção da prática

O principal motivo para implementação do sistema Gupy foi a busca pela otimização do processo de forma a extrair o melhor rendimento possível no que concerne às atividades de recrutamento e seleção.

Com a adoção da plataforma, os currículos deixaram de ser recebidos por e-mail e a triagem dos candidatos não é feita mais manualmente, algo que demandava muito tempo e impactava na contratação imediata de novos colaboradores.

Por meio da ferramenta, é possível receber os currículos e realizar o recrutamento de forma *on-line*, com todas as informações em uma única plataforma, organizando desde a seleção e análise até a gestão do processo, ampliando o alcance de divulgação.

Com isso, deixou de ser necessária a alimentação manual de planilhas com as informações dos candidatos, colaborando com o atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a privacidade no decorrer do processo.

Também foi possível qualificar os candidatos com dezenas de testes *on-line* prontos, identificando os perfis e as necessidades buscadas pela empresa.

Execução da prática

Ao identificar as necessidades de contratação da Unimed Central de Serviços-RS, é realizada a abertura do recrutamento e seleção. Até dezembro de 2020, o processo era realizado de maneira manual e o setor gestão de pessoas organizava as informações necessárias e fazia a divulgação da vaga nas redes sociais. Com isso, inúmeros e-mails eram recebidos e impossibilitavam a seleção de forma rápida e eficiente. Visando facilitar esse processo em busca de uma escolha mais assertiva, foi implementado o software Gupy na cooperativa.

A ferramenta trabalha 100% *on-line*, filtrando os currículos recebidos por nível de afinidade com os requisitos das vagas e com base nas respostas dos questionários e testes aplicados, levando em consideração a adequação das habilidades e competências dos candidatos à função concorrida.

Após essa seleção, o setor estuda os perfis dos candidatos e entra em contato com aqueles que melhor se encaixam no que é esperado pela empresa. Além do processo de seleção externo, a plataforma também permite que os colaboradores mantenham seu perfil atualizado para, em caso de abertura de vaga, identificar um profissional interno que se adeque às necessidades pretendidas.

Abertura do processo de recrutamento e seleção

O gestor do setor responsável entra em contato com a área de gestão de pessoas para realizar a abertura da vaga no sistema. São estruturadas as competências organizacionais da cooperativa, para as quais o candidato deve estar adequado, bem como as técnicas e específicas, que devem ser atendidas.

Dentro da plataforma Gupy, é determinada quais as etapas que devem ser realizadas para o preenchimento da vaga em questão, contendo avaliação do currículo, teste de perfil, testes de conhecimento etc. Após a conclusão dessas definições, é enviado um *workflow* para aprovação dos responsáveis pela vaga.

Publicação da vaga

Uma vez definidas todas as etapas do processo seletivo e com o *workflow* realizado pelos gestores, a vaga fica ativa na plataforma e é divulgada nos principais *sites* de procura de emprego, chamados de *Job Boards*, além da publicação nas principais redes sociais.

Essas ferramentas alavancam o número de interessados na vaga e auxilia no desenvolvimento estratégico de atividades para o GP. Além disso, é possível o acesso de toda a equipe na plataforma para visualizar o processo seletivo e, também, envolver gestores das vagas, dando visibilidade do seu andamento para cada área.

Recrutamento interno

Os colaboradores são incentivados a cadastrar seu currículo no banco de talentos interno do sistema Gupy e manter seus dados atualizados. Quando a vaga é aberta na plataforma, verificam-se aqueles que possuem os requisitos necessários e os perfis mais aderentes para iniciar o processo seletivo interno com base no ranqueamento do software, via inteligência artificial.

Recrutamento externo

Após os candidatos realizarem a inscrição na vaga, é realizada a análise do perfil, conforme o ranqueamento do sistema Gupy (via inteligência artificial), buscando aquele mais aderente para realizar a entrevista de triagem. Posteriormente, é dado início ao processo seletivo.

Entrevista de seleção

Por meio do sistema Gupy, são realizadas as entrevistas, por competências, com os candidatos (internos/externos) recrutados, visando identificar o nível de aderência às respectivas competências do cargo.

A entrevista por competências é estruturada e o candidato responde a questões previamente elaboradas com o objetivo de identificar conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse roteiro é construído conforme o mapa de excelência do cargo e, também, leva em consideração as informações fornecidas pelo candidato sobre formação escolar, experiência profissional, conhecimentos, interesses, aspirações e maneira que candidato se comporta na entrevista.

Teste de perfil comportamental

Os candidatos respondem o teste de perfil comportamental ao realizarem cadastro na Gupy. Os resultados baseiam-se nas respostas sobre o nível de concordância da pessoa com afirmativas relacionadas a algumas de suas crenças e aos seus possíveis comportamentos, em sete dimensões. São elas: abertura, autogestão, extroversão, autorregulação, tomada de decisão, tenacidade e mentalidade.

Teste teórico e/ou prático

Conforme necessidade, pode ser aplicado teste teórico e/ou prático, que será elaborado em conjunto com o gestor da vaga e inseridos no sistema Gupy, podendo ser realizado de maneira *on-line* ou presencial.

Parecer psicológico

Após a avaliação psicológica, a psicóloga organizacional insere no sistema Gupy, na etapa de avaliação por competências, o parecer final sobre o processo seletivo. Ela informa se o profissional está apto para dar andamento às atividades, além de estar dentro do perfil esperado pela cooperativa.

Parecer do gestor

O gestor acompanha todo o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção, via sistema Gupy, e pode participar visando a eficiência e eficácia do candidato em parceria com os profissionais responsáveis da área de gestão de pessoas.

A comunicação e o desenvolvimento de todas as etapas do processo de recrutamento e seleção devem ser realizadas - e devidamente registradas na plataforma, possibilitando o acompanhamento e a atuação colaborativa de todos os envolvidos em tempo real.

Além disso, o gestor fica responsável por registrar no sistema, na etapa de entrevista com o gestor, o plano de ação de desenvolvimento de competências, de acordo com as lacunas de identificadas durante o processo de seleção, as quais serão desenvolvidas junto ao colaborador escolhido, durante seu período de experiência.

Feedback ao candidato

No fim do processo seletivo, após o parecer do gestor, o candidato selecionado para a vaga é informado sobre o procedimento para assinatura do contrato. Já os demais profissionais, que não foram escolhidos, recebem um feedback de agradecimento pela participação. Esse retorno aos candidatos acontece durante todas as etapas do processo, sendo enviada uma mensagem por e-mail, por meio da plataforma, para o candidato.

Resultados

Mais insumos para avaliação dos candidatos

O recrutamento, via sistema Gupy, trouxe inovações em vários aspectos durante as etapas de seleção. Por ser uma ferramenta *on-line*, as aplicações de testes específicos puderam ser incorporadas aos critérios da Unimed Central-RS, visando uma escolha mais assertiva do profissional. Para isso, são realizados testes de perfil comportamental e de *fit* cultural, que fazem o alinhamento entre os valores e a personalidade do profissional com a cultura organizacional da cooperativa, aumentando as chances de encontrar um candidato mais aderente para a contratação.

**A Unimed Central de Serviços-RS contratou
75 novos colaboradores em 2021.**

**Dentre eles, 92,6% estavam entre as dez
primeiras pessoas com mais aptidão para a vaga.**

Triagem de currículos mais rápida e inteligente

Com o sistema todo *on-line*, as escolhas dos profissionais passaram a ser mais rápidas e eficientes. Por meio de filtros e com o auxílio de inteligência artificial, é possível buscar profissionais conforme mais de 140 características, como habilidades procuradas, área de formação, tempo de experiência etc.

Gestão em tempo real das vagas

Uma das maiores vantagens de um sistema de recrutamento e seleção *on-line* é a facilidade de gerenciar o processo. Anteriormente, todo o controle era feito por meio de uma planilha Excel e envolvia muitos papéis. Agora, com o recrutamento digitalizado, toda a equipe tem visibilidade total dos processos, podendo acessar dados, como:

- Quantas processos seletivos estão acontecendo;
- Vagas por etapa do processo seletivo (triagem, entrevista, teste técnico, avaliação do gestor etc.);
- Quantos candidatos estão em cada etapa do processo;
- Qual o tempo para o fechamento da vaga.

Média de currículos recebidos ao mês	
2020	2.009
2021	2.446

Banco de talentos mais abastecido

Com a utilização da plataforma, é possível realizar o recrutamento de candidatos de forma *on-line* e construir um banco de talentos, descartando a necessidade de arquivar currículos recebidos para resgate no futuro.

Todos os candidatos inscritos, em diferentes áreas, podem fazer parte de um banco, sendo possível acessá-lo na hora de demandas.

Além disso, ele impulsiona o recebimento de mais candidaturas e auxilia no processo de centralização de currículos, evitando duplicidade de candidatos, o que é comum com os currículos impressos.

Segurança da informação

Respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), as informações sigilosas dos candidatos ficam armazenadas em bancos e servidores externos. Assim, é possível garantir a segurança desses dados, mitigando os riscos se comparado aos impressos, onde facilmente podiam ser perdidos ou danificados. Considerando que o fundamento legal utilizado para tratamento de dados é o legítimo interesse, quando o candidato faz seu cadastro na Gupy, ele dá o aceite aos termos de uso e a política de privacidade, onde explica-se o tratamento de dados e como os direitos são protegidos. Os termos de uso e política de privacidade ficam, a todo tempo, disponíveis para fácil acesso pelo candidato em seu perfil na plataforma.

Selo empresa que dá *feedback*

Com o intuito de valorizar os profissionais que têm interesse nas vagas da Unimed Central de Serviços-RS, todos os candidatos são informados sobre o andamento do processo seletivo. Isso auxilia na construção de uma comunicação clara e transparente com as pessoas, mesmo que acabem não sendo contratadas.

Além disso, com um processo simples e acessível para todos, buscamos entregar a melhor experiência ao candidato, com contatos realizados não só por e-mail, mas também por telefone e pelas suas redes sociais. Para reforçar ainda mais isso, recebemos, da plataforma Gupy, o selo de empresa que dá *feedback* em 2021.



Mensagem do reconhecimento com o selo

Premiação Lugares Incríveis para Trabalhar

Desde 2014, a Unimed Central de Serviços-RS vem sendo reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil. A última premiação foi no ano passado, quando foi agraciada entre os 120 Lugares Incríveis para Trabalhar (LIPT), uma iniciativa do UOL e da Fundação Instituto de Administração (FIA), que avalia o grau de satisfação dos colaboradores.

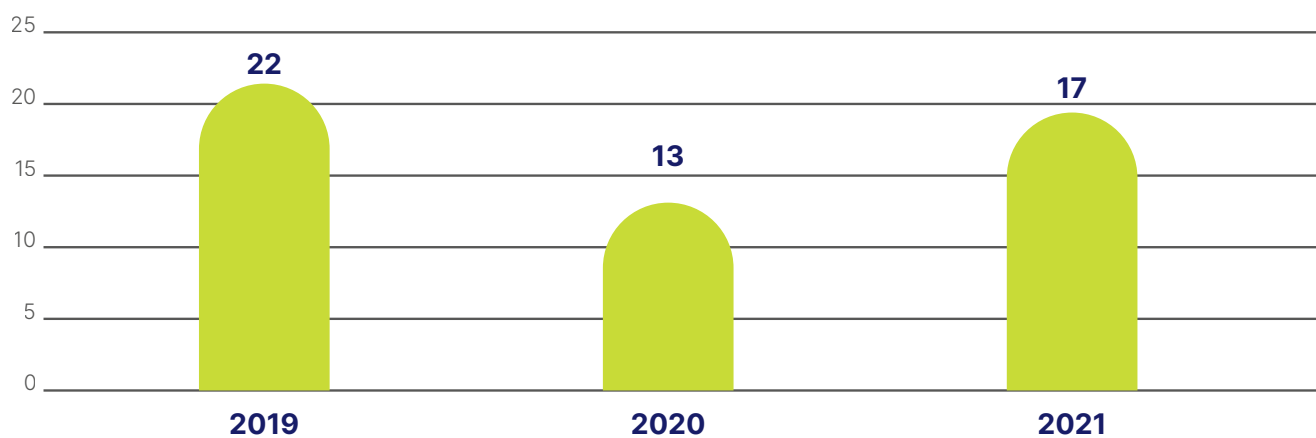
A premiação é resultado de um processo de avaliação composto por quatro índices: o índice de Clima Organizacional (i-CO), o índice de Gestão de Pessoas (i-GP), o índice de Liderança (i-LID) e o índice do CEO (i-CEO).

No item referente ao processo de recrutamento e seleção, a cooperativa obteve nota 90,1, representando um aumento de 14,1 pontos se comparado à última pesquisa, em 2019, para a pergunta “meus colegas e eu somos informados sobre as vagas abertas para recrutamento interno”.

Redução no tempo de fechamento das vagas

Todos os benefícios listados acima contribuíram para uma diminuição no tempo de fechamento das vagas. Com a implementação do sistema Gupy, em 2021, foi reduzido em cinco dias úteis esse tempo, encaminhando o candidato para avaliação final por parte do gestor. Em 2019, quando ainda não tínhamos a ferramenta, o prazo médio era de 22 dias úteis, número que acabou caindo para 17 no último ano. Em 2020, em razão do início da pandemia, muitas contratações ficaram suspensas durante um período.

Tempo médio de Fechamento de Vagas



COOPERATIVA VEILING HOLAMBRA

Gestão - Pessoas

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa Veiling Holambra</p> <p>Sigla: CVH</p> <p>Data da constituição: 23/9/1999</p> <p>Ramo de cooperativismo: Agropecuário</p> <p>CNPJ: 03.630.560/0001-18</p> <p>Número de cooperados: 433</p> <p>Número de colaboradores: 436</p> <p>Cidade/Estado: Santo Antônio de Posse/SP</p> <p>Site: www.veiling.com.br</p> <p>E-mail: sac@cvh.com.br</p> <p>Setor responsável: Pessoas e gestão</p>
Nome da Prática	Univeiling - educação corporativa
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	<ul style="list-style-type: none"> - Intercooperação - Inovação - Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Educação, crescimento, fortalecimento, engajamento, desenvolvimento de habilidades, cultura

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

A educação corporativa da CVH tem como proposta ser mais um pilar para a busca da excelência.

Sua estruturação está pautada em:

- Foco em estratégia de negócio - suporte à estratégia e às iniciativas corporativas;
- Foco em qualificação - desenvolvimento de habilidades;
- Foco em relacionamento - cliente externo.

Sendo assim, a Univeiling passa a desenvolver ações que contribuem para disseminação das apostas estratégicas para todo o ecossistema, apoio aos colaboradores no desenvolvimento de competências e habilidades, os quais contribuirão para o resultado do negócio, além de trazer temas e conteúdo que possam desenvolver, nos clientes, visão de mercado e alinhamento com o mercado atual.

Os cooperados sempre foram apoiados por programas da cooperativa. Após a implantação da Univeiling, intensificaram-se os encontros de comitês para alinhamento das necessidades desse público e as ações totalmente voltadas para temas de suporte aos cooperados.

Nossos cooperados, clientes e colaboradores são atendidos por meio de cursos presenciais, conteúdo *on-line*, *workshops*, *webinars*, grupos de discussão, encontros reunindo os três elos da cadeia, programas de cooperados, entre outros.

