



Compêndio de Boas Práticas de
GESTÃO E GOVERNANÇA

Ciclo 2017/2018



FNQ
gestão para excelência


SESCOOP
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

COMPÊNDIO DE BOAS PRÁTICAS DE
GESTÃO E GOVERNANÇA

Ciclo 2017/2018



SESCOOP

Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo



SESCOOP

Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

CONSELHO NACIONAL

Titulares

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

Suplentes

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

CONSELHO FISCAL

Titulares

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

Suplentes

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

DIRETORIA EXECUTIVA

Superintendente

Renato Nobile

Gerência-Geral SESCOOP

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Esta é uma publicação do SESCOOP. Os textos descritivos das boas práticas são de autoria das próprias cooperativas. Vale ressaltar que os dados foram fornecidos no ano de 2017 e podem ter sofrido alterações.

Coordenação

Gerência-Geral de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

Equipe técnica do SESCOOP

Giulianna Fardini
Pamella Jeronimo de Lima
Susan Miyashita Vilela

Apoio técnico Unidades Estaduais

Alfredo Benedito Kugeratski
Andréa Mattos Pinheiro
Daniel da Rocha Granuzzo
Élvio Silveira
Emília Leite
José Máximo Daronco
Georgeana Caldas Siles
Jubrair Gomes Caiado Junior
Rayner Santos

Equipe técnica da FNQ

Luciana Matos Santos Lima
Luiz Eduardo Teixeira Malta

Gerência de Comunicação

Daniele Lemke

Projeto Gráfico

Tatiany Fonseca

Diagramação

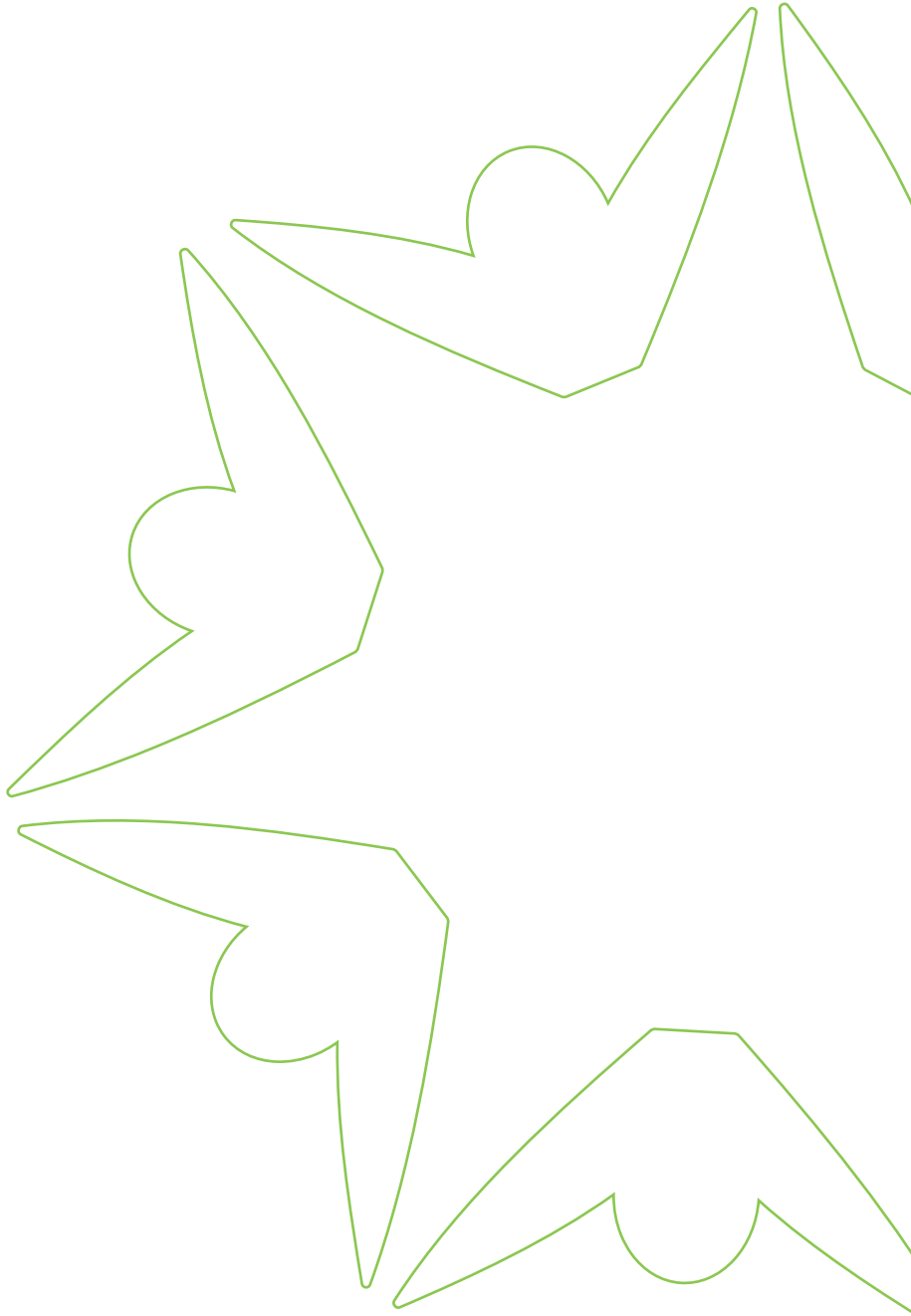
Agência Bertoni Design

Colaboração

Gabriela Prado
Cristiano Hosannah de Carvalho

Endereço

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



Sumário



Governança

- 9 **Apresentação**
- 12 SICREDI SUDOESTE MT/PA
- 19 SICOOB DIVICRED
- 31 UNIMED GOIÂNIA
- 37 UNIMED JUIZ DE FORA
- 43 UNIMED POÇOS DE CALDAS
- 49 COOPANEST CE



Liderança

- 56 UNIMED VOLTA REDONDA



Estratégias e Planos

- 64 COOPAMA
- 71 SICOOB CREDICOM
- 75 SICREDI NORTE RS/SC
- 85 UNIMED VITÓRIA



Clientes

- 96 COOPMETRO
- 103 SICOOB METROPOLITANO
- 110 COOPMIL
- 114 SICREDI NOROESTE MT E ACRE



Sociedade

- 122 SICOOB CREDIALTO
- 129 UNIMED CIRCUITO DAS ÁGUAS
- 134 SICOOB SÃO MIGUEL
- 140 SICREDI PIONEIRA



Informações e Conhecimento

- 148 SICOOB UNIÃO CENTRO-OESTE
- 157 UNIMED ERECHIM
- 163 SICOOB UNIMAIS BANDEIRANTE



Pessoas

- 170 SICOOB COFAL
- 173 SICOOB COPEMATA
- 185 UNIMED CASCAVEL
- 192 SICREDI CELEIRO DO MT
- 200 VIACRED



Processos

- 210 COCAMAR
- 219 SICOOB COSMIPA
- 229 COOPATOS
- 235 UNIMED CURITIBA
- 243 UNIMED VALE DO AÇO
- 251 COOXUPÉ
- 256 UNIMED NORDESTE RS
- 263 UNIMED UBERABA
- 269 CASTROLANDA
- 274 COOCAFÉ
- 280 UNIMED BH



Apresentação

No mundo dos negócios, a palavra gestão tem um peso forte e reflexo direto nos resultados. Em um ambiente como o nosso, no cooperativismo, ela ganha um peso ainda maior. Tem que ser democrática, para ser realmente eficiente, e se complementa com uma estrutura de governança bem particular. Nós sabemos que, em uma cooperativa, ganhamos força e espaço quando trabalhamos juntos, e a nossa receita de sucesso está justamente na união e no compartilhamento, seja ele de ideias, trabalho, desafios ou resultados.