A Univeiling conta com uma plataforma que pode ser acessada facilmente, em qualquer hora e lugar, via smartphone ou computador, de modo gratuito para todo o ecossistema, com conteúdo que vai desde um curso mais elaborado até pequenos conteúdos para aprendizados rápidos (*microlearning*).

A efetivação da Univeiling faz com que a cooperativa promova ações de modo mais organizado e focado no objetivo principal, apoiada pela alta direção, para que haja o engajamento dos colaboradores.

A cooperativa possui credibilidade com seus cooperados e clientes. Por essa razão, não houve demora entre a divulgação da Univeiling e a percepção clara, pelo público, sobre mais uma iniciativa da CVH que contribui para o seu crescimento.

Motivos que levaram à adoção da prática

AA Univeiling - educação corporativa Veiling Holambra foi criada com um objetivo muito nobre: tornar acessível aos cooperados, colaboradores e clientes todo o conhecimento produzido pela cooperativa, além de promover o desenvolvimento da educação corporativa entre eles.

A CVH acredita que todo conhecimento adquirido por um indivíduo não será suficiente para os desafios do futuro, pois é preciso aprender a aprender e reaprender e esse aprendizado deve ser constante (*lifelong learning*). Para garantir o seu sucesso e crescimento, as organizações precisam investir em seu capital mais valioso: o humano.

A cooperativa sempre esteve comprometida com o valor do cooperativismo - educação, formação e informação - e, em suas ações, estavam presentes as iniciativas de realização de treinamentos para seus colaboradores, cooperados e clientes.

As ações de treinamento e desenvolvimento ocorriam de forma pontual e descentralizadas, de acordo com a visão de cada departamento, para apoio do cooperado ou cliente.

Com a construção do plano estratégico de 2018, ficou evidente que, para garantir o crescimento e fortalecimento, a cooperativa deveria apoiar, também, o desenvolvimento de todo o ecossistema (cooperados, colaboradores e clientes) de modo mais integral e estratégico.

Foi levantada a necessidade da implementação de uma educação corporativa, unificando todo conhecimento gerado pela cooperativa, sendo possível seu monitoramento, mensuração e, ainda, outras ações estratégicas relacionadas ao desenvolvimento.

A implementação da educação corporativa faria com que a cooperativa modificasse a antiga área de treinamento e desenvolvimento, tornando-a mais abrangente e estratégica, passando a materializar a educação e a desenvolver as competências organizacionais.

Tratar a questão educacional como algo estratégico faria com que houvesse mais engajamento da alta direção e da liderança em si, o que contribuiria, de modo positivo, para a disseminação do conhecimento.

Por meio de ações presenciais e conteúdos voltados para o ensino a distância, a Univeiling vai se firmando como uma rede educacional reconhecida na área. Disseminando a cultura empresarial, ela busca desenvolver competências organizacionais de modo a atingir os objetivos estratégicos definidos.

A iniciativa, também, foi elaborada para possibilitar a construção de competências organizacionais atreladas ao desenvolvimento de competências individuais, proporcionando a disseminação e a consolidação da cultura do Veiling Holambra.

Além de todos os objetivos e benefícios, a Univeiling reflete o valor que a CVH atribui aos seus cooperados, colaboradores e clientes.

Execução da prática

Uma consultoria especializada foi contratada com o objetivo de apoiar a implementação da educação corporativa, para operacionalizar os programas de desenvolvimento do capital humano e a disseminação do conhecimento.

Para sua construção, foram estudados plano estratégico, documentos, processos, pesquisas, políticas pertencentes na CVH, bem como realizadas entrevistas com as partes interessadas (grupo de produtores, clientes, colaboradores, executiva e conselhos) com o objetivo de entender a dinâmica do negócio e, assim, criar uma educação corporativa alinhada à estratégia.

Após o diagnóstico, foi criado um cronograma que previa a inauguração da educação corporativa, o planejamento orçamentário, as trilhas de aprendizagem e a aquisição de uma plataforma *on-line* para curso. Em março de 2019, a educação corporativa foi inaugurada e passou a ser denominada Univeiling.

Para seu primeiro ano, foi construída uma matriz curricular composta por programas/temas direcionados a cooperados, colaboradores e clientes, que permitiu à CVH ter um cronograma de ações focadas no desenvolvimento das competências organizacionais alinhadas às apostas estratégicas.

No primeiro ano, uma série de palestras e cursos fortaleceram a Univeiling e iniciaram um processo de aprendizagem contínua. Foi definido, também, que os programas de cooperados já existentes passassem a fazer parte do escopo da Univeiling, trazendo mais conexão entre as ações e estratégias implementadas.

Nesse mesmo ano, foi implantada a plataforma de aprendizagem para que o público da Univeiling pudesse se desenvolver a qualquer hora e em qualquer lugar.

Em 2020, já com o calendário de ações já programado, a Univeiling realizava seu cronograma quando o mundo tomou conhecimento da pandemia. Rapidamente, as ações previstas foram canceladas e uma correção da rota foi necessária, trazendo, então, uma nova ação estratégica: fortalecer a plataforma e intensificar a criação de conteúdo *on-line*.

Ter a plataforma disponível foi um grande diferencial, pois ela permitia que o desenvolvimento das pessoas pudesse continuar, especialmente, no período em que havia a determinação do distanciamento. Foi então que a Univeiling intensificou a produção de conteúdo internos, direcionados ao público-alvo.

Com os temas definidos, plataforma com cerca de 500 conteúdos, ações presenciais sendo retomadas, a Univeiling vai se firmando como uma proposta de valor, trazendo conhecimento, informação e desenvolvimento aos três públicos. Ações e campanhas de *marketing* foram criadas com o objetivo de expandir essa percepção por parte de seu público-alvo.

Atualmente, a Univeiling atua com diversos formatos para desenvolvimento, seja por meio de ações presenciais, conteúdos na plataforma, desenvolvimento de conteúdo interno, *webinars* com temas estratégicos, *workshops* sobre digital, entre outros.

A Univeiling, em 2021, passa, também, a realizar ações pontuais para desenvolvimento por meio de palestras ou cursos de “colaboradores”, de cooperados e clientes.

Fazem parte, ainda, da Univeiling, os programas de cooperados, como:

- Cooper+ - tem como objetivo promover um encontro informal para aproximar os sócios da cooperativa. Por ano, são realizados quatro encontros que contam com a participação de consultores, produtores convidados, presidentes de outras cooperativas e pessoas influentes no mercado de flores;
- Geração cooperativista - busca estimular a continuidade da cooperativa, aproximando os filhos de cooperados entre 18 e 35 anos. São promovidos quatro encontros ao longo do ano, abordando temas como processos internos e visão de mercado, além de realizar visitas técnicas para fortalecer a troca de experiências e aprendizados;
- Programa individualizado - procura promover uma capacitação individual dos filhos dos cooperados, iniciando na propriedade dos pais. Essa capacitação acontece dentro da CVH e dura em torno de 54 semanas. Nela, os membros do programa têm a chance de conhecer, de perto, os diferentes departamentos da cooperativa;
- Mulheres cooperativistas - formado por um grupo de mulheres - sócias cooperadas, filhas e esposas de sócios cooperados - que visa promover o empreendedorismo e o protagonismo feminino. Anualmente, promove palestras e encontros.

Resultados

No fim de 2021, a Univeiling realizou o SUMMIT 35+, um encontro que teve o objetivo de desenvolver o ecossistema - cooperados, clientes e colaboradores – por meio de métodos ágeis para busca de soluções de situações-problema que impedem o desenvolvimento ou crescimento dos negócios.

Foi ressaltada, nesse encontro, a importância da vivência com todo o ecossistema para o fortalecimento de nosso negócio, iniciando com uma palestra abordando o tema “mundo em que vivemos”. Em seguida, o tema “transformação digital no campo - desafios e oportunidades dentro da cadeia de valor”. Após a introdução dos palestrantes, uma mesa (palestrantes, cooperados, clientes e colaboradores) de debate foi criada, algumas questões foram levantadas pelos participantes e elas, direcionadas para que contribuíssem com esses assuntos.

Um dos desafios lançados, por um dos grupos participantes do SUMMIT 35+, foi a dificuldade de mão de obra qualificada para atuar no ramo de flores e plantas. Desse desafio surgiu a iniciativa de construir parcerias com universidades.

Para 2022, estão previstos curso superior de logística, MBA em cooperativismo e curso de aperfeiçoamento em flores e plantas. Esse último será aberto a qualquer pessoa que queira atuar no mercado e fará com que o estudante saia com uma qualificação prévia bem alinhada à necessidade do ecossistema.

O lançamento da parceria entre a Univeiling e a universidade foi realizado durante um café com os produtores e intensificada, também, para nossos clientes, por meio de divulgações nos meios eletrônicos, mídias sociais e feira de negócio (*Veiling Market*).

A sala Univeiling foi idealizada com o propósito de garantir que todos os colaboradores tenham acesso aos conteúdos da plataforma *on-line*, em especial, o nosso público da operação. Para atendê-los, organizamos agenda com os coordenadores e eles participam da Univeiling de portas abertas, assim, cada colaborador acessa e realiza, de forma individual, os conteúdos de sua trilha.

Visando estreitar o relacionamento e a propagar o protagonismo do conhecimento, a equipe Univeiling passou a visitar os cooperados e clientes para demonstrar os benefícios da plataforma e, assim, engajá-los para o desenvolvimento e conhecimento.

Atualmente, além de desenvolver competências organizacionais e individuais, a Univeiling apoia os projetos de plano estratégico, que preveem, por exemplo, o desenvolvimento de competências para o digital, a trilha para metodologias ágeis e, também, o alinhamento entre o plano de mudanças e o desenvolvimento das áreas da CVH, de modo que, a cada projeto a ser implementado, é realizado um alinhamento dos impactos da mudanças em relação às pessoas e às trilhas de aprendizagem necessárias para sustentação da mudança.

Além do plano estratégico, a Univeiling está alinhada com os objetivos do sistema de gestão de qualidade, trabalhando no monitoramento do conhecimento dos processos internos, apoiando os colaboradores para o desenvolvimento de competências e habilidades do seu cargo, de modo que o capital humano possa contribuir, efetivamente, para o sucesso da organização.

A parceria entre Univeiling e sistema de gestão de qualidade permite, ainda, um alinhamento entre o desenvolvimento, cumprimento dos processos e apoio à estratégia.

Essa prática está alinhada ao quinto princípio cooperativista - “educação, formação e informação”, pois a CVH sempre foi pioneira nas questões relacionadas ao desenvolvimento de cooperados e colaboradores. Assim, a construção da Univeiling só comprova que a educação da cooperativa é tratada de modo estratégico.

Resultados Quantitativos

Em 2021, a Univeiling finalizou o ano com um excelente número de horas-homem treinamento, com mais de 500 conteúdos e, em média, 800 usuários cadastrados na plataforma, sendo direcionados conteúdo específicos por público-alvo.

Colaboradores: 11.104 horas de treinamento/desenvolvimento.

Cooperados: 1.434 horas de treinamento/desenvolvimento.

Clientes: 992 horas de treinamento/desenvolvimento.

Podemos citar o engajamento e a evolução dos cooperados e clientes cadastrados na plataforma como algo positivo, pois, em meio à pandemia, os clientes e cooperados solicitaram acessos a ela. Com isso, o número de cadastros vem aumentando ao longo dos anos.

Cadastrados na plataforma	2019	2020	2021
Cooperados	10	51	163
Clientes	6	56	87

A participação efetiva dos jovens, filhos de cooperados, nos programas da Univeiling possibilitou que eles se tornassem cooperados e atuassem no conselho administrativo/fiscal.

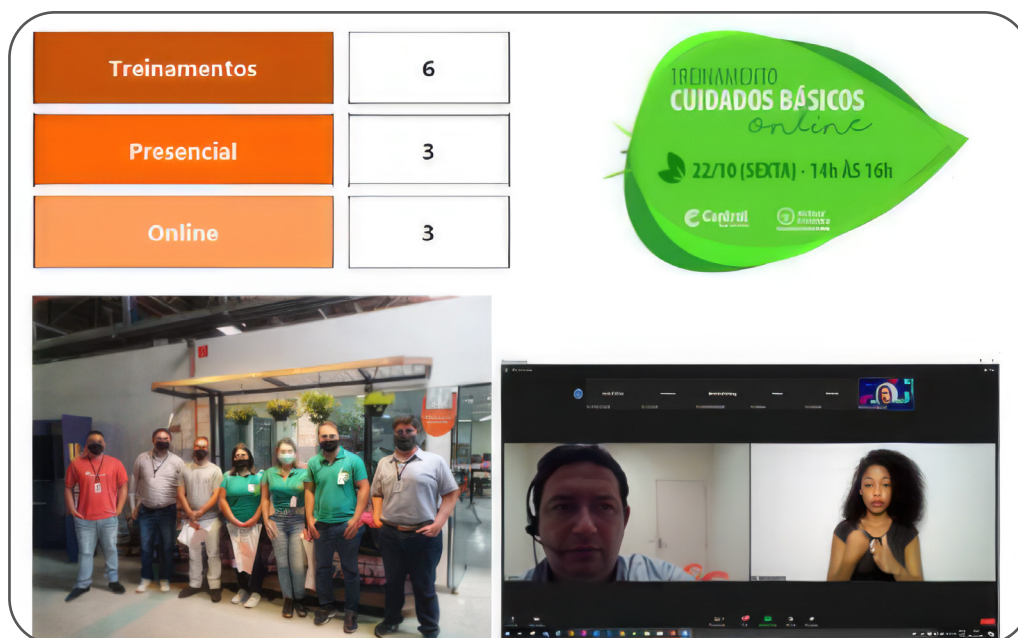
Membros do conselho que eram participantes dos comitês de jovens filhos de cooperados	2019	2020	2021
Conselho administrativo	1	2	2
Conselho fiscal	3	5	4

Realizamos o *Summit* nos anos de 2020 e 2021, encontro com a presença do ecossistema - cooperados, colaboradores e clientes, utilizando metodologias ágeis que levantaram soluções para os problemas discutidos pelos grupos: em 2020, com filhos de cooperados, clientes e colaboradores entre 18 e 35 anos; e, em 2021, com cooperados, colaboradores e clientes acima de 35 anos.

O resultado desses encontros foram projetos e ações efetivados, que seguem em conjunto no plano estratégico, como: plataforma digital que conecta o ecossistema, projetos de ações para *trade marketing*, manual para lançamento de novos produtos, melhorias no planejamento de produção e programas para filhos de cooperados entre 7 e 17 anos.

Summit 2020	Summit 35+ 2021
7 grupos	8 grupos
5 temas	13 temas
300 desafios	559 desafios
40 ideias	274 ideias
5 ações/projetos - 3 concluídos e 2 em andamento	33 soluções
	8 ações/projetos em andamento

Com a Univeiling, foi possível monitorar as ações realizadas para desenvolvimento de nossos clientes por diversas áreas, o que antes acontecia de modo descentralizado e sem mensuração, como, por exemplo, treinamentos para melhoria no ponto de vendas e cuidados básicos com flores e plantas nas redes de autosserviço.



Também em 2021, a Univeiling atuou fortemente em quatro aspectos: desenvolver as competências comportamentais e técnicas dos colaboradores; apoiar os processos de mudança dos departamentos; proporcionar aos cooperados, colaboradores e clientes conteúdos alinhados ao desafio do cenário atual; e desenvolver as competências organizacionais para os três públicos, trazendo temas voltados ao plano estratégico.