É isso que faz de nós um modelo diferenciado e atual. Estamos totalmente conectados com o que a sociedade espera hoje do mercado, ou seja, empresas e organizações conscientes, com uma proposta sustentável, que gere valor compartilhado, que seja positiva tanto para o seu negócio quanto para o mundo. São esses diferenciais, somados a uma busca contínua pela profissionalização e excelência da gestão, que vão nos colocar em uma posição cada vez mais competitiva. Algo que não pode fugir do nosso radar.

Devemos trabalhar todos os dias para sermos cada vez melhores. Precisamos nos superar, analisar cenários, considerar tendências, antever necessidades e oferecer soluções. Inovação e ousadia com responsabilidade, na medida certa, pautados por nossa missão e nossos objetivos. Isso sempre pensando no melhor retorno aos nossos cooperados, clientes e, paralelamente, à sociedade. Quem sabe aonde quer chegar conta com ventos favoráveis para colocar em prática um plano de navegação de sucesso. Ponto este que vale tanto para cada cooperativa, na sua realidade, como para o cooperativismo brasileiro como um todo.

Nós, cooperativistas, sabemos bem aonde queremos chegar e vamos trabalhar juntos para isso. Em 2025, veremos o cooperativismo reconhecido por sua competitividade, integridade e capacidade de promover felicidade. Para este futuro próximo, devemos nos preparar hoje, fazer diariamente uma reflexão sobre a forma como temos conduzido o nosso negócio, rever estratégias, agregar ainda mais valor aos nossos produtos e serviços. E podemos fazer isso nos espelhando também em bons exemplos.

Para inspirá-los nesse processo, apresentamos uma nova edição do Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança. Nesta publicação, reunimos iniciativas de sucesso implementadas por cooperativas premiadas nas faixas Ouro e Prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão (ciclo 2017–2018). E contamos com uma novidade, incluímos nesta edição exemplos que mostram dois novos níveis de maturidade – “Compromisso com a excelência” e “Rumo à excelência”. Temos certeza de que o compartilhamento de conhecimento e experiências vai nos ajudar a conquistar juntos novos ares.

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB





GOVERNANÇA



Sicredi Sudoeste MT/PA

Formação de cooperados em educação cooperativa



Critério:

- Governança



Fundamento(s) da Excelência:

- Melhoria no processo
- Maior adesão dos colaboradores e dos cooperados
- Educação
- Informação
- Formação
- Melhoria de indicadores da cooperativa



Requisito(s):

- Formação de cooperados



Palavras-chave:

- Eficácia
- Formação
- Educação Cooperativa
- Pesquisa
- Mobilização
- Comunidade
- Negócios



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Poupança, Investimento do Sudoeste MT/PA

Sigla

Sicredi Sudoeste MT/PA

Data da Constituição

31 de março de 1989

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

32.995.755/0001-60

Número de Cooperados:

60.200

Número de Colaboradores:

387

Endereço

Rua Neftes de Carvalho, nº 489-5

Cidade/Estado

Tangará da Serra/ MT

Site

www.sicredi.com.br

Contato

Efrain Gilberto Ricca

E-mail:

efrain_ricca@sicredi.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A cooperativa em 2015 já contava com mais de 40.000 cooperados. Apenas 8% destes haviam passado pelo processo de formação sistemicamente conhecido como “Crescer” e havia uma dificuldade por parte das equipes em compreender os benefícios de realizar formações com qualidade, de forma padronizada e regular. O processo de formação de cooperados é hoje a forma mais eficaz de levar o cooperado à compreensão do que é uma cooperativa, seus direitos e deveres enquanto cooperado, bem como dos principais diferenciais competitivos e vantagens que proporciona tanto ao cooperado como à comunidade onde ela atua. Porém esta prática não era utilizada de forma adequada e precisava passar por uma reestruturação, desde a metodologia até a estratégia de execução, para que pudesse gerar os resultados que até 2015 eram apenas potenciais.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

Para melhoria do processo de formação de cooperados, foram realizadas as seguintes ações:

- Levantamento das ferramentas disponíveis;
- Identificação do nível de conhecimento cooperativo por parte dos colaboradores;
- Elaboração de material e metodologia de aplicação baseados na andragogia;
- Treinamento de colaboradores desde o processo de integração à formação específica realizada com colaboradores estratégicos;
- Aplicação prática supervisionada;
- Acompanhamento das formações e dos resultados;
- Criação de uma pesquisa com cooperados que passaram pela formação;

- Alinhamento de papéis dos colaboradores responsáveis para que as formações ocorressem.

Descrição dos papéis:

Diretoria e conselho de administração: Manter o programa de formação de cooperados como indicador estratégico para a cooperativa; reforço nos comunicados internos para fomento; viabilização de recursos para agilizar processos administrativos de controle.

Gerente de agência: Integrar o programa de formação na rotina de atividades da equipe; traçar estratégias de formação, com base nas particularidades e oportunidades da região; viabilizar o lançamento de informações para acompanhamento; realizar formações com cooperados e comunidade local.

Demais colaboradores da agência: Realizar as formações com base nas estratégias traçadas e dentro da metodologia proposta. Lançar as listas de presença e pesquisa em ferramenta específica.

Assessor de programas sociais: Estruturação de materiais e metodologia, treinamento de multiplicadores, acompanhamento dos resultados, prestação de contas à diretoria e conselho.

Educação, formação e informação



Fotos de eventos de formação de cooperados realizados pelos colaboradores da cooperativa.



Responsabilidades:

Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assessoria de Programas Sociais.

Controle:

O controle da realização das formações de cooperados acontece de forma automatizada, através do lançamento das avaliações realizadas e listas de presença, por meio de uma ferramenta de *workflow*.

Funcionamento:

A cada formação, o colaborador responsável na agência aplica uma lista de presença, que contém o conteúdo programático do encontro, bem como uma pesquisa, chamada de Pesquisa Crescer. Ao término da formação, o colaborador insere os dados do participante, na ferramenta, bem como as respostas da pesquisa, e anexa os documentos que servem como comprovação da correta aplicação.

Perguntas presentes na Pesquisa Formação Crescer:

- 1 – Após este encontro, o que você faria de diferente para obter mais benefícios com sua cooperativa?
- 2 – O que o Sicredi poderia fazer para merecer um DEZ no atendimento?
- 3 – Agora que você conhece a cooperativa e seus benefícios, quem você indicaria para fazer parte?

Proatividade:

O novo processo de formação de cooperados é baseado numa apresentação simples, porém significativa, que abrange direitos e deveres do cooperado, diferenciais do cooperativismo e da instituição e principais vantagens para o cooperado, permitindo uma adesão maior por parte dos colaboradores, que passaram a realizar formações com maior propriedade.

A proatividade dos colaboradores se torna evidente em 2017, a partir do momento em que passam a integrar a aplicação da formação de cooperados em sua rotina,

sem a necessidade de uma cobrança formal. Atribuímos essa mudança de postura, principalmente, ao processo de formação continuada dos colaboradores, que, desde seu ingresso na cooperativa, conhecido como “Integração de Novos Colaboradores”, recebem uma capacitação específica sobre a formação do Crescer, posteriormente, reforçada para alguns cargos estratégicos no Núcleo de Formação e Desenvolvimento (projeto da cooperativa voltado para a formação de colaboradores num processo de imersão que gira em torno de três meses). Nesse momento, além de avaliação formal por escrito, passam por uma avaliação prática, numa situação real, apresentando o “Crescer” para cooperados. Outro fator preponderante para os resultados alcançados é o alinhamento estratégico existente entre os gestores da cooperativa, referente à importância das formações, assunto que é tratado em reuniões de gestores e abordado constantemente nas visitas às agências feitas pelos diretores e assessores, demonstrando claramente que não é um assunto restrito a uma área específica da cooperativa, e sim uma responsabilidade de todos. De forma complementar às formações, também são feitos alinhamentos presenciais em todas as agências, com o objetivo de demonstrar os resultados das formações por núcleo e por carteira, discutir as possíveis estratégias de formações e manter as equipes motivadas e preparadas para realizar formações com qualidade.

Os controles aplicados reforçaram a adesão, ao demonstrar, de forma clara, a evolução nos resultados e na satisfação do cooperado, que passa a utilizar mais a sua cooperativa e se tornar também um multiplicador, indicando novos potenciais cooperados.

Aplicação

► Abrangência:

Em toda a área de atuação da cooperativa, presente em 25 municípios, localizados nos estados do Mato Grosso e Pará.



► Continuidade

A prática tem ciclos anuais e está implementada desde 2015.

Aprendizado

Melhoria:

A prática vem sendo reestruturada desde 2015, passando por melhorias em 2016, momento em que iniciamos a aplicação da Pesquisa Crescer. Em 2017, a apresentação passa por readequações, após acompanhamentos nas agências realizados pela assessoria de programas sociais e contribuições da central Sicredi Centro Norte, que viabilizou a interação com boas práticas de outras cooperativas. O investimento na formação de colaboradores é contínuo e acontece, inicialmente, na integração de novos colaboradores, passando pelo núcleo de formação e desenvolvimento que contempla uma avaliação prática da aplicação da metodologia. Durante o ano, são realizados acompanhamentos e reciclagem de colaboradores, em cada umas das agências da cooperativa.

Integração com outras práticas

O programa de formação de cooperados conversa diretamente com a área de negócios da cooperativa, passando pela utilização responsável do crédito e demais produtos e serviços oferecidos, conforme resultados que serão apresentados. Ao mesmo tempo, auxilia a co-

locar em prática a missão da cooperativa, valorizando o relacionamento e elucidando como as soluções oferecidas agregam renda e contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos cooperados e sociedade. Há também uma integração direta com a área de processos da cooperativa, que contribuiu para facilitar e aperfeiçoar os controles das formações e a guarda eletrônica de documentos.

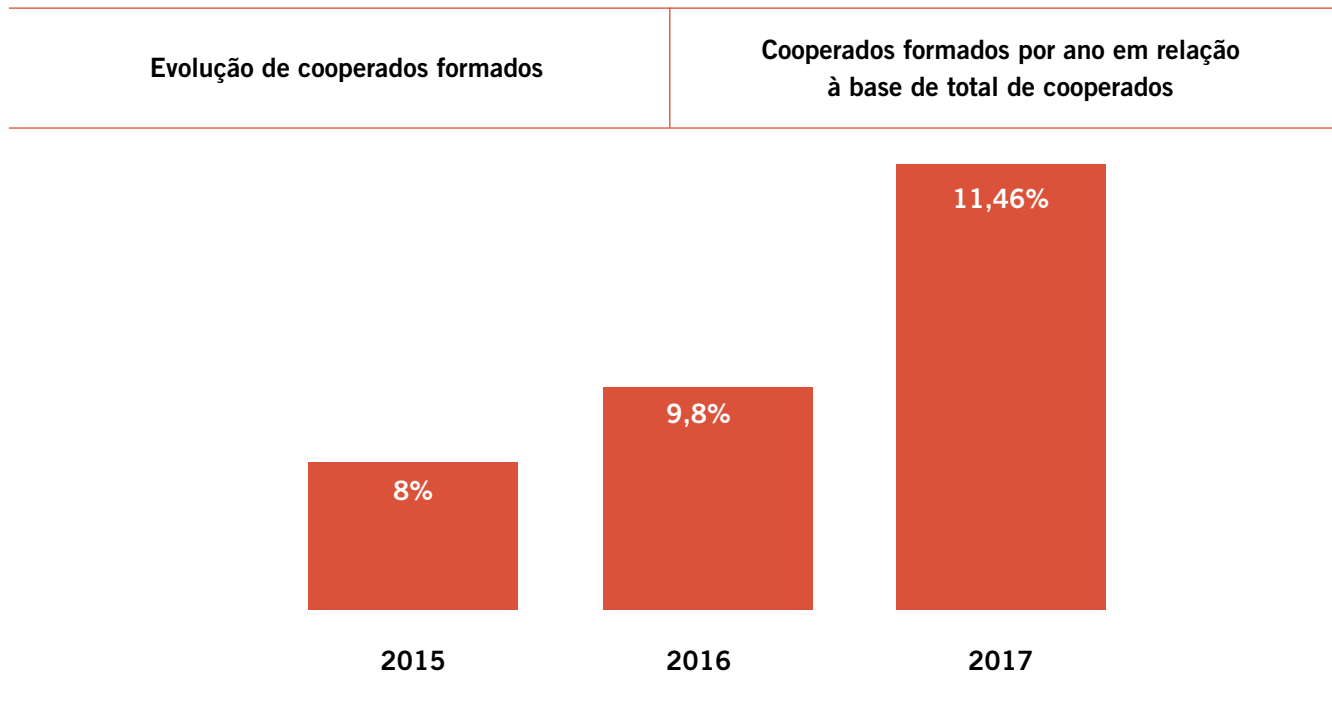
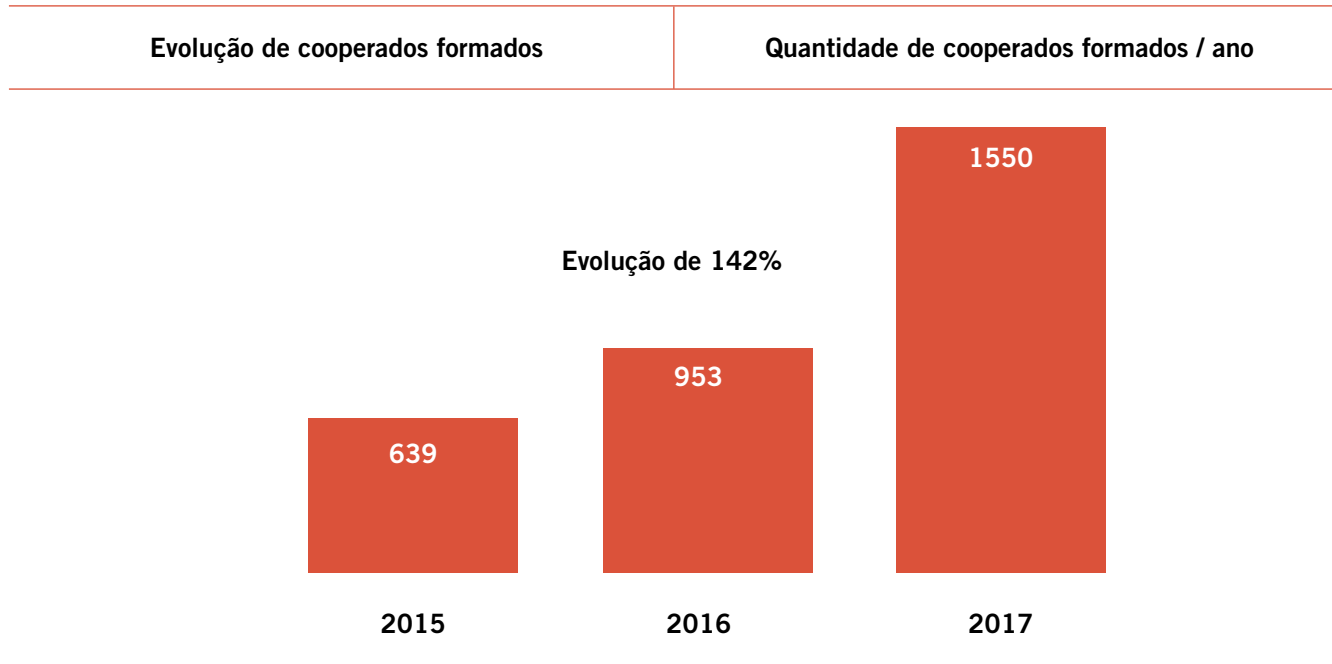
Alinhamento com os princípios cooperativistas