Seja de modo *on-line* ou presencial, a Univeiling atuou trazendo os seguintes temas/ações:

- Curso conselheiro administrativo/fiscal;
- Curso formação de conselheiros IBGC e *TrendsInnovation*;
- Seis *webinars* com temas das apostas estratégicas;
- Quatro *webinars* com temas inovação, liderança, comunicação e *storytelling*;
- *Mastermind* formação para liderança;
- Pós-MBA em tendência e inovação - formação para executiva;
- Gestão de custos para clientes;
- Curso de projetos PM Canvas;
- Conteúdos- “adaptágil”, metas, Excel, negociação, comunicação interpessoal;

- Fortalecimento de equipes - interdependência dos departamentos;
- Gravação de conteúdos sobre processos internos;
- Criação, análise e objetivo de indicadores;
- Cursos normas regulamentadoras NR35/ NR10/NR12 e NR 05 e curso brigada;
- Projeto engajamento e mudança com diversos *workshops*, incluindo transformação digital e gestão de mudança: Florescer, logística 4.0, Input, Coopquality e Veiling Core.





Buscando estreitar o relacionamento com cooperados e clientes, foram realizadas 32 visitas para atendimento sobre a Univeiling, bem como uma campanha de engajamento para reforçar a Univeiling como proposta de valor aos três públicos.

As ações presenciais e *on-line*, onde foram trabalhados vários temas para os diversos públicos, totalizaram 13.530 horas para 1.827 pessoas, perfazendo um total de 8,29 horas-homem de treinamento, mesmo com algumas ações canceladas ou remanejadas por conta da pandemia e dos protocolos de distanciamento no primeiro trimestre.

SUMMIT 35+: encontro com carga horária de 14 horas, que contou com a participação de 42 pessoas (12 colaboradores, 20 cooperados e dez clientes).

Foi um momento de grande interatividade e integração entre os participantes que formaram oito grupos e puderam, além de discutir sobre os assuntos, encontrar a solução em conjunto. O resultado dessas conectividades: 13 temas levantados, 559 desafios apontados, 274 ideias e 33 soluções.

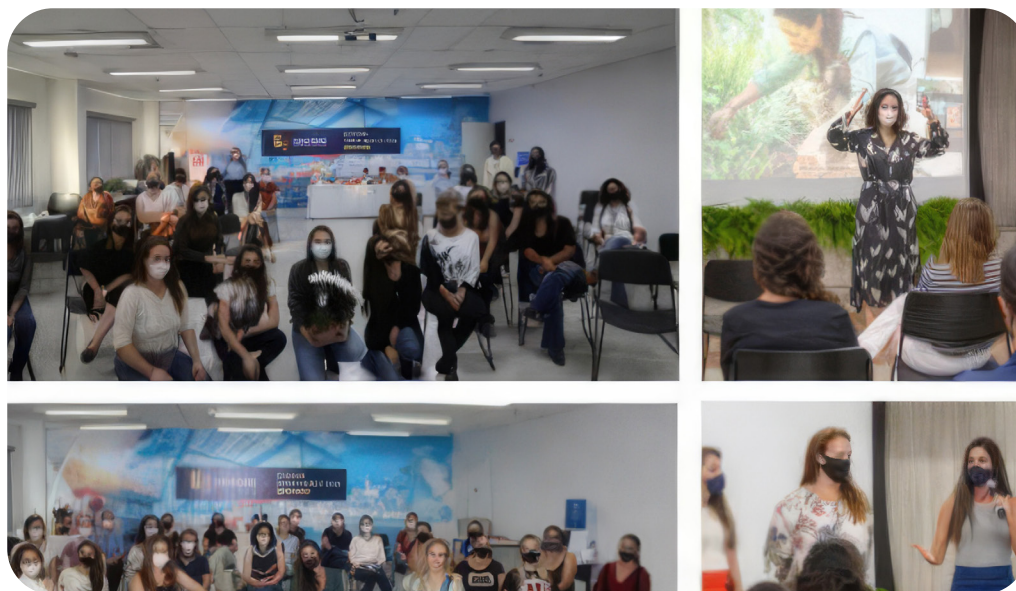


Realizamos, também, o encontro de vendedores dos sócios da cooperativa, que teve como objetivo apresentar as principais estratégias e as realizações dos departamentos, bem como esclarecer possíveis dúvidas. O encontro contou com a presença de 41 participantes.



Mulheres cooperativistas: buscando apoiar as ações de fortalecimento da cooperativa, apoiamos a inauguração de um novo grupo - mulheres cooperativistas CHV, que tem como objetivo integrar as sócias cooperadas, filhas e esposas de sócios com a cooperativa, intensificando o protagonismo feminino, trazendo assuntos relacionados ao empreendedorismo e à visão de mercado.

Três encontros ocorreram neste ano, com a participação de cerca de 30 mulheres por encontro, com convidadas (palestrantes) referência no agro/mercado de flores e a participação do Sescop na inauguração do grupo.



RESULTADOS QUALITATIVOS

A Univeiling produz conteúdos de apoio que disseminam a estratégia, a missão e os valores da cooperativa. Disponibilizamos, na plataforma, conhecimento de forma acessível a todo nosso ecossistema, unificando todo meio de capacitação on-line para os três públicos: cooperado, colaborador e cliente.

A gestão dos conteúdos é monitorada por meio das trilhas por público-alvo, conteúdo, função, entre outros, possibilitando acompanhar a evolução e o status dos usuários por conteúdo sob gestão.

De modo geral, o conhecimento gerado pela cooperativa passa a ser unificado na Univeiling.

Sobre a Univeiling são tantas as formas de se atualizar, aprender, planejar e inspirar, dentro e fora da plataforma como Summit, ótimas palestras imperdíveis, cursos na plataforma, podcasts, e muito mais. Confesso que aprovo e recomendo!



Elisabete Kotstee - Cooperada Velling
(Isidorus)



Processos
Primeiros Passos

COCATREL -Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Três Pontas

Gestão - Processos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Três Pontas</p> <p>Sigla: Cocatrel</p> <p>Data da constituição: 14/8/1960</p> <p>Ramo de cooperativismo: -</p> <p>CNPJ: 25.266.685/0001-43</p> <p>Número de cooperados: 7.201</p> <p>Número de colaboradores: 615</p> <p>Cidade/Estado: Três Pontas - MG</p> <p>Site: www.cocatrel.com.br</p> <p>E-mail: fmaritan@cocatrel.com.br</p> <p>Setor responsável: Controladoria</p>
Nome da Prática	Cafeína - o empoderamento das mulheres na cafeicultura
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Gestão
Palavras-chave	Cafeína, mulheres, conhecimento, café, capacitação, fidelização

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O grupo Cafeína é composto por mulheres, cooperadas ou com vínculos - como esposas e filhas, que surgiu do seguinte propósito: fidelização e preparação para governança, fazendo uso do melhor perfil da intuição e multifuncionalidade femininas por meio do empoderamento e da disponibilização de conhecimento e informação específica gerados neste programa.

Motivos que levaram à adoção da prática

Intensificar a participação de mulheres no cultivo de café, fazer a fidelização mercadológica e o aproveitamento do perfil intuitivo e de multifuncionalidade femininos na gestão e governança oferecidas pelo programa. Por meio de treinamentos, empoderar a mulher, aumentando a sua representatividade nos conselhos da cooperativa.

Execução da prática

Com total apoio da cooperativa, a adesão ao programa ocorre após o preenchimento de uma ficha cadastral, anexada a uma pesquisa para conhecimento do perfil do grupo, observando, assim, as principais necessidades para a estruturação dos vários treinamentos e palestras, como curso livre “cafés especiais - gestão de qualidade”, ministrado pelo Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG, seminários de certificação 4C, gerando informação e capacitação relevantes para as mulheres do campo.

Foram utilizados recursos próprios e priorizamos parcerias estratégicas com instituições que disponibilizam cursos de excelência, como mencionado acima - Grupo Unis, Senar, *benchmarking* e intercooperação com Cootec, Unimed-, para empoderar e realizar a passagem de conhecimento técnico, de gestão e governança.

Resultados

Apesar de ser a cooperativa de café com mais representatividade feminina, antes do Cafeína tínhamos um quadro com mulheres pouco participativas. Ainda havia uma postura patriarcal, onde os cooperados acreditavam que o mais do mesmo era o que funcionava. Havia a segmentação regional dos cooperados e proporcionávamos pouca capacitação, pois o interesse não era tão grande.

Depois do Cafeína, sentimos um pertencimento maior por parte dos cooperados como um todo. Muitos produtores passaram a incentivar suas esposas e filhas a participarem do grupo e, quando também perceberam um viés mercadológico, com a possibilidade real da venda do café com valores diferenciados, começaram a abrir cotas para elas, que já são, também, ativas no grupo.

Aumentamos a participação das mulheres nos eventos realizados pela Cocatrel, como assembleias, feiras e cursos; a captação de cafés oriundas de mulheres; e a participação dos homens nos eventos e cursos - por perceberem um novo mundo ou por estímulo das próprias mulheres.

Temos um grupo de *WhatsApp* com 176 integrantes, muito participativo e em constante troca de conhecimento e informação. Alguns integrantes do Cafeína levaram a ideia para as propriedades, contratando apenas mulheres para trabalharem em algumas lavouras, levando a marca do Cafeína para seus uniformes.

A Cocatrel ganhou visibilidade com o grupo. Com a capacitação gerada, o empoderamento foi consequência natural. Atualmente, todos os conselhos da cooperativa possuem representação feminina, todas oriundas do programa Cafeína.

Porcentagem de entrada de novas cooperadas, levando-se em conta o biênio 2017/2018, comparado a 2019/2020 e 2017/18

- Antes 2017-2018 - 811 cooperados, entre os quais 185 mulheres;
- Depois 2019-2020 - 1.139 cooperados, entre os quais 304 mulheres;
- Passou de 22,81% para 26,69%.

Essa evidência revela que o programa, além de qualificar, também incentivou o ingresso de outras mulheres, reconhecendo o valor do braço feminino na cooperativa e a sua capacidade de gerir e governar toda a cadeia de produção de café.

Recebimento de café de mulheres cooperadas

- Antes 2017/2018: 885 sacas.
- Depois 2019/2022: 1.148 sacas.

A capacitação das mulheres possibilitou ter representação em todos os conselhos da cooperativa

- Conselho administrativo antes do Cafeína: 1
- Conselho administrativo depois do Cafeína: 1
- Conselho fiscal antes: 0
- Conselho fiscal depois: 1
- Conselho consultivo antes: 0
- Conselho consultivo depois: 3
- Conselho de ética antes: 0
- Conselho de ética depois: 1

Número de mulheres capacitadas

- 2018: 2
- 2019: 172

2020/2021 foram suspensas por conta da pandemia da Covid-19.

Em 2022, das 1.575 mulheres no quadro da cooperativa, desejamos alcançar a meta de 350 mulheres com os cursos e as palestras oferecidos pelo programa Cafeína.

O Cafeína Cocatrel alcançou visibilidade e reconhecimento nacional e internacional pela seriedade com que tem sido trabalhado pela cooperativa. Por meio da pesquisa realizada pela Embrapa e pelo Ministério da Agricultura, tivemos conhecimento de que a Cocatrel é a cooperativa de cafeicultores com o maior percentual de mulheres do Brasil.

Com esses dados, apoiados pelas ideias do PDGC, de segmentação dos públicos, decidimos formar o grupo das mulheres que produzem. Com o propósito de trazê-las para mais perto da gestão da cooperativa, focamos no empoderamento por meio da capacitação e do conhecimento para que tenham ferramentas para tomarem decisões assertivas e, assim, terem poder de argumentação a respeito dos seus negócios perante funcionários, filhos e maridos, preparando-as, também, para a sucessão.

Ao longo desse primeiro ano, aconteceram cursos e encontros, com trocas de boas práticas e muita capacitação para essas mulheres, que se entregaram de corpo e alma ao projeto, com reciprocidade, engajamento, disseminação do conhecimento adquirido e, principalmente, sendo muito participativas na cooperativa e grandes disseminadoras de informação.

O incentivo da Cocatrel, atrelado à verdadeira entrega dessas produtoras, fez com que o Cafeína ganhasse visibilidade e outros rumos. O que já era empoderamento pela informação e conhecimento chegou ao mercado e aos importadores de café como mais uma boa oportunidade de negócio.

Em 2019, a Cocatrel exportou os primeiros cafés (grãos verdes) produzidos pelas mulheres do grupo. A promoção do Cafeína Cocatrel trouxe, como resultado, o interesse do mercado externo para os cafés dessas mulheres.

A Cocatrel fechou, então, o primeiro container de cafés finos, sendo vendidos com ágios muito representativos por serem muito bons e produzidos pelas integrantes do Cafeína. Além dos grãos verdes, a cooperativa possui uma linha de cafés industrializados, torrados e moídos. Dentre os cafés especiais, está a linha Montrês.

Com edições sazonais e limitadas, em março de 2019, em homenagem ao Cafeína, a Cocatrel lançou os cafés Montrês produzidos apenas por mulheres (Pérola, Violeta, Jasmine e Aurora). Por meio de um QR code nas embalagens, esses cafés possuem rastreabilidade e mostram a origem dos grãos, do pé à xícara.

A visibilidade do Cafeína trouxe reconhecimento para a Cocatrel, com convites de suas representantes para palestras na Semana Internacional do Café e em outros eventos de mulheres, sendo o grupo reconhecido como case de sucesso e inspiração para outras empresas e cooperativas.

Em relação ao nome Cafeína, além de ser ligado ao café, partiu do princípio de que as mulheres do campo são fortes e com muita energia para transformar suas realidades. Fazendo uma junção de expressões, com o começo e o final das palavras, temos, cafeicultura feminina, café de menina, cafés de Minas, tudo dá Cafeína.

Depoimento do presidente Marco Valério

"O Cafeína é um orgulho para mim e para a Cocatrel. Um projeto que surgiu para empoderar as mulheres pelo conhecimento e para mudar a cultura da cooperativa. É impressionante o quão participativas são as mulheres do grupo que, com toda informação e conhecimento adquiridos, passaram a nos demandar mais e a trazer excelentes sugestões para serem aplicadas na Cocatrel. Fico muito feliz em ver essas mulheres gerindo suas propriedades e, cada vez mais, seguindo o ciclo para nossos futuros conselhos".

Evidências



"Antes a mulher do campo ficava reclusa, agora ela está buscando conhecimento, quer exportar, quer ser reconhecida. E o Cafeína Cocatrel tem nos proporcionado isso."

Adalberto Sérgio Miranda

"Eu nunca imaginei que eu estaria aqui na fazenda cuidando dos cafés, porque isso era coisa de homem – era meu pai que cuidava ou eram meus irmãos que iam cuidar. Até que chegou em mim e hoje sou eternamente grata, feliz e agradecida pela oportunidade de estar trabalhando com o café."

Lisara Oliveira





"Eu tinha muitas dúvidas, muito medo de errar e o grupo *Caféina Cocatrel* foi essencial com os cursos, troca de experiências."