- **Educação, formação e informação:** Trabalhando diretamente com a formação de cooperados, levando conhecimentos relevantes para que ele possa utilizar a cooperativa de forma correta;
- **Gestão democrática:** Esclarecendo direitos e deveres do cooperado, incluindo seu direito a voto e participação nos resultados;
- **Participação econômica:** Demonstrando que o crescimento da cooperativa está diretamente relacionado ao conhecimento e que não há forma de cooperativa subsistir, se não for pela participação econômica de seus cooperados;
- **Interesse pela comunidade:** O programa de formação capacita colaboradores para realizarem palestras sobre cooperativismo, nas comunidades em que atuam, e possui uma versão customizada, que inclui noções básicas de finanças pessoais.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

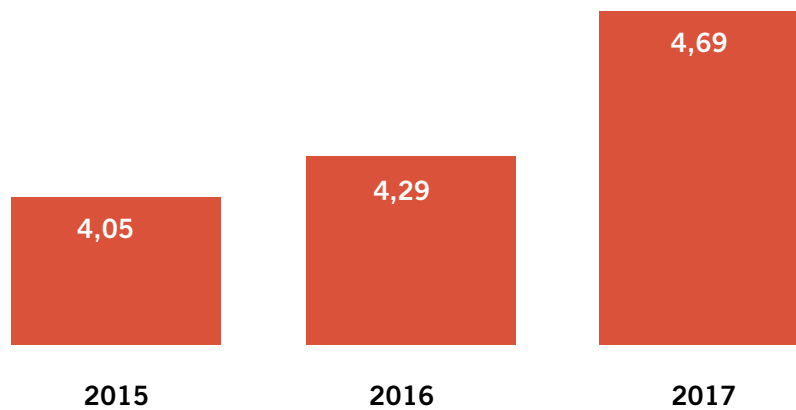


Evolução de 3 pontos percentuais no período.



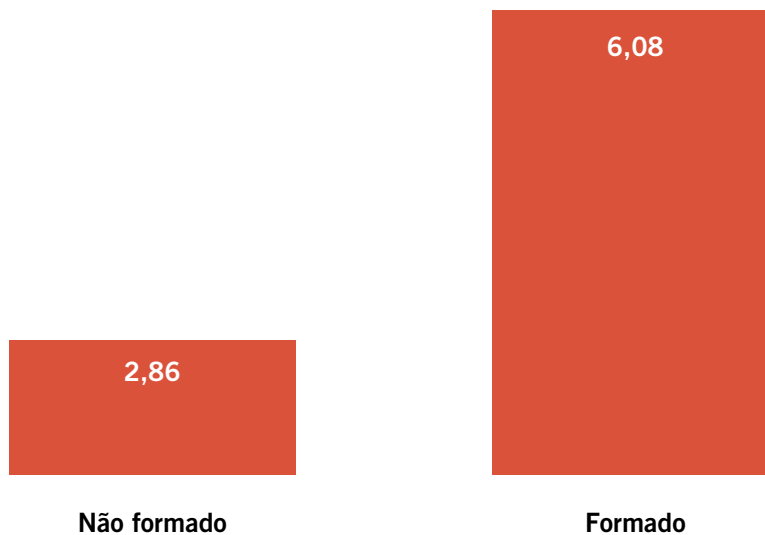
**Evolução no índice de soluções
dos cooperados formados**

ISA cooperados formados



**Diferença de soluções
Cooperado formado X não formado**

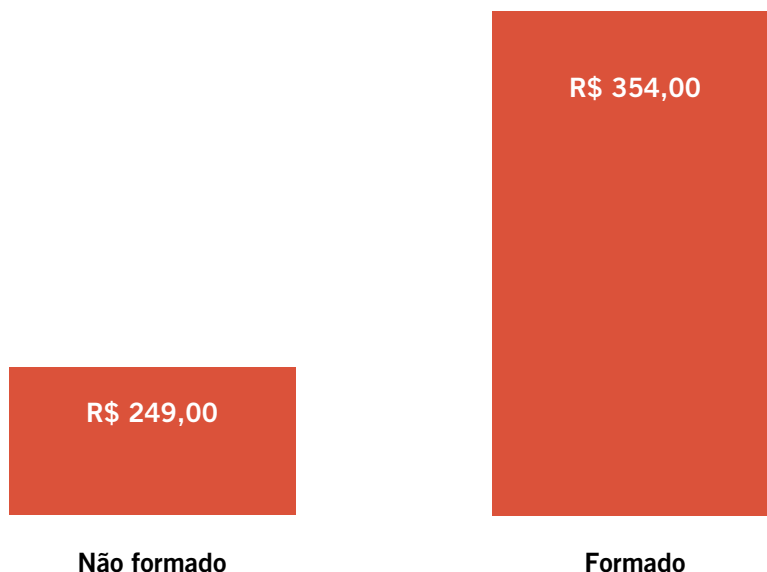
2017





Diferença na margem de contribuição
Cooperado formado X não formado

2017



Resultados qualitativos:

- Maior adesão de colaboradores na aplicação da metodologia;
- Melhoria nos controles das formações;
- Utilização de pesquisa para mensurar resultados e prospectar novos cooperados;
- Satisfação dos cooperados com a iniciativa da cooperativa em levar informações relevantes;
- Relatórios gerenciais automatizados.

Exemplo de superação:

Agência Curvelândia, localizada em um município de pequeno porte, a 296 km da capital do Mato Grosso, foi uma das primeiras a incorporar o novo processo de formação de cooperados, de forma padronizada e regular, e hoje já possui mais de 21% dos seus cooperados formados no programa Crescer, uma evolução de 110% em relação a 2015 e bem acima da média da cooperativa. Em 2016, a agência saiu de uma posição deficitária para um resultado positivo, que possibilitou, inclusive, reconhecimentos em nível de Central. Em depoimento, o gestor evidenciou que o programa de formação de cooperados foi uma das molas propulsoras desse resultado.



Sicoob Divicred

Programa Sicoob Divicred Valoriza



Critério:

- Governança



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado organizacional
- Responsabilidade social
- Olhar para o futuro
- Geração de valor
- Inovação e valorização das pessoas e da cultura



Requisito(s):

- Promoção da educação cooperativista



Palavras-chave:

- Educação
- Responsabilidade Socioambiental
- Cultura
- Saúde
- Liderança



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região Central e Oeste Mineiro Ltda.

Sigla

Sicoob Divicred

Data da Constituição

22 de julho de 1996

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

01.736.516/0001-61

Número de Cooperados:

8.818

Número de Colaboradores:

143

Endereço

Avenida Primeiro de Junho, nº 210, Centro

Cidade/Estado

Divinópolis/Minas Gerais

Site

www.sicoobdivicred.com.br

Contato

Fernanda Oliveira Faleiro Melo

E-mail

fernandafaleiro@divicred.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

A princípio, os projetos criados pelo Sicoob Divicred eram desenvolvidos e trabalhados de forma independente, isolados, com rara cooperação e ligação de interesses com outros projetos criados pela instituição.

Foi necessário criar um programa que remetesse aos interesses da cooperativa, por meio do planejamento estratégico e dos cooperados, empregados e comunidade, de forma ampla e clara, para que um projeto completasse o outro com integração contínua.

Estimular o crescimento do indivíduo à cooperação, à solidariedade, à justiça, aos hábitos saudáveis e à consciência ambiental foram os principais pontos trabalhados para definição do programa direcionado aos colaboradores, cooperados e comunidade.

Numa iniciativa em promover ações, treinamentos, cursos e palestras, foi criado um programa cujo nome remete ao principal quesito do cooperativismo: valorização de todos; visando sempre a novas perspectivas de crescimento e cooperação.

Dentro do programa, são trabalhados os seguintes eixos:



Trabalhar e desenvolver as lideranças da cooperativa e preparar sucessores, formando líderes com capacidade de gestão de equipes, que expressam segurança e direção aos seus liderados, reforçando o espírito de autonomia, igualdade e fraternidade, visando a sustentabilidade dos negócios no Sicoob Divicred.



Proporcionar a formação e o desenvolvimento profissional/pessoal do quadro social, por meio da gestão do conhecimento em cursos, treinamentos, *workshops*, convenções e palestras.



Desenvolver ações de incentivo à socialização e valorização do ser humano, com a promoção de ações de integração do quadro social e iniciativas para minimizar problemas sociais da comunidade.



Promover projetos em busca da redução dos impactos ambientais causados pela atividade da cooperativa e comunidade, por meio de ações de conscientização e incentivo à preservação do meio ambiente.



Promover projetos de melhoria da saúde e qualidade de vida do quadro social, a fim de incentivar hábitos saudáveis.



Promover projetos da diversidade de expressões culturais, contribuindo para a inclusão, igualdade, dignidade e o respeito por todas as culturas.

A Marca:

As cores escolhidas para a identidade visual foram inspiradas na bandeira da Aliança Cooperativa Internacional, utilizada até 2013, o que evidencia os princípios de Solidariedade, Liberdade, Democracia, Justiça Social, Equidade, Universalidade, Honestidade e Consciência Socioambiental.



Aliança Cooperativa Internacional

A bandeira da Aliança Cooperativa Internacional, utilizada até 2013, possui um arco-íris, representado em sete cores.



O ícone de referência da marca é formado pelo triângulo, que representa simplicidade, leveza e que permite a possibilidade de vários arranjos, além de ser parte da marca Sicoob. O triângulo deu forma ao V, que representa cada indivíduo, que, em sintonia com o coletivo, forma a ciranda, considerada a forma perfeita (circular), e, para o cooperativismo, é a unidade, a igualdade e a democracia, representada também pela diversidade das cores.



TRIÂNGULO

Forma simples, leve, estável, símbolo de positividade. Possibilidade de vários arranjos. Forma do logo do Sicoob.



LIDERANÇA



EDUCAÇÃO



SOCIAL



MEIO AMBIENTE



SAÚDE



CULTURA

Ideologia do programa Sicoob Divicred valoriza

Missão:

Promover a participação e integração dos públicos-alvo, por meio da educação cooperativista, criando um ambiente favorável para relações econômicas e sociais dos associados, seus familiares, empregados e comunidade.

Visão:

Ser o mecanismo referência para desenvolver, promover e integrar o quadro social. Reconhecido como a melhor ferramenta de geração de valor para cooperados, empregados e comunidade em quatro anos.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

Alinhado com os princípios cooperativista e definido no plano estratégico da cooperativa, o Programa Sicoob Divicred Valoriza tem os seguintes propósitos:

- Desenvolver projetos dentre os módulos, para aprimorar o relacionamento do quadro social com a cooperativa;
- Estimular e facilitar a participação do quadro social em eventos oferecidos pela cooperativa;
- Trabalhar os princípios cooperativistas de forma clara;
- Aprimorar os empregados e as práticas desenvolvidas na cooperativa;
- Transformar o Sicoob Divicred em ótimo lugar para trabalhar;
- Promover o cooperativismo de crédito;
- Promover ações de cunho educacional, cultural, social e ambiental;
- Fortalecer o negócio cooperativo;



- Criar um ambiente favorável para relações econômicas e sociais dos associados, seus familiares, empregados e comunidade;
- Promover ações que incentivam maior fidelização dos cooperados;
- Identificar e desenvolver lideranças no quadro social;
- Desenvolver projetos sustentáveis para o quadro social;
- Conscientizar o quadro social sobre a importância da preservação socioambiental;
- Incentivar a prática esportiva e atitudes saudáveis;
- Promover eventos de capacitação profissional para o quadro social, como seminários, encontros, viagens técnicas, intercâmbios, exposições, cursos, palestras, entre outros.