Nilze Lúcia Cardoso

"A gente vê que a gente não está sozinha. No começo eu era muito nova e não sabia direito como ia me inserir nesse mundo muito masculino, então o grupo possibilitou eu ver que tinha gente enfrentando as mesmas dificuldades, e até mais difíceis do que a minha."⁹

Júlia Chaves Duarte de Figueiredo



"A maior porta que o *Caféina Cocatrel* abriu para mim foi sobre o concurso florada, que eu nunca tinha ouvido falar. Com a ajuda para preparar meus cafés eu fiquei em 4º lugar em um concurso nacional. Hoje onde as pessoas me veem me cumprimentam, me reconhecem."¹⁰

Sylvia Pereira





“Quando eu comecei a ver a questão do café especial, eu entrei para o grupo Caféina Cocatrel. Com o grupo foram me ofertados vários cursos e troca de ideias, que foi a forma que eu tive de aprender, crescer e me impor no mercado.”

Fabíola Soridy





Workshop Dia C:

Como me preparar para o mercado do trabalho?

DIA 5
12/07



Nome	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Assinatura
1 Adrian Aparecido De Assis	X	X	X	X	Adrian Aparecido de Assis
2 Adson Aparecido De Jesus Assis	X	X	X	X	Adson Aparecido de Jesus Assis
3 Ágata Gonçalves	X	X	X	X	Ágata Gonçalves
4 Alexandre Henrique Batista Piedodo					
5 Aline Aparecida de Oliveira	X	X	X	X	Aline Aparecida de Oliveira
6 Ana Carolina Bornabe Rota	X	X	X	X	Ana Carolina Bornabe Rota
7 Anderson Micael Mendonça					
8 Andreza Isabel Carvalho Garcia	X	X	X	X	Andreza Isabel Carvalho Garcia
9 Andreza Silva Elton	X	X	X	X	Andreza Silva Elton
10 Beatriz Elisandra Silva	X	X	X	X	Beatriz Elisandra Silva
11 Bryan Henrique Dos Santos					
12 Camilo Augusta De Paula					
13 Camilly Oliveira Silva	X	X	X	X	Camilly Oliveira Silva
14 Camilly Vitoria Alves Polido	X	X	X	X	Camilly Vitoria Alves Polido
15 Cláudeir Da Silva Flouzino					
16 Claudinola Alves da Silva Cândido					
17 Cláudio Flávio Ribeiro Paulo	X	X	X	X	Cláudio Flávio Ribeiro Paulo
18 Clóverson Pereira Locadilo	X	X	X	X	Clóverson Pereira Locadilo
19 Dariane Cândida Batista	X	X	X	X	Dariane Cândida Batista
20 Daniel Victor Henrique Lopes	X				Daniel Victor Henrique Lopes
21 Eduarda Santos De Paula					
22 Eliane Feliciano	X	X	X	X	Eliane Feliciano
23 Emilio Borges	X	X	X	X	Emilio Borges
24 Erickson Gonçalves Magalhães					
25 Fabrício Aparecida Waldivino	X	X	X	X	Fabrício Aparecida Waldivino
26 Gabriel Conselho do Oliveira	X	X	X	X	Gabriel Conselho do Oliveira
27 Gabriel Silva Cogo	X	X	X	X	Gabriel Silva Cogo
28 Gabriela Costa Ferreira	X	X	X	X	Gabriela Costa Ferreira
29 Gabriela De Moraes Silva		X	X	X	Gabriela De Moraes Silva
30 Geovana Antonelli da Silva O	X	X	X	X	Geovana Antonelli da Silva O
31 Geovana Emanuelle Sorafin	X	X	X	X	Geovana Emanuelle Sorafin
32 Giovanna Aparecida Ferreira	X	X	X	X	Giovanna Aparecida Ferreira
33 Glênio Silva Mendonça					
34 Ingrid Firmino Vieira					
35 Iric Oliveira	X	X	X	X	Iric Oliveira
36 Jamilly Cristina da Silv Emidio	X	X	X	X	Jamilly Cristina da Silv Emidio
37 Jenifer Batista da Silva	X	X	X	X	Jenifer Batista da Silva
38 Jhonatas Oliveira Marques					
39 Jordan Ferreira Vitor Leonel	X	X	X	X	Jordan Ferreira Vitor Leonel
40 José Otávio Domiciano					
41 Kaony Glória Silva	X	X	X	X	Kaony Glória Silva
42 Kellon Vitoria Alves Ferreira	X				Kellon Vitoria Alves Ferreira

SICOOB CREDINACIONAL - Cooperativa de Crédito Credinacional Ltda

Gestão - Processos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa De Crédito Credinacional Ltda</p> <p>Sigla: SICOOB CREDINACIONAL</p> <p>Data da constituição: 9/5/1988</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 25.420.696/0001-36</p> <p>Número de cooperados: Mais de 21 mil</p> <p>Número de colaboradores: 104 colaboradores</p> <p>Cidade/Estado: ABAETÉ/MG</p> <p>Site: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredinacional</p> <p>E-mail: credinacional@sicoobcredinacional.com.br</p> <p>Setor responsável: OQS (Organização do Quadro Social)</p>
Nome da Prática	Projeto rural mais
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Inovação Interesse pela comunidade
Palavras-chave	Inovação, interesse pela comunidade

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O Sicoob Credioeste, agora SICOOB CREDINACIONAL, criou, em 2013, o Projeto Rural + com o objetivo, inicialmente, de atender às atividades de fiscalização das operações de crédito e de ser o elo de escuta das necessidades do segmento do agronegócio.

No mesmo ano, o projeto foi ampliado com a inclusão do programa de compras coletivas, proporcionando aos produtores rurais preços e prazos mais acessíveis para aquisição de insumos para preparo do solo.

Após, mais precisamente em 2015, o projeto ganhou ainda mais força com a parceria de instituições de ensino e pesquisa e o devido fomento a técnicas produtivas econômicas e viáveis - unidades técnicas para demonstração de novas tecnologias voltadas para a sustentabilidade da produção agrícola regional.

Motivos que levaram à adoção da prática

A otimização do produtor rural na aplicação dos recursos financeiros, de maneira a promover a ampliação da produtividade agrícola e pecuária na propriedade rural, e o aumento da renda familiar eram pontos principais.

Além do mais, era necessário intensificar o trabalho em relação à questão ambiental, por exemplo: a recuperação de pastagens degradadas. Investiu-se, então, na análise de solo e na aplicação de corretivos como calcário e gesso.

Houve intenso trabalho de um lado - negociando com fornecedor de insumos e transportadores – e, por outro, orientando o cooperado na adequada aplicação dos corretivos.

O projeto foi ampliado com o tempo e passou a contar com parcerias representativas na área de pesquisa e extensão rural, promovendo a inserção de tecnologias modernas no combate de pragas da lavoura de milho e soja, bem como na pecuária baixo carbono.

Esses esforços foram reconhecidos em publicações técnicas e teses de doutorados, tendo chegado à Organização das Nações Unidas (ONU).

Execução da prática

Método de estruturação da prática

1. Compras coletivas: o programa é divulgado em eventos, na rede social da cooperativa, em programas de rádio e no relacionamento direto com o cooperado.

Nos meses de janeiro a abril, faz-se a divulgação do programa e as negociações com fornecedores e transportadores. Nos meses de maio a outubro, realiza-se a aquisição de corretivos e a aplicação no solo. Sendo necessário, a cooperativa oferta linhas de crédito com taxas especiais.

A cooperativa mantém registros de cada ciclo, identificando pontos de melhoria no fim de cada um.

Nas primeiras três safras do programa, 2013 a 2015, foram aplicadas 10.608 toneladas de calcário e 1.184 toneladas de gesso. Já nas três últimas, de 2019 a 2021, foram aplicadas 16.841 toneladas de calcário e 3.003 toneladas de gesso.

O programa permitiu a recuperação de três mil hectares de pastagem degradados; mais de oito mil toneladas de insumos disponibilizados com preços diferenciados aos produtores rurais e crédito para a aquisição de insumos.

O projeto é de fácil aplicação e entendimento. Basta o interesse da administração da cooperativa em utilizá-lo. A estrutura organizacional é da própria cooperativa, não sendo necessária a contratação de agentes externos. Outro ponto de destaque é que os controles podem ser feitos com a utilização de planilhas eletrônicas.

2. Transferência de tecnologia: o programa possibilitou a introdução de boas práticas na produção de leite, plantio e cultivo voltados para a produção de forragem, uso do controle biológico de pragas e diversificação agrícola regional.

A replicação da prática pode ser feita por meio de convênio a ser firmado pela cooperativa com a Embrapa, que disponibilizará pesquisadores e tecnologias de acordo com as necessidades de cada região.

As normas técnicas, assim como a tese de doutorado “estratégia de transferência de tecnologia para promover o controle biológico de insetos e pragas em área agrícola”, encontram-se à disposição dos interessados no endereço: www.infoteca.cnptia.embrapa.br. Inclusive, o material foi consultado e visualizado por diversas instituições internacionais, com destaque para Estados Unidos, Rússia, Alemanha, França e China.

Em resumo, o crédito bem definido pela cooperativa, levando em consideração o perfil e a necessidade do cooperado, contribui para uma relação de custo-benefício mais justa para o cooperado, ou seja, ele fará economia na aquisição de insumos por meio do programa de compra coletiva, tendo taxas mais atrativas e custos reduzidos.

O resultado proporciona diversos benefícios aos cooperados, sobretudo, no que diz respeito à pastagem devido ao trabalho de recuperação e tratamento do solo. O ciclo de produção é aperfeiçoado, gerando um gado com melhor rendimento de carcaça uma vez que houve melhoria da pastagem e dos silos.

Já a Embrapa entra com a metodologia e a execução das práticas de transferência de tecnologias, como o uso de produtos biológicos em substituição aos inseticidas. Tal fator permite um ganho expressivo de sustentabilidade, meio ambiente, social, econômico e financeiro para o produtor.

Resultados

O programa proporciona preços e condições de pagamento diferenciados para a aquisição de calcário e gesso. Pode participar da negociação, tanto pessoa física como jurídica - desde que exerça atividade rural produtiva. Conforme já mencionado na execução da prática, foram obtidos resultados primorosos para os

cooperados, totalizando 10.608 toneladas de calcário e 1.184 toneladas de gesso - na safra de 2013 a 2015 - e 16.841 toneladas de calcário e 3.003 toneladas de gesso - na safra 2019 a 2021.

Em relação à transferência de tecnologia, em especial, ao controle de pragas da lavoura de milho, o resultado mais impactante foi a disponibilização da tese de doutorado do Dr. Sinval Rezende, pesquisador Embrapa, denominada “estratégia de transferência de tecnologia para promover o controle biológico de insetos e pragas em área agrícola”.

O projeto Rural+, assim como a sua implementação, demonstra a importância do ciclo virtuoso, as melhorias das pastagens, do meio ambiente, do melhor alimento para o gado, permitindo a produção dos melhores produtos. Além do mais, fica explícita a redução de custos nos investimentos e o retorno para o produtor.

A cooperativa entra com o apoio total no projeto, garantindo a sua realização. Como idealizadora, ela é responsável pela sua promoção.

Ressalta-se que a cooperativa busca, sempre, novos programas, treinamentos e tecnologias para o cooperado junto à Embrapa.

Evidências Eventos



Ciclo da prática

Produtora rural assume atividades em propriedade da família e vira referência

Reportagem publicada no site em 5/10/2020

<https://brasil.un.org/pt-br/94173-produtora-rural-assume-atividades-em-propriedade-da-familia-e-vira-referencia>

Para alimentar os animais na seca, Conceição começou, também, a plantar sorgo para a silagem em uma área de três hectares. Foto: FAO



Gráfico De Evolução Compras Coletivas



Gráfico De Evolução Compras Coletivas

CICLO DE PALESTRAS AGROPECUÁRIA SUSTENTÁVEL: PRODUÇÃO DE LEITE BAIXO CARBONO

O Sicoob Credioeste criou em 2013 o Projeto Rural, que é coordenado pela Engenheira Agrônoma Tecnológica do Sicoob Credioeste, Débora Brito. Tem como objetivo principal orientar os produtores rurais associados quanto ao uso de boas práticas para o aumento da produtividade com redução do custo de produção e, pensando na melhoria da qualidade ambiental do campo.

O Projeto Rural contempla o Programa de Compras Coletivas, que se caracteriza pela negociação realizada pelo Sicoob Credioeste com empresas fornecedoras de calcário e gesso, insumos utilizados para correção do solo, com preços diferenciados para os produtores rurais associados.

Além dessas ações, o Sicoob Credioeste mantém parceria sólida há 4 anos com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Cada ano uma nova tecnologia é desenvolvida em fazendas de associados produtores rurais comprovando que é possível produzir de maneira sustentável e eficiente. No dia 09 maio aconteceu a palestra Agropecuária Sustentável: produção de leite baixo carbono, na Câmara Municipal de Abaeté e contou com a presença de cerca de 50 produtores rurais de Abaeté e Região.

Essa ação faz parte do "Ciclo de Palestras", que são realizadas com o objetivo de levar conhecimentos e inovações gerados nas Unidades de Pesquisa da Embrapa para os produtores rurais e conta com o apoio da Emater - Abaeté.

A palestra foi ministrada pela Patrícia Perroni Anchoa Oliveira, Pesquisadora Pastagens e Forragicultura da Embrapa Sudeste.

Segundo dados do Ministério da Agricultura, a produção de leite deverá crescer nos próximos 10 anos a uma taxa anual entre 2,3 e 3,1% (Mapa, 2016). Isso significa passar de uma produção de 34,2 bilhões de litros em 2016 para valores entre 42,9 e



47,3 bilhões de litros em 2026.

A pesquisadora Patrícia Perroni Anchoa Oliveira, da Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos-SP), ressalta que uma das principais preocupações com relação ao crescimento da pecuária está relacionada aos possíveis impactos ambientais. "Essas questões somente podem ser resolvidas por meio da adoção de sistemas de produção que levem em conta a sustentabilidade da agropecuária, que pode ser definida como um modelo de produção diretamente relacionado ao desenvolvimento econômico e ambiental sem agredir o ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente", comenta.

Ela acrescenta que os sistemas integrados com florestas atendem essa premissa. "Portanto, vislumbra-se a oportunidade de aplicar o conceito "Carbono Neutro" aos sistemas de produção de leite bovino que adotam a integração com uso de componentes florestais. Nesse caso, é imperativo desenvolver estratégias de transferência de tecnologia que possam capacitar técnicos e demonstrar a tecnologia para acelerar sua adoção pelos pecuaristas", disse a pesquisadora.



Matéria Publicada No Boletim Interno Do Sicoob Credioeste - Edição 29 Em 31/5/20219 para A Silagem Em Uma Área De Três Hectares. Foto: Fao

PALESTRA SOBRE SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE SORGO

Aconteceu no dia 16 de outubro às 13h, a palestra sobre "Sistemas de Produção de Sorgo", na sede da Associação dos Produtores Rurais do São Simão e Potireiros, em Abaeté.

A palestra ministrada pelo pesquisador da Embrapa Milho e Sorgo, José Avelino, teve como objetivo trazer informações sobre formas de

produção do sorgo para silagem de maneira econômica e com qualidade. A palestra contou com a presença dos produtores rurais da região e estudantes da Escola Técnica de Pompéu, campus Unimontes. O evento foi realizado pelo Sicoob Credioeste em parceria com a Embrapa Milho e Sorgo e Emater.