O Programa funciona como plataforma dos projetos realizados, divididos em seis módulos, Liderança, Educação, Social, Meio Ambiente, Saúde e Cultura.

O Programa foi criado para disseminar os principais diferenciais de uma cooperativa de crédito no mercado financeiro, destacando a valorização do ser humano enquanto indivíduo, o interesse pela comunidade, a valorização do funcionário e a igualdade na geração de benefícios aos cooperados enquanto cliente e associado. Para realização dessa prática, são observadas as seguintes etapas metodológicas:

Planejamento:

É realizado no segundo semestre de cada ano, com a participação dos setores de Recursos Humanos, Organização do Quadro Social e Comunicação e Marketing com a Supervisão da Gerência Administrativa, a definição e mapeamento das ações que serão realizadas no próximo ano, considerando as necessidades dos cooperados, funcionários e comunidade.

Aprovação:

Definido o calendário anual juntamente com o orçamento das ações, ambos são apresentados à Diretoria

Executiva e ao Conselho de Administração para aprovação e inserção no Planejamento Estratégico do Sicoob Divicred.

Monitoramento:

Realizado em três etapas: no pré-evento, com a segmentação do público-alvo, 5W2H (plano de ação), termo de abertura de ação, convite e meta; durante o evento, com lista de presença, registro fotográfico, vídeo, entrevista e avaliação de satisfação; e pós-evento, com relatório final e arquivamento dos documentos comprobatórios.

Comunicação:

Realizada por meio dos canais de comunicação (e-mails, *banners*, site, SMS ou mala-direta), com antecedência, ao público-alvo de cada ação realizada.

Veiculação:

Após o evento, o setor de Comunicação prepara *release* para envio à imprensa e divulgação nas mídias sociais, com o objetivo de informar aos cooperados e à sociedade as ações desenvolvidas na cooperativa.

Responsabilidades:

Recursos Humanos, Organização do Quadro Social e Comunicação e Marketing.

Controle:

O controle do Programa é realizado pelos setores responsáveis, Recursos Humanos, Organização do Quadro Social e Comunicação/Marketing, com relatórios mensais para a Diretoria Executiva, com as seguintes informações:

- Plano orçamentário com relatórios;
- Investimentos vs. resultados;
- Pesquisa de satisfação;
- Relatório final;
- Indicadores.



Proatividade:

Direcionar o quadro social a um processo de educação, reciclagem e alteração de comportamento. Por meio dos treinamentos, ações, eventos e palestras disponibilizados aos públicos da cooperativa, eles adquirem competências e crescem como indivíduos na sociedade e organização. O Programa identifica as necessidades dos funcionários, cooperados e da comunidade para desenvolvimento e implantação das ações.

Aplicação

► Abrangência:

Cooperados, funcionários e a comunidade da área de atuação da cooperativa.

► Continuidade:

O programa Sicoob Divicred Valoriza foi implantado em agosto de 2015, os projetos são conduzidos seguindo os critérios das boas práticas e dentro do cronograma aprovado no planejamento estratégico anual; as ações têm periodicidade, no mínimo, mensal.

Aprendizado

Melhoria:

A partir do programa Sicoob Divicred Valoriza, as ações foram valorizadas e constituídas de forma planejada, em consonância com o calendário anual de ações inseridas no planejamento estratégico. Dentre as ações de melhoria, destacam-se:

- Implementação de controle utilizando planos de ação;
- Elaboração do plano orçamentário anual para o programa Sicoob Divicred Valoriza;
- *Checklist* para padronização das ações (convite, lista de presença, registro fotográfico, avaliação do evento e relatório de conclusão);

- Evolução na participação dos cooperados em ações realizadas pela cooperativa;
- Internalização sistêmica dos princípios cooperativistas;
- Aumento do número de voluntários (funcionários e cooperados) para realização das ações sociais;
- O despertar da responsabilidade da cooperativa perante a sociedade.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada com o planejamento estratégico da cooperativa e com os pilares do cooperativismo, buscando a sustentabilidade econômica, social, formação, educação e informação, por meio de treinamentos internos, palestras com o desenvolvimento de novas lideranças e responsabilidade socioambiental.

Valorização da cultura, integração com a comunidade com incentivo de práticas esportivas e bem-estar social.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

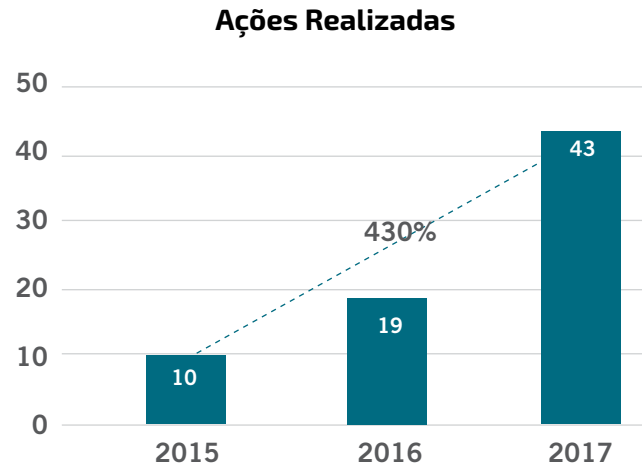
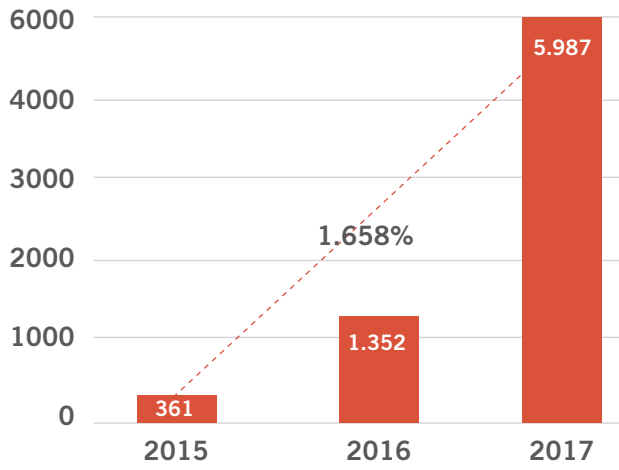
O Programa Sicoob Divicred está alinhado com os princípios cooperativistas:

- Gestão Democrática;
- Educação, Formação e Informação;
- Intercooperação;
- Interesse pela comunidade.

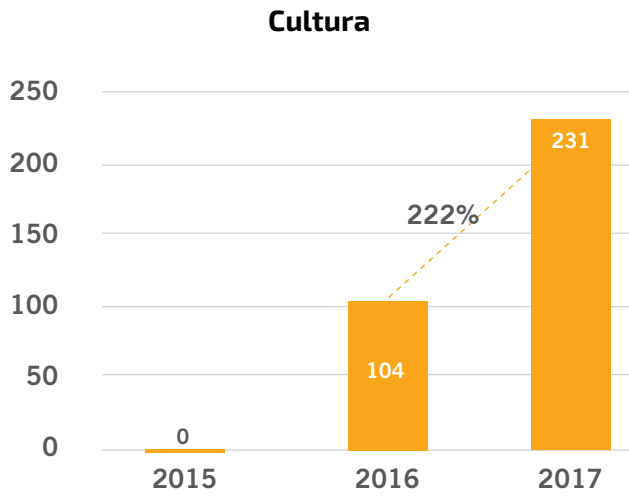
Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

Pessoas beneficiadas pelo Programa Sicoob Divicred Valoriza



Pessoas beneficiadas pelo Programa Sicoob Divicred Valoriza – Cultura

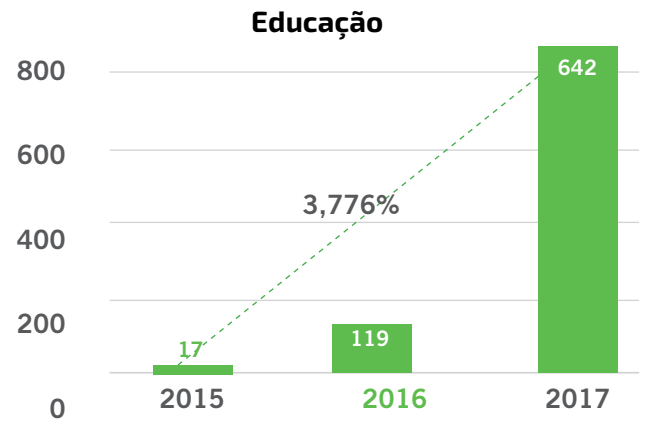


Biblioteca Rochdale Sicoob Divicred



Coop Encena – Peça Teatral

Pessoas beneficiadas pelo Programa Sicoob Divicred Valoriza – Educação



Cine Ocemg – Filme Os pioneiros de Rochdale

Pessoas beneficiadas pelo Programa Sicoob Divicred Valoriza – Liderança



Treinamento Programa de Gestão de Desempenho



Coop Encena - Peça Teatral



3º Café e Prosa - Palestra sobre Economia Nacional



1º Café e Prosa - Gestão de Empresas



Treinamento de gestores - Liderança Sustentável

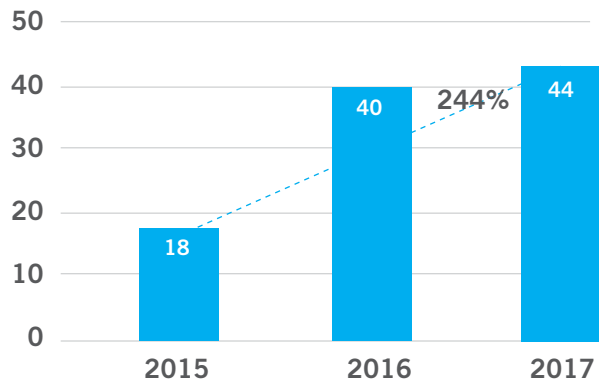


Educação Cooperativista - Oficina da Cooperação



Reunião de Gestores – Análise de Resultados

Liderança



Planejamento Estratégico Paex – (Parceiros para Excelência)
Fundação Dom Cabral

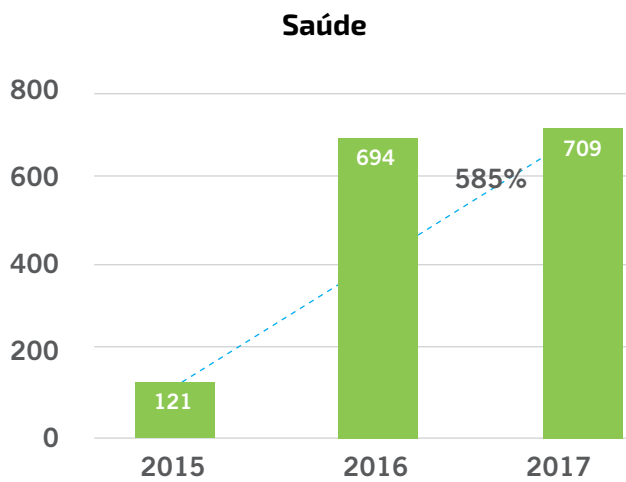


1º Encontro de Liderança Associativista de Divinópolis – MG



Palestra Conscientização do Câncer de Mama - Outubro Rosa

Pessoas beneficiadas pelo Programa Sicoob Divicred Valoriza – Saúde



Campanha de Vacinação



Corrida de Rua - 3ª Corra Para o Bem



Corrida de Rua - 2ª Corra Para o Bem



Pessoas beneficiadas pelo Programa Sicoob Divicred Valoriza – Meio Ambiente



Lançamento da Campanha – Pró-Verde



Mascotes do Programa Pró-Verde

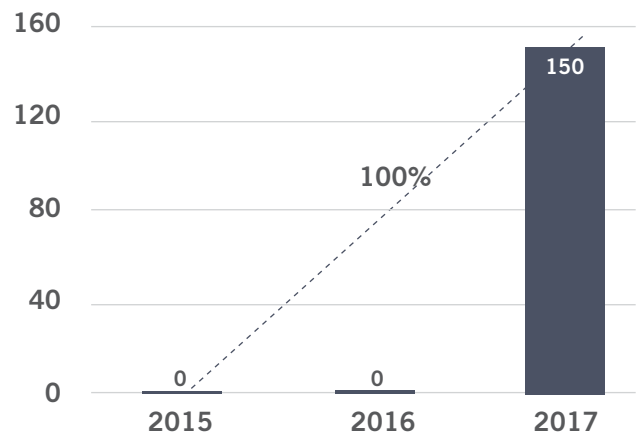


Descarte de Pilhas Usadas



Entrega de Pilhas para Recicladores de Lixo

Meio Ambiente





Pessoas beneficiadas pelo Programa Sicoob Divicred Valoriza – Social



Dia de Cooperar – Distribuição de Cestas Básicas e Cobertores



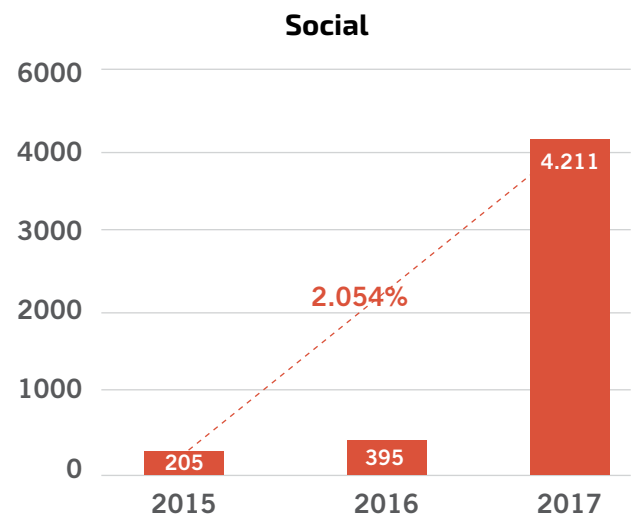
Dia das Crianças



Doação Mensal de Leite para Asilos de Idosos em Divinópolis - MG



FIC - Felicidade Interna do Cooperativismo



Resultados Qualitativos

Os principais resultados alcançados com a aplicação da prática são:

- Promoção da mudança de comportamento nos colaboradores;
- Fortalecimento da cultura cooperativista;
- Aumento do sucesso nos resultados dos projetos realizados.