Matéria Publicada No Boletim Interno Do Sicoob Credioeste - Edição 34 Em 31/10/2019

SICOOB CREDIOESTE FAZ VISITA TÉCNICA NA EMBRAPA PECUÁRIA SUDESTE EM SÃO CARLOS



Com o objetivo de apresentar o projeto Leite + Puro e conhecer técnicas de produção de leite sob Boas Práticas Agropecuárias, Débora Brito, que é responsável pela empresa de Consultoria em Agronomia contratada pelo Sicoob Credioeste e Sinval Lopes, Analista da Embrapa Milho e Sorgo visitaram a Unidade de pesquisa da Embrapa Pecuária Sudeste em São Carlos/SP nos dias 3 e 4 de julho. O projeto Leite + Puro está inserido no projeto de Cooperação técnica entre Sicoob Credioeste e Embrapa e será trabalhado junto aos produtores rurais associados da cooperativa com a intenção de incentivar a produção leiteira ambientalmente correta e melhorar a qualidade do leite produzido na região de Abaeté.



Atéria Publicada No Boletim Interno Do Sicoob Credioeste - Edição 31 Em 31/7/2019



Processos
Compromisso
com a Excelência

SICREDI CERRADO GO - Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Cerrado de Goiás

Gestão - Processos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Cerrado de Goiás</p> <p>Sigla: Sicredi Cerrado - GO</p> <p>Data da constituição: 04/09/2003</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 06.332.931/0001-73</p> <p>Número de cooperados: 22.623 – julho/21</p> <p>Número de colaboradores: 209</p> <p>Cidade/Estado: Goiânia/GO</p> <p>Site: www.sicredi.com.br/coop/cerrado-go</p> <p>E-mail: Daniela de Oliveira Soares / Gerente de Relacionamento / daniela_osoares@sicredi.com.br</p>
Nome da Prática	Juntos - Programa de mentoria para associados
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Gestão
Palavras-chave	Juntos, Empreendedores, Desenvolvimento local

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O principal foco da prática é promover mentoria e consultoria aos associados pequenos e médios empreendedores da Sicredi Cerrado GO, proporcionando ainda:

- Minimização dos impactos da pandemia de Covid-19 nos negócios dos associados;
- Melhorias nos negócios nos aspectos do marketing digital, da gestão financeira e do modelo de atuação;
- Fortalecimento do relacionamento com os associados.

Motivos que levaram à adoção da prática

Diante dos impactos da pandemia de Covid-19, o Conselho de Administração da Sicredi Cerrado GO – instituição financeira cooperativa pertencente ao sistema Sicredi, com atuação em 16 cidades de Goiás – mobilizou a área de relacionamento com o intuito de ofertar um diferencial que apoiasse os associados empreendedores.

Em parceria com a Sicredi Brasil Central (BRC), identificou-se o Sebrae Goiás como parceiro na realização de mentorias aos associados. Definiu-se como eixos principais: gestão financeira, *marketing digital* e *design thinking*.

Dessa forma, o programa surge para oportunizar apoio aos associados empreendedores que fosse além da oferta de soluções financeiras. Por consequência, fortaleceu-se o relacionamento com os associados e contribuiu-se com o desenvolvimento local.

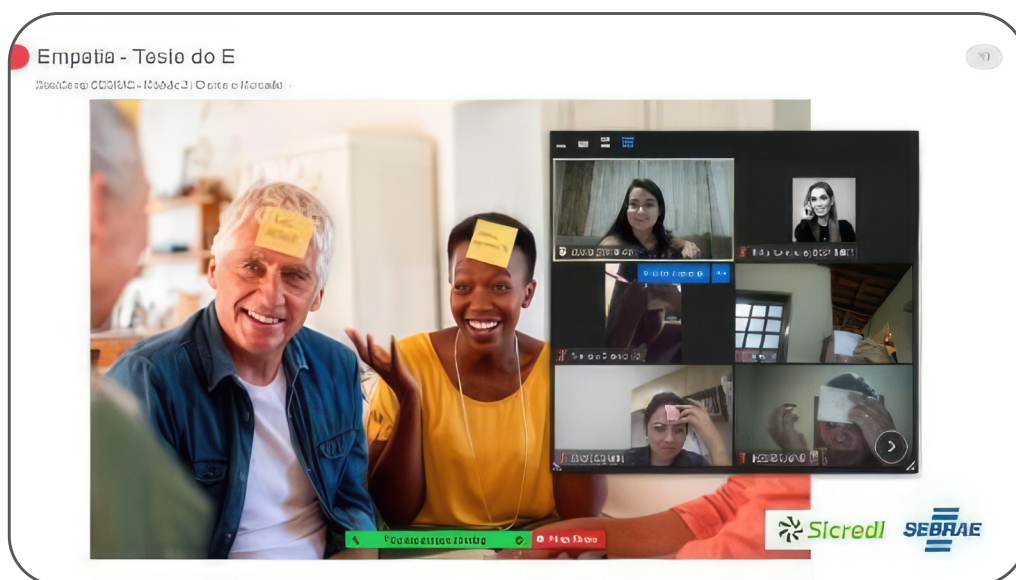
Execução da prática

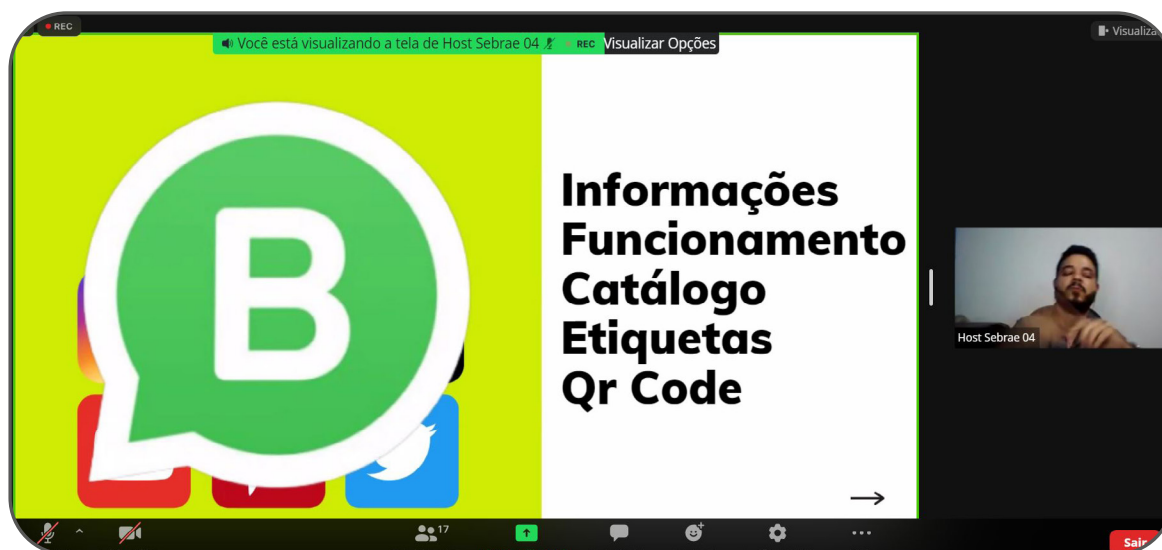
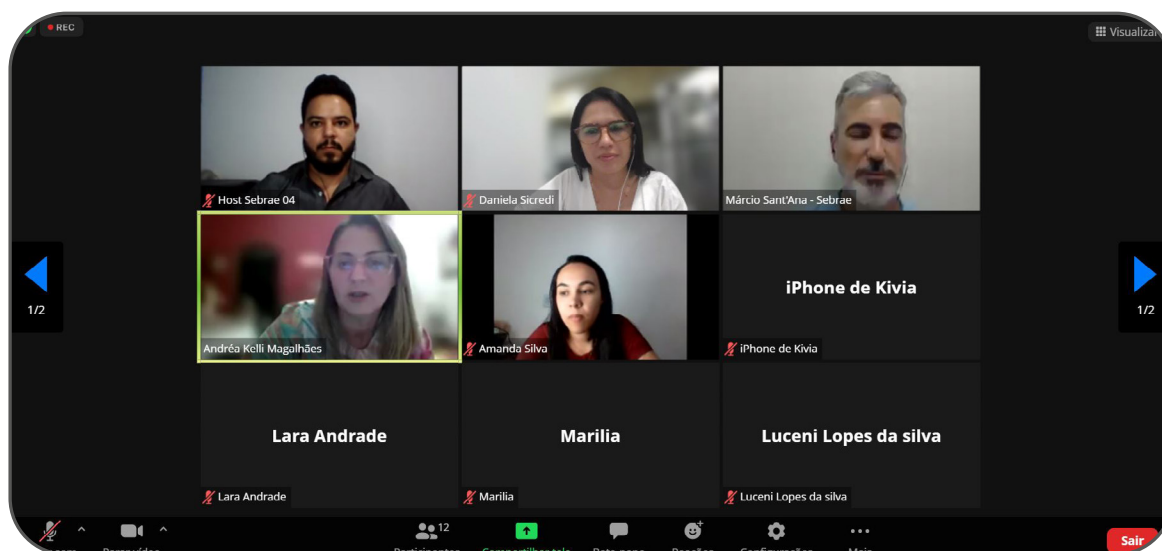
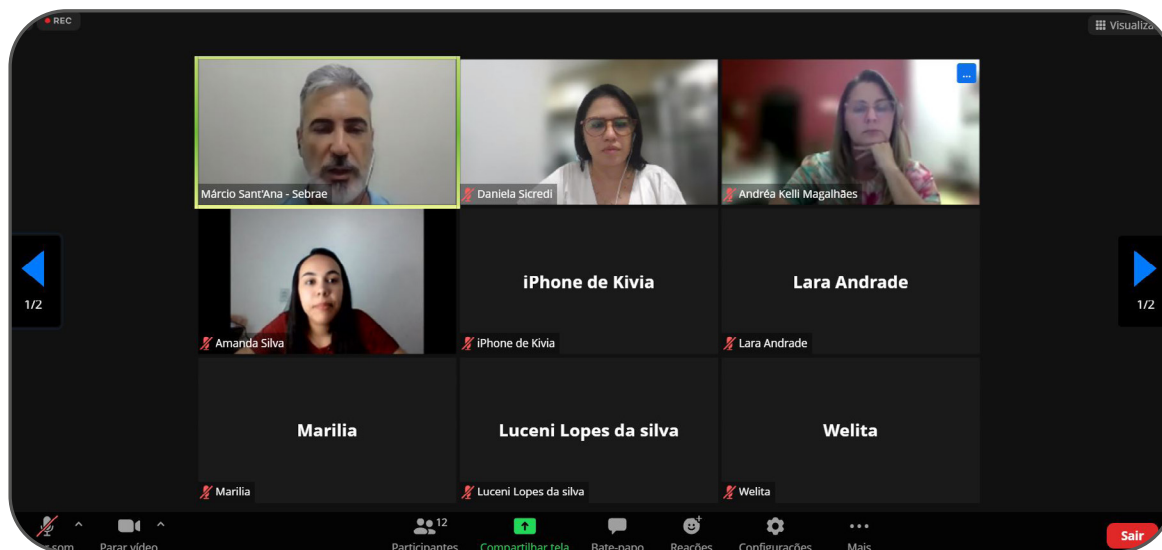
Realiza-se turmas do Juntos a cada dois meses ou conforme demanda apresentada pelas agências. As inscrições são realizadas através de formulário digital. A divulgação do período de inscrições e orientações ocorre nos canais de comunicação da cooperativa e através de abordagem nas agências. As inscrições são registradas pela cooperativa que, observando a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), realiza os contatos iniciais com os associados inscritos junto ao Sebrae Goiás.

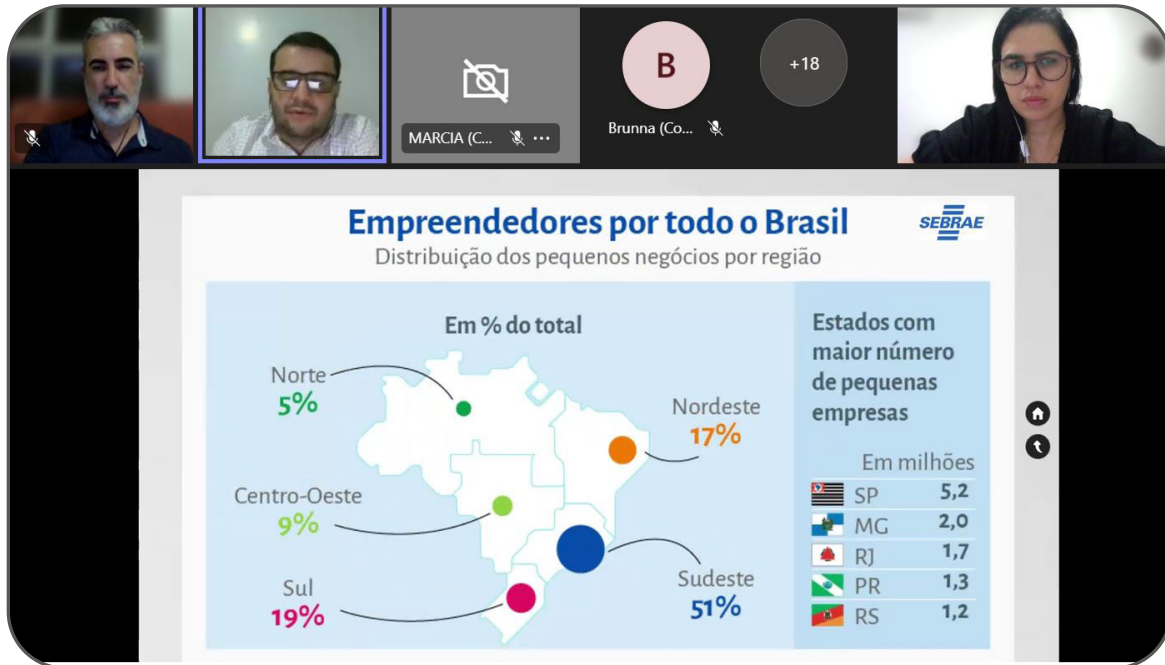
A primeira atividade dos associados é o preenchimento do Painel de Saída, que registrará expectativas e percepções de oportunidades de melhorias no negócio. Na sequência, realizam-se as palestras virtuais com os temas gestão financeira, *marketing digital* e *design thinking*. Após as palestras, os consultores do Sebrae Goiás iniciam o agendamento das consultorias individuais, totalizando 4 horas disponíveis para cada associado, dentro do período de 30 dias de realização do programa.

Ao fim, os associados respondem ao Painel de Chegada, que possibilita a compreensão da evolução dos associados na gestão de seus negócios. Os associados também avaliam os conteúdos e abordagens. As informações são, na sequência, analisadas pelas duas instituições e apresentadas ao Conselho de Administração da cooperativa.

Para promover o aprimoramento constante, os associados são estimulados também a participar das palestras virtuais esporádicas em parceria com o Sebrae Goiás. A comunidade também é convidada para esta iniciativa, que é igualmente divulgada nas agências e nos canais de comunicação institucionais.









Responsabilidades

A área de Relacionamento e Desenvolvimento do Cooperativismo é responsável pelo planejamento do programa, definindo cronograma e possíveis melhorias, bem como conduzindo o acompanhando da iniciativa.

O Sebrae Goiás define os profissionais responsáveis pelas palestras virtuais, mentoria e consultoria e realiza o acompanhamento junto à cooperativa.

Os gerentes de negócio, que atuam nas agências, mobilizam os associados participantes através de convite e compartilhamento do *link* de inscrição. Durante e após o programa, os gerentes de negócios também acompanham os associados participantes.

Controle

Acompanha-se os registros de participação nas palestras virtuais e consultorias. Também avaliam-se as respostas registradas nos painéis de Saída e Chegada para mensurar resultados e possibilidades de melhorias.

Proatividade

Os registros de participação nas palestras virtuais e consultorias são monitorados e as respostas registradas nos painéis de saída e chegada são avaliadas para mensurar resultados e possibilidades de melhorias.

Quando o programa foi idealizado, buscou-se promover mentorias sobre os aspectos mais preocupantes para os empreendedores, diante dos impactos da pandemia de Covid-19. Dessa forma, a partir de construção de conhecimento e orientações, entende-se que foi possível prevenir ou mitigar prejuízos nos negócios dos associados.

Abrangência

Desde julho de 2020, foram realizadas oito turmas de mentoria, totalizando 90 associados. Outras 17 associadas participaram do Junt@s, formato focado no empreendedorismo feminino, que surgiu como uma melhoria da iniciativa. Já as palestras virtuais esporádicas para associados e comunidade registraram participação de 50 pessoas, somando os três eventos já realizados.

Os empreendedores são de diferentes segmentos, atuantes nas cidades de Goiânia, Rio Verde, Jataí, Quirinópolis, Iporá, Piranhas, Itumbiara, São Simão, Santo Antônio da Barra e Arenópolis, sendo a Sicredi Cerrado GO a única instituição financeira destas duas últimas cidades.

Continuidade

O programa teve continuidade em 2021 e segue em 2022, mantendo seu formato virtual e expandindo para turma focada em empreendedorismo feminino. Para a cooperativa, o programa já faz parte das experiências que integram a cadeia de valor ao associado e, por isso, sua continuidade é fundamental.

Observou-se ainda que alguns associados participaram pela segunda vez, buscando constância nas melhorias ao negócio.

Melhorias

Em 2021, a Sicredi Cerrado GO e o Sebrae Goiás desenvolveram a primeira turma focada em empreendedorismo feminino. Nesta turma, além dos eixos programáticos do programa, acrescentaram-se os temas gestão do tempo e comportamento empreendedor.

Neste ano, a iniciativa também foi complementada por palestras virtuais com outras abordagens relevantes à gestão de negócios. Associados, participantes do Juntos ou não, e comunidade podem participar. As palestras têm duração de 1h30min.

Integração com Outras Práticas

O Programa Juntos está alinhado ao movimento “Eu coopero com a economia local”, lançado pelo sistema Sicredi no início da pandemia de Covid-19 como reforço ao diferencial cooperativista de promoção do desenvolvimento local.

Além da geração de conteúdo para valorização dos pequenos empreendimentos, o Sicredi desenvolveu o aplicativo Sicredi Conecta, uma loja virtual para facilitar transações entre associados.

A iniciativa também está conectada ao Cooperação na Ponta do Lápis, programa que busca disseminar a educação financeira em diversos públicos.

Para o Sicredi, desde sempre, cooperar com o crescimento dos negócios das nossas áreas de atuação, faz parte de nosso compromisso. O movimento, em um contexto de instabilidade econômica e social, buscou reforçar essa prática.

Alinhamento com os Princípios Cooperativistas

Diante dos objetivos do programa e dos resultados já alcançados, identifica-se alinhamento com os princípios cooperativistas: educação, formação e informação e interesse pela comunidade.

Desde julho de 2020, foram realizadas oito turmas de mentoria, totalizando 90 associados. Outras 17 associadas participaram do Junt@s, formato focado no empreendedorismo feminino, que surgiu como uma melhoria da iniciativa. Já as palestras virtuais esporádicas para associados e comunidade registraram participação de 50 pessoas, somando os três eventos já realizados.

Os empreendedores são de diferentes segmentos, atuantes nas cidades de Goiânia, Rio Verde, Jataí, Quirinópolis, Iporá, Piranhas, Itumbiara, São Simão, Santo Antônio da Barra e Arenópolis, sendo a Sicredi Cerrado GO a única instituição financeira dessas duas últimas cidades.

O programa teve continuidade em 2021 e segue em 2022, mantendo seu formato virtual e expandindo para turma focada em empreendedorismo feminino.

Para a cooperativa, o programa já faz parte das experiências que integram a cadeia de valor ao associado e, por isso, sua continuidade é fundamental.

Observou-se, ainda, que alguns associados participaram pela segunda vez, buscando constância nas melhorias ao negócio.

Em 2021, a Sicredi Cerrado GO e o Sebrae Goiás desenvolveram a primeira turma focada em empreendedorismo feminino. Nessa turma, além dos eixos programáticos do programa, acrescentaram-se os temas gestão do tempo e comportamento empreendedor.

Neste ano, a iniciativa também foi complementada por palestras virtuais com outras abordagens relevantes à gestão de negócios. Associados, participantes do Juntos ou não, e comunidade podem participar. As palestras têm duração de 1h30.

O programa Juntos está alinhado ao movimento “eu coopero com a economia local”, lançado pelo sistema Sicredi no início da pandemia de Covid-19 como reforço ao diferencial cooperativista de promoção do desenvolvimento local.

Além da geração de conteúdo para valorização dos pequenos empreendimentos, o Sicredi desenvolveu o aplicativo Sicredi Conecta, uma loja virtual para facilitar transações entre associados.

A iniciativa também está conectada ao programa cooperação na ponta do lápis, que busca disseminar a educação financeira a diversos públicos.

Para o Sicredi, desde sempre, cooperar com o crescimento dos negócios das nossas áreas de atuação faz parte de nosso compromisso. O movimento, em um contexto de instabilidade econômica e social, buscou reforçar essa prática.

Resultados

Quantitativos

A partir do preenchimento dos painéis, é possível mensurar os resultados do programa na vida dos associados. Em uma das turmas, ao responder o quanto o nível de maturidade da gestão do negócio mudou, em uma escala de 1 a 10, sendo 1 péssimo e 10 excelente, a média apontada pelos associados foi de 8,95. Analisando a evolução da gestão financeira, considerando fluxo de caixa, análise de DRE, análise patrimonial, entre outros aspectos, a média registrada pelos associados foi de 8,57. Sobre a inserção do negócio no sistema financeiro, a média de avanços foi de 8,33.

Ao ponderarem as melhorias em relação à oferta de valor ao cliente, compreendendo definição de persona, gestão dos canais de comunicação, oferta de novos produtos, entre outros aspectos, os associados apontaram média 9. Neste contexto, a presença nas redes sociais alcançou média de 9,05 na avaliação de evolução.

Por consequência, os associados tiveram aumento no faturamento de seus negócios, ponderados pela média de 8,24. Questionados se indicariam o programa a amigos ou familiares, na mesma escala de 1 a 10, os associados chegaram à média de 9,43.

O relacionamento com a cooperativa também se estreitou. Conforme acompanhamento, 50% dos primeiros participantes da iniciativa aumentaram suas soluções financeiras junto à cooperativa, 41% mantiveram suas soluções e 9% registraram redução nas soluções.

Qualitativos

Enquanto Instituição Financeira Cooperativa, o Sicredi busca ser um parceiro na gestão de vidas financeiras. Essa missão vai além da oferta de produtos e serviços. Construir um relacionamento, alicerçado na satisfação do associado e no desenvolvimento local, é premissa. Ao avaliar os depoimentos dos associados participantes do Programa Juntos, pode-se observar a materialização destes objetivos.

Entre os depoimentos registrados nos painéis, está: “gostei muito do programa Juntos, ajudou a ter uma visão melhor do negócio, ótima oportunidade para os empresários”. “O programa está num formato que atendeu nossas expectativas e agregou conhecimento para nossa empresa”, registrou outro participante.

Como sugestão, um associado pontuou: “recomendo a ter mais encontros online e ter uma troca de serviços.

Ao gravar depoimento para a cooperativa, a associada Crhistyelle Teodoro (www.youtube.com/watch?v=xk2b-LR_AxU) lembrou como decidiu investir em um negócio próprio, montando o primeiro açai no município de Santo Antônio da Barra com opção de self service. Conforme ela, o programa oportunizou avanços na oferta de valor aos clientes e na gestão financeira. “O Programa Juntos me deu ideias para inovar e ajudou muito na gestão financeira. A gente tem sonho de construir algo maior e o programa fez abrir a nossa mente”, relatou Crhistyelle.

Já Carlos Augusto Sant Anna (www.youtube.com/watch?v=8mbHGRPFbr8) empreendeu em um restaurante para públicos com restrição alimentar e que buscam cardápios mais saudáveis em Goiânia. “Esse programa do Sicredi é uma coisa que está nos ajudando muito, nem todos os empresários têm uma visualização ampla da sua empresa”, considerou Carlos Augusto.

SICREDI CERRADO GO - Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Cerrado de Goiás

Gestão - Processos

IDENTIFICAÇÃO DA PRÁTICA	
CAMPO	ORIENTAÇÃO
Dados da Cooperativa	<p>Dados de Contato da Cooperativa</p> <p>Razão Social: Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento do Cerrado de Goiás - Sicredi Cerrado GO</p> <p>Sigla: Sicredi Cerrado - GO</p> <p>Data da constituição: 04/09/2003</p> <p>Ramo de cooperativismo: Crédito</p> <p>CNPJ: 06.332.931/0001-73</p> <p>Número de cooperados: 26.854 (março/2022)</p> <p>Número de colaboradores: 256</p> <p>Cidade/Estado: Goiânia/GO</p> <p>Site: www.sicredi.com.br/coop/cerrado-go</p> <p>E-mail: Edmilson Furtado de Oliveira / gerente de processos e qualidade - edmilson_oliveira@sicredi.com.br</p> <p>Setor responsável: Processos e qualidade</p>
Nome da Prática	Retaguarda Operacional Centralizada (ROC)
Prêmio SomosCoop	Excelência em Gestão
Assunto	Gestão
Palavras-chave	Eficiência, padronização, processos, centralização, inovação, eficácia e compliance

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

Resumo da prática

O principal foco da prática é a eficiência operacional das agências e da cooperativa, a ser alcançado com a otimização e compartilhamento de processos administrativos, aumento do ganho de eficiência e gestão de custos por processo/serviço prestado. São esperados também os seguintes ganhos:

- Padronizar e agilizar os processos operacionais das agências;
- Otimizar a estrutura de pessoas, com reavaliação de cargos e funções da área administrativa;
- Melhorar a qualidade das informações registradas nos sistemas;
- Melhorar os indicadores de auditoria direta e indireta de toda a estrutura;
- Proporcionar ao Gerente Administrativo e Financeiro, maior tempo para efetuar a gestão operacional e funcional das agências;
- Assegurar ao Gerente de Agência, maior foco e prioridade na gestão de pessoas e negócios;
- Garantir que o tempo da equipe de negócios, seja focado na gestão de carteira, abordagem comercial, atendimento e visitas prospecção e manutenção;
- Mensurar a assertividade e produtividade dos colaboradores da área de negócios e da área administrativa;
- Proporcionar maior satisfação aos associados pela agilidade e assertividade do atendimento.

Motivos que levaram à adoção da prática

Diante dos desafios operacionais na busca de maior eficiência nos processos e o plano de expansão, alinhado ao Planejamento Estratégico da Cooperativa, tem requerido uma postura focada na racionalidade, efetividade e resultados. A realidade que tínhamos, era de atividades descentralizadas, e não tínhamos como garantir a uniformidade e controle da execução dos processos, bem como não era possível medir a quantidade e eficiência das atividades.

Neste cenário, mirando maximizar a competitividade comercial, padronizar as atividades afins e reduzir os custos administrativos e gerar uma experiência mais positiva para os colaboradores, foi criada a Retaguarda Operacional Centralizada (ROC) das agências da Sicredi Cerrado - GO.

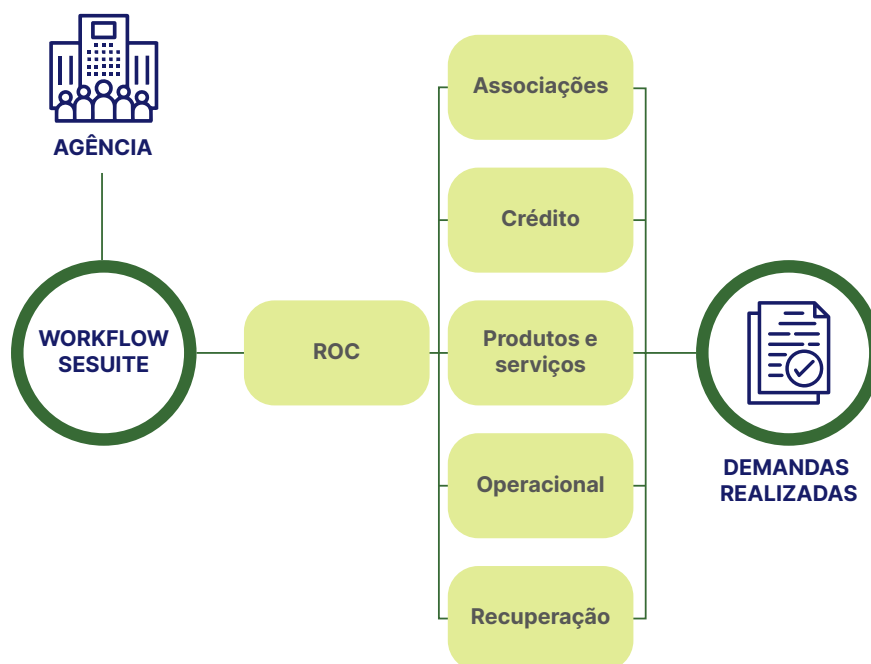
A estrutura da ROC realiza o compartilhamento de serviços administrativos, contemplando a centralização e automatização das atividades de retaguarda desenvolvidas nas Agências, agregando maior especialidade, segurança, qualidade e agilidade nos processos e na prestação dos serviços alocados.

Destacamos que os serviços centralizados, são atividades executadas exclusivamente pelas Agências e impactam diretamente na qualidade dos indicadores de gestão da Cooperativa, além de serem, rotineiramente, avaliados em auditorias diretas e indiretas, fato que destaca a relevante necessidade de melhoria contínua nos processos e fluxos internos.

Execução da prática

Realizar o mapeamento dos processos executados nas agências e na sede da Cooperativa, ouvindo todos os envolvidos nas etapas, mensurando tempo médio gasto com a execução, levantando volumetria média, alçadas e fluxo de aprovação. Na sequência construir o fluxograma do processo, implantar o processo na ferramenta de *workflow* do SE Suíte, com as regras de negócios, implantar os processos nas agências e na ROC, bem como realizar as demandas, ajustes e a gestão da ROC. Com a maturidade dos processos as melhorias ocorrem de forma contínua, visando atender as necessidades das agências.

Além disso, a ROC realiza atualmente a parte analítica dos processos em 3 grandes áreas. São elas: Cadastro, Crédito Comercial e Crédito Rural. Todas elas são lideradas por um coordenador de área que está fomentando as demandas e dividindo as atividades de sua equipe para cada processo de sua área. Por exemplo, a Área de Cadastro realiza a separação em aberturas de conta, atualização cadastral, transferência entre agências, demissão de associados e outras atividades vinculadas a área de cadastro. Esta separação viabiliza uma melhor organização na parte analítica e aumenta a produtividade do time, para que cada um se especialize em um processo. A especialização do time tem gerado uma experiência positiva na melhoria contínua dos processos, promovida pela interação do especialista com os times das agências e com o time de Processos e Qualidade, que apoia efetivamente no desdobramento das melhorias.

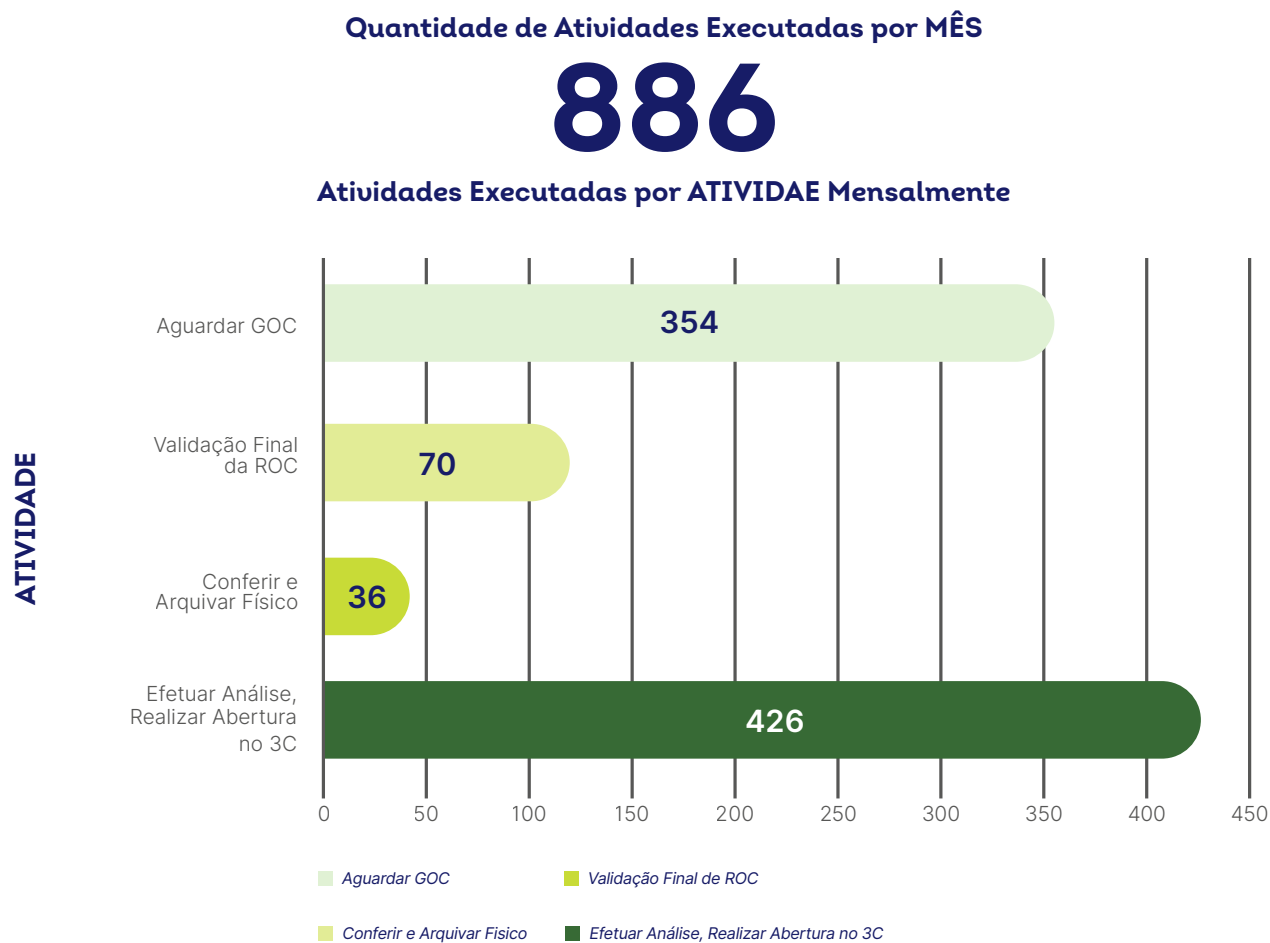


Responsabilidades

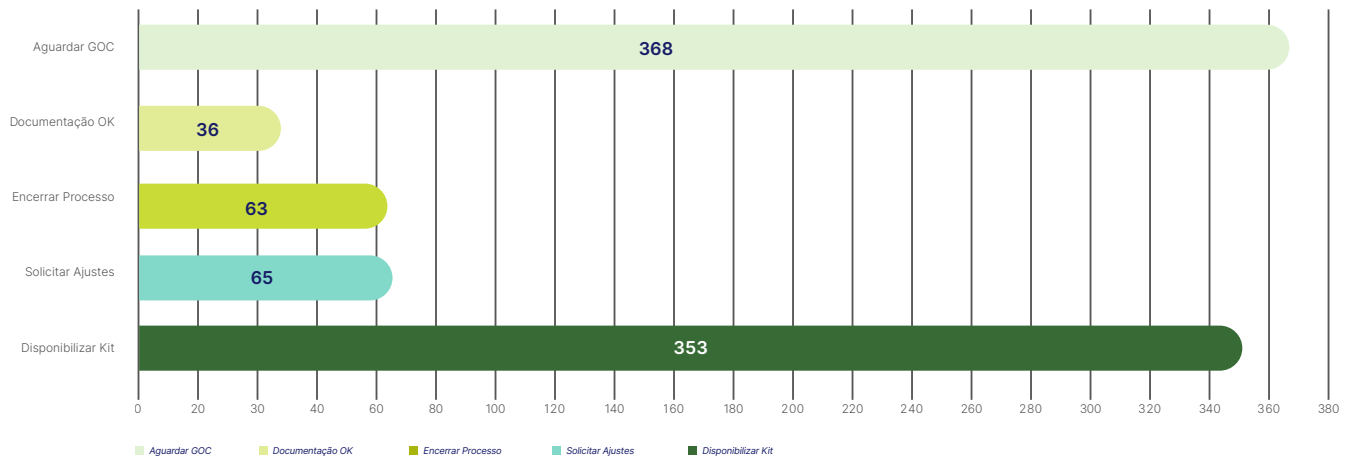
Os responsáveis de cada área na Retaguarda Operacional Centralizada efetuam a análise de suas respectivas demandas acerca do operacional da cooperativa. A gestão é articulada por um Gerente de Serviços Compartilhados, da qual faz a estruturação de suas respectivas ramificações hierárquicas, seguindo para os líderes das áreas (crédito, cadastro, etc.). Seu planejamento acompanha uma avaliação frequente de cada área, buscando saber se está cumprindo os requisitos operacionais, ou se está com déficit de algum operacional, buscando submeter o esforço a aqueles processos que mais o exigem.

Controle

Como todos os fluxos dos processos da ROC acontecem de forma padronizada é possível realizar acompanhamentos através de relatórios gerenciais e painéis gerados pela ferramenta de *Workflow SE Suíte*, analisando a volumetria, o *Service Level Agreement* - SLA e pedidos de ajustes. Possibilita a área de Auditoria Interna e a área de Controles Internos ter acesso simultâneo e visualização dos documentos preenchidos e anexados, permitindo a certificação da execução dos processos.



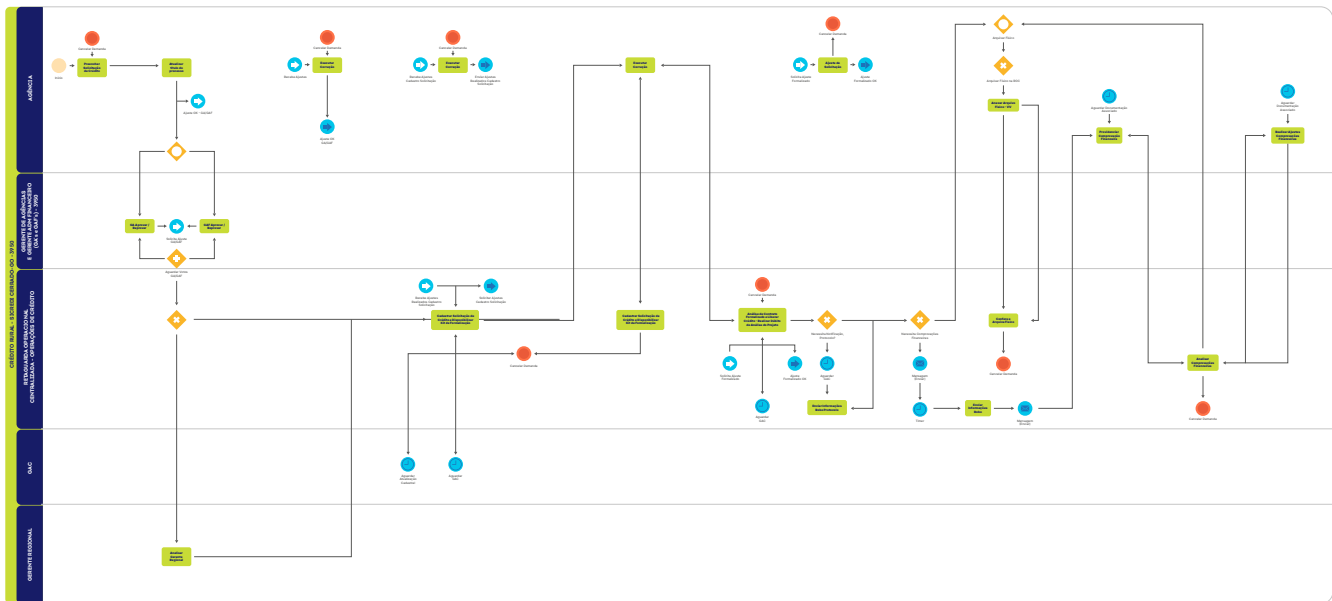
Atividades Executadas por AÇÃO EXECUTADA Mensalmente



Quantidade de atividades executadas

Os processos de *workflow* seguem padrões de regras de negócio alinhadas e estabelecidas junto as áreas e o Sistema Sicredi.

Para melhor exemplificar, anexamos abaixo imagem do fluxograma do processo de Crédito Rural.



Proatividade

Considerando as oportunidades que o compartilhamento entre Agências proporciona à Cooperativa, somado aos benefícios já auferidos pela utilização da centralização de serviços prestados pela Célula de Serviços Compartilhados da Confederação Sicredi, a estrutura da “Retaguarda Operacional Centralizada”, permite a Sicredi Cerrado GO: reduzir a duplicação de atividades;

- Reduzir a duplicação de atividades;
- Uniformizar processos em diferentes Agências da Cooperativa;
- Aumentar a centralização de processos;
- Reduzir e eliminar a participação de gerentes e assistentes de negócios em atividades operacionais;
- Agilizar os fluxos administrativos;
- Garantir maior gestão no cumprimento de normas e procedimentos legais e auditáveis;
- Reduzir apontamentos e inconsistências nas verificações de auditorias;
- Automatizar processos e atividades repetitivas e com ganho de escala.

A centralização possibilita adequar o número de colaboradores as prioridades do planejamento estratégico da cooperativa, que prevê crescimento representativo do número de associados, volume de recursos administrados e expansão da área de atuação.

Abrangência

Os processos da ROC possibilitam o atendimento de todos os colaboradores de nossas 21 agências localizadas no Estado de Goiás, bem como os gestores de áreas, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração da cooperativa.

A centralização está sendo aplicada na grande maioria dos processos principais e de apoio da cadeia de valor, por exemplo, Abertura de Contas, Atualização Cadastral, Concessão e Renegociação de Crédito, dentre outros diversos processos. Além disso, aqueles que não estão inseridos na ROC, estão em mapeamento para implantação, como contemplação de consórcio e renovação de seguros.

Continuidade

O projeto teve sua implementação em março/2019 com a implantação em 8 agências, em 2020 foram implantadas em mais 6 agências e, em 2021 todas as novas agências já nasceram com o projeto implantado, conforme o Planejamento estratégico da Cooperativa. A implantação da Centralização nas agências requer o cumprimento de algumas etapas, como, apresentação dos processos principais e de apoio que serão migrados naquele momento, a equipe da agência recebe as capacitações necessárias para entender e realizar as atividades remanescentes no novo formato, o time responsável pela implantação reserva um período para acompanhar e tirar dúvidas na agência, o time da Retaguarda é preparado para absorver os processos da agência migrada, as agências migradas são acompanhadas pelos times de gestão da mudança na cooperativa. A centralização de novos processos busca atender a estratégia da cooperativa.

Melhoria

Em 2021, foram realizadas revisões em todos os principais processos, visando deixá-los mais fluidos e adequados as necessidades dos colaboradores das agências, que prezam por criar uma experiência positiva com os associados. As melhorias nos processos centralizados na ROC, ocorrem com frequência, e os canais de contribuição dos usuários são: pelos gestores das agências, pela equipe da ROC, através de pesquisa de satisfação e pelo time de processos e qualidade da própria cooperativa. Com relação as inovações incrementais, foram implementadas melhorias operacionais com a automação por *Robotic Process Automation* - RPA, de atividades repetitivas.

As melhorias contínuas que são implementadas nos processos permitiram a expansão da cooperativa e a integração das agências que não estavam totalmente na ROC. Além do mais, as melhorias facilitam a padronização do processo, dão agilidade à análise conduzida, levando a um ganho de confiança tanto dos associados quanto das agências, gerando escalabilidade de um modo geral para a cooperativa, proporcionando segurança na área operacional da cooperativa.

Integração com Outras Práticas

A Retaguarda Operacional Centralizada - ROC tem integração com a prática da utilização da metodologia de Business Process Model and Notation - BPMN para o mapeamento do passo a passo da execução dos processos de negócios; a prática da utilização da ferramenta de *Business Process Management Suíte* (BPMS SE Suíte para a criação de *workflow*), e a prática da busca pela melhoria contínua dos processos, permitindo criar etapas de gerenciamento de forma eletrônica e em tempo real, validações, que anteriormente não eram bem estabelecidas ou gerenciadas devido a cada agência ter uma forma de executar. Visando diminuir o esforço operacional repetitivo em atividades que agregam pouco valor e demandam muito tempo do colaborador, tanto da agência, quanto do time da ROC, iniciamos com o desenvolvimento de automações de processos com uso de RPA, que nos possibilitou diversas maneiras de automatizar e aumentar a eficácia em nossas operações. Com uso e integração de ferramentas BPMS e RPA os processos ganham ainda mais *compliance*, praticidade e liberação de esforço humano para as diversas áreas.

Após a inserção da ROC, a guarda de documentos que era anteriormente realizada de forma física, passou a ser realizada em formato digital, com a prática de assinatura eletrônica de documentos, obteve-se uma redução significativa de impressões de papéis para assinaturas de contratos e formalísticas, trazendo um impacto socioambiental positivo com a mudança na forma de armazenar estas documentações.

A exemplo, seguem algumas automações desenvolvidas com esta integração, Cadastro de Depósito de Cheques em Canais de Digitais, Exclusão de CCF, Notificação do Associado nos Processos de Crédito Rural, que realizam a integração entre sistemas legados, ferramentas de envio de *E-mail*, *SMS* e *WhatsApp*, entre outros projetos atualmente em desenvolvimento.

Alinhamento com os Princípios Cooperativistas

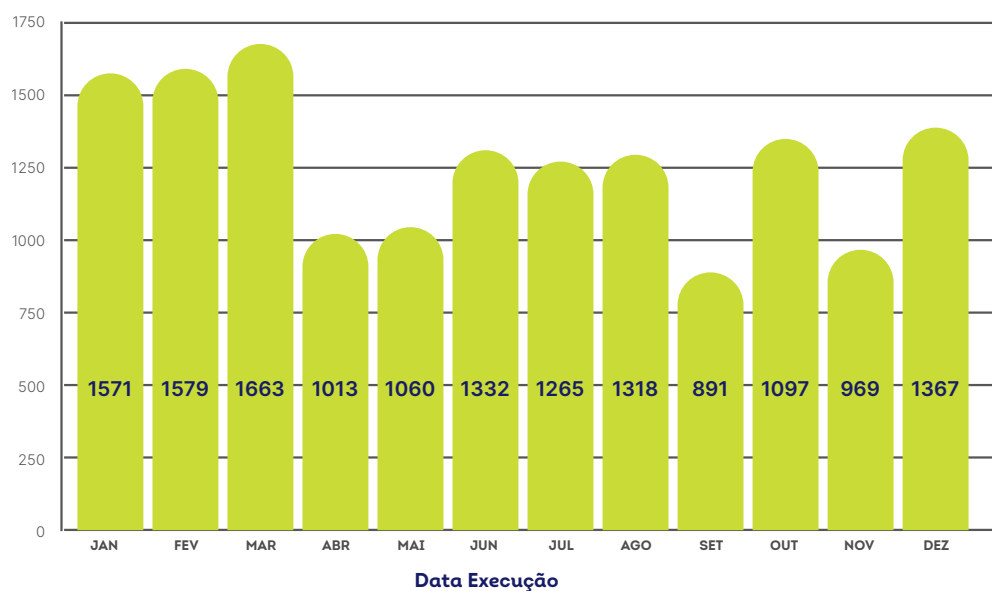
1. Adesão livre e voluntária - atende com o processo de associação e o processo de demissão de associados.
2. Gestão democrática - atende com as alçadas de decisão implementados nos processos. Ex.: gerente de agência e Gerente Administrativo e Financeiro.
3. Participação econômica - atende por diversos processos, como processos de crédito (comercial, rural, BNDES, FCO, Pronampe, Pronaf, e processo de recuperação de crédito).
4. Educação, formação e informação - atende com a maior eficiência nas capacitações e padronização dos processos das agências.
5. Interesse pela comunidade – atende com a viabilização de presença de agência, em municípios de pequeno porte.

Resultados

Quantitativos

Com a centralização e utilização de ferramentas de gestão de processos na ROC, pode-se perceber que o nível de *compliance* cresceu, trazendo agilidade para atividades que tomavam muito tempo nas agências, além de reduzir o nível de complexidade no tratamento de algumas informações que não estavam padronizadas antes da implantação. Agilizando o atendimento das demandas.

Trazendo em aspectos analíticos estes impactos, temos alguns gráficos que demonstram a utilização da Análise Técnica da Retaguarda Operacional Centralizada em múltiplos processos que estão em produção, seguindo um fluxograma adaptado as necessidades que temos na ponta.



Quantitativo de Atendimento - Ano de 2021 - Processo de Aberturas de Conta

Gráfico da quantidade de atividades da ROC atendidas diariamente na ferramenta SE Suíte.

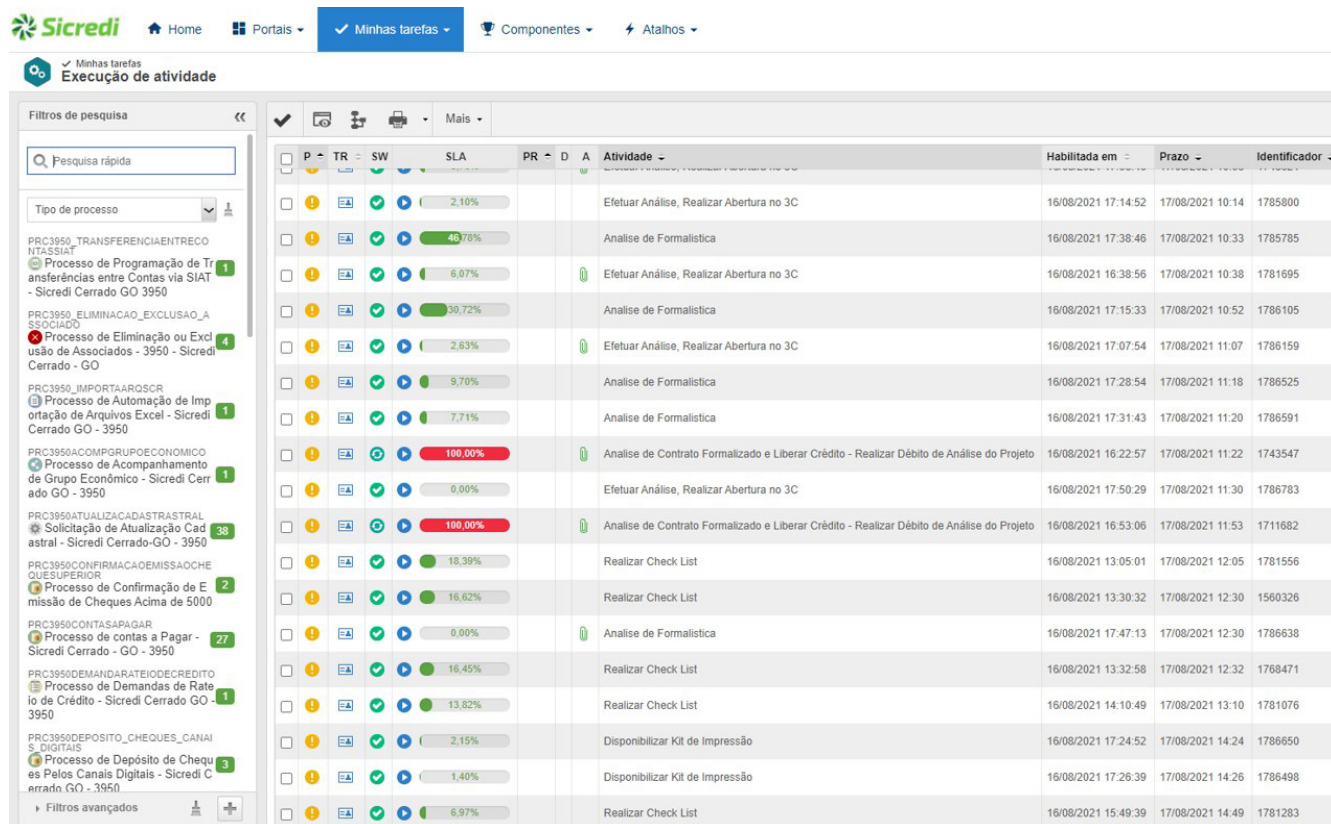


Imagem da tela de gestão dos processos da ROC, onde podemos acompanhar a quantidade de processos, o nível do SLA, as atividades em execução e outras informações importantes.

Net Promoter Score	Resultado Dezembro/2020	Resultado Dezembro/2021	Comparativo Dezembro/2021 versus Dezembro/2020
Pesquisas (#)	1.026	1.352	31,77%
Promotores (%)	71,05%	76,63	7,85%
Neutros (%)	20,57	16,12%	-21,59%
Detratores (%)	8,38%	7,25%	-13,52%
NPS (%)	62,67	69,38%	10,70%

- Índice de desempenho nos quesitos: NPS (Índice de Satisfação do Associado), Detratores, Neutros, Promotores e Pesquisas

Qualitativos

Com a implantação da ROC, muitos processos que anteriormente eram realizados descentralizadamente nas agências, e que impactavam no atendimento não uniforme ao associado, este foram padronizados e centralizados em um local único, a ROC, trazendo com isso benefícios como:

- Padronização de processos com a utilização da notação BPMN;
- Automação de atividades repetitivas;
- Integração entre tecnologias de sistemas legados (SIAT, MUA) com novas tecnologias e sistemas (*WhatsApp Enterprise*, *Novo Core*, Portal de Aplicações);
- Melhoria na gestão de execução das atividades e processos;
- Melhoria no atendimento ao associado, garantindo que os processos sejam executados dentro de um prazo de SLA por parte da ROC;
- Diminuição de erros operacionais por falta de padronização de procedimentos, gerando análises mais assertivas de documentação;
- Diminuição do risco operacional, devido a padronização e gestão dos processos;
- Aumento da segurança e assertividade nos processos de concessão de crédito;
- Redução do custo operacional com a centralização das atividades administrativas das agências;
- Maior disponibilidade da área de negócios para realizar atendimento aos seus cooperados;
- Rastreabilidade, Autenticidade, Integridade e Disponibilidade das informações.

Índice Remissivo

Admissão 64, 65, 66, 268

Compliance 5, 6, 9, 11, 14, 15, 52, 53, 54, 55, 67, 68, 69, 74, 75, 76, 80, 82, 88, 245, 246, 248, 249, 253, 315, 320

Comunicação 13, 15, 17, 23, 26, 27, 28, 29, 34, 54, 56, 59, 60, 61, 73, 75, 76, 77, 80, 83, 85, 86, 89, 95, 96, 97, 98, 100, 133, 135, 151, 156, 158, 162, 180, 188, 199, 218, 223, 224, 228, 234, 245, 246, 254, 255, 256, 263, 264, 265, 269, 276, 278, 287, 288, 310, 313

Continuidade dos negócios 74, 75, 145, 146

Covid-19 260

Crise 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 151, 219, 260, 261, 263, 264

Cultura 5, 6, 14, 15, 16, 18, 23, 35, 55, 69, 72, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 115, 116, 117, 120, 121, 146, 153, 165, 186, 187, 202, 268, 269, 277, 281, 283, 295

Desenvolvimento dos cooperados 309

Desenvolvimento sustentável 137, 194, 195, 202, 206, 223

Educação 26, 28, 32, 33, 54, 64, 66, 97, 107, 153, 173, 191, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 202, 204, 206, 213, 229, 230, 257, 258, 259, 262, 281, 282, 283, 285, 312

Educação ambiental 194, 195, 196, 198

Educação cooperativista 64, 66, 97, 257, 258, 259

Educação financeira 54, 173, 199, 200, 202, 204, 229, 230, 312

Empreendedorismo 116, 229, 231, 284, 290, 312

Engajamento 23, 35, 40, 47, 58, 60, 65, 71, 80, 95, 97, 98, 107, 117, 118, 141, 146, 147, 148, 151, 154, 158, 186, 227, 245, 269, 271, 272, 281, 282, 283, 286, 288, 289, 295

Estratégias 18, 19, 20, 23, 24, 33, 36, 40, 57, 60, 72, 85, 88, 89, 97, 106, 110, 123, 125, 127, 128, 129, 132, 133, 135, 136, 137, 145, 149, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 191, 202, 260, 261, 263, 264, 283

Ética 5, 6, 9, 33, 54, 69, 88, 89, 146, 197, 294

Fidelização 57, 292, 293

Gestão - clientes 2, 3, 171, 180, 185

Gestão - estratégias e planos 122, 127, 140, 145, 158

Gestão - informações e conhecimento 244

Gestão - liderança 2, 88, 95, 102, 106, 114

Gestão - pessoas 4, 257, 260, 267, 273, 281

Gestão - processos 4, 292, 300, 309, 315

Gestão - sociedade 3, 194, 199, 205, 213, 218, 222, 226, 229, 234, 238

Gestão de desempenho 102, 267, 268, 271

Gestão de pessoas 34, 86, 108, 141, 158, 187, 240, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 268, 269, 270, 273, 274, 276, 316

Governança - conselho da administração/diretoria 5, 32, 39, 45, 52, 67, 73

Governança - cooperados 1, 26, 56, 64

Identidade organizacional 52, 53, 54, 64, 65, 258

Inclusão 35, 116, 119, 180, 181, 197, 238, 239, 248, 253, 300

Indicadores 10, 14, 15, 34, 40, 41, 42, 53, 54, 56, 60, 61, 63, 70, 88, 89, 90, 102, 103, 104, 118, 122, 124, 135, 136, 138, 141, 150, 154, 158, 161, 162, 166, 187, 188, 189, 230, 288, 316

Inovação 18, 19, 111, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 148, 199, 231, 287, 300, 315

Interesse pela comunidade 171, 206, 218, 222, 226, 227, 229, 231, 300

Lgpd 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 274, 278, 310

Logística reversa 194, 195, 198

Matriz de desempenho 102, 103, 104, 105

Meio ambiente 11, 194, 196, 197, 198, 205, 206, 207, 235, 302

Melhoria contínua 39, 40, 104, 115, 136, 154, 162, 165, 185, 186, 191, 316, 317, 320

Metas 39, 40, 41, 42, 62, 88, 89, 90, 96, 98, 135, 136, 141, 150, 151, 158, 161, 166, 174, 189, 204, 245, 248, 288

Ods 222, 226

Pandemia 20, 22, 29, 47, 78, 79, 80, 83, 84, 85, 87, 108, 151, 172, 200, 218, 219, 220, 241, 258, 260, 261, 263, 264, 266, 279, 284, 286, 289, 294, 309, 310, 312

Planejamento 20, 24, 30, 34, 36, 39, 57, 96, 97, 98, 107, 108, 109, 110, 116, 117, 127, 128, 132, 136, 137, 140, 141, 145, 146, 149, 150, 152, 153, 155, 157, 158, 159, 160, 162, 164, 165, 166, 196, 202, 204, 246, 253, 255, 283, 286, 311, 316, 317, 319

Processo decisório 145

Qualidade de vida 235, 236, 238, 240, 241

Reputação 73, 74, 75, 86, 252

Responsabilidade social 229

Resultados 16, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 54, 56, 58, 59, 60, 61, 68, 71, 72, 75, 84, 86, 88, 89, 90, 98, 104, 110, 115, 117, 120, 123, 124, 125, 136, 141, 146, 151, 154, 156, 161, 162, 165, 166, 186, 190, 191, 195, 200, 224, 228, 241, 245, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 264, 265, 268, 269, 270, 271, 276, 302, 311, 313, 316

Riscos 6, 9, 14, 15, 16, 17, 34, 52, 53, 55, 67, 68, 69, 74, 76, 82, 86, 87, 89, 117, 138, 153, 160, 161, 167, 245, 248, 249, 253, 255, 278

Segurança da informação 244, 245, 248, 249, 252, 254, 255

Sucessão 32, 33, 35, 45, 46, 58, 59, 60, 148, 151, 173, 295

Sustentabilidade 18, 19, 20, 25, 35, 45, 52, 53, 55, 61, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 121, 128, 129, 132, 137, 146, 153, 166, 172, 188, 197, 198, 205, 206, 234, 300, 302

Swot 127, 131, 132, 160

Tendências de futuro 145

Transparência 6, 9, 20, 25, 26, 28, 54, 59, 60, 69, 89, 97, 110, 146, 158, 191, 224, 227

Valorização das pessoas 9, 95

Visão sistêmica 39, 68, 97, 110

avalia 



Endereço: Setor de Autarquias Sul - SAUS
Quadra 04, Bloco "I" - Brasília-DF (Brasil)
Tel.: +55 (61) 3217-2119 - CEP 70070-936

www.somoscooperativismo.coop.br