Depoimentos

Eixo Cultura



O Cine Ocemg foi uma experiência muito bacana, a princípio, acho que ficamos (funcionários) meio temerosos de achar que ia ser cansativo, pelo contrário, foi um filme bacana, mostrando a realidade de como começou a cooperativa, e espero que tenha outros filmes, outras oportunidades, para que possamos encontrar, foi muito bom!



Claudia Duarte Tomé e Santos - Assistente de Crédito do Sicoob Divicred 27/09/2016



Foi uma experiência nova, achei muita válida, foi muito proveitosa para nós conhecermos mesmo como foi o início da cooperativa, do cooperativismo, e espero que tenha outras oportunidades para a gente conhecer mais também.



Érika Patrícia de Oliveira Nicioli - Analista de Crédito do Sicoob Divicred 27/09/2016



Foi uma experiência muito importante de a gente estar conhecendo um pouco mais sobre a história do cooperativismo, principalmente agora que a cooperativa está por completar seus 20 anos, trabalhando com essa questão da formação do seu próprio

acervo e da constituição dos marcos da sua história. É um momento importante, quando a gente percebe como é feita a construção de uma cooperativa. A gente faz uma relação entre a história dos pioneiros e a própria história do Sicoob Divicred.



Débora Conrado Reis – Estagiária do Sicoob Divicred 27/09/2016

Eixo Social



A ajuda do Sicoob Divicred é de extrema importância para o funcionamento da instituição, sem essa ajuda, ficaria muito difícil a continuidade do serviço. Queremos agradecer a essa instituição, em nome dos 57 idosos e funcionários, essa imensa ajuda, obrigado!



Pablo Henrique Pereira – Administrador da Obras Assistenciais Antônio Frederico Ozanan Sociedade São Vicente de Paula - 17/05/2017

Eixo Saúde



Tudo ocorreu perfeitamente, a nossa equipe adorou o evento. O kit do atleta ficou lindo, todo mundo gostou. A corrida da Divicred está consagrada nas corridas de rua de Divinópolis, evento já esperado no calendário regional.



Kristiani Amaral de Paula Valério - Líder da Equipe de Corrida PRORACE 12/07/2017



Unimed Goiânia

Processo seletivo para admissão de novos cooperados



Critério:

- Governança



Fundamento(s) da Excelência:

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Inovação
- Olhar para o futuro e orientação por processos



Requisito(s):

- Admissão de novos cooperados



Palavras-chave:

- Adesão
- Impossibilidade Técnica
- Cooperado



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Goiânia Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Goiânia

Data da Constituição

21 de fevereiro de 1978

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

02.476.067/0001-22

Número de Cooperados:

2812

Número de Colaboradores:

1633

Endereço

Praça Gilson Alves de Souza, n.º 650, CEP. 74210-250, Setor Bueno

Cidade/Estado

Goiânia - GO

Site

www.unimedgoiania.coop.br

Contato

Dr. Breno Álvares de Faria Pereira

E-mail:

diretoria@unimedgoiania.coop.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Unimed Goiânia Cooperativa de Trabalho Médico é uma sociedade de médicos, que, mediante a cooperação, obrigam-se a contribuir com serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum e sem objetivo de lucro.

Percebe-se, pois, que a Unimed Goiânia, como todas as cooperativas, não visa a proveito próprio, mas sim ao proveito de seus associados, consistindo em um dos fundamentos da Política Nacional de Cooperativismo, regulada por meio da Lei n.º 5.764/71.

O objetivo social da Unimed Goiânia é prestar aos seus médicos cooperados o serviço de angariar clientes, por meio da venda de planos de saúde e obtenção de recursos para o desempenho da profissão médica.

Assim, como medida necessária para resguardar a viabilidade técnico-econômica da Unimed Goiânia e possibilitar a promoção dos interesses econômicos e sociais dos seus cooperados, fez-se necessário o estabelecimento de critérios para a admissão de novos cooperados.

A adesão descontrolada de médicos na Unimed Goiânia poderia resultar na sua inviabilidade técnico-econômica e, por consequência, na impossibilidade de se obter um resultado, tanto econômico como social, satisfatório aos seus próprios cooperados.

É impossível para a sociedade Unimed Goiânia absorver todos os profissionais médicos da sua área de ação e permitir a adesão de médicos de forma indiscriminada, visto que isso comprometeria a sua atuação. Nesse sentido, o próprio normativo legal (Art. 4º da Lei 5.764/71), que dispõe sobre o livre acesso de pessoas às cooperativas e sobre o número ilimitado de associados, flexibiliza essa regra quando determina que a “adesão é voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços”.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

A definição de vagas no processo seletivo para admissão de novos cooperados é feita utilizando um critério matricial, que considera a evolução da carteira de beneficiários nos últimos 12 meses, para identificação da quantidade de vagas a serem disponibilizadas.

Após identificado o índice de crescimento da carteira, aplica-se o Critério Matricial, utilizando a seguinte metodologia:

- 1) Análise da quantidade de cooperados por especialidade;
- 2) Análise da remuneração média por cooperado dentro da especialidade;
- 3) Análise da participação de médicos por especialidade no CRM- GO;
- 4) Análise da média de consultas da especialidade;
- 5) Análise dos valores advindos de exames solicitados por especialidade.

Em seguida, faz-se a média dos resultados das cinco análises, para encontrar a quantidade de vagas em cada especialidade médica.



Metodologia 1	Metodologia 2
Analisa-se a quantidade de cooperados por especialidade	Analisa-se a remuneração média por cooperado dentro da especialidade
$\text{Prop(\%)} = \text{VgDist} \times \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ CoopEsp}}{\text{N}^\circ \text{ CoopTot}} \right]$	$\text{Prop(\%)} = \text{VgDist} \times \left[\frac{\text{RemMedCoop}}{\text{RemMedTot}} \right]$
Metodologia 3	Metodologia 4
Analisa-se a participação de médicos por especialidade no CREMEGO	Analisa-se a média de consulta da especialidade
$\text{Prop(\%)} = \text{VgDist} \times \left[\frac{\% \text{ EspCRM}}{\% \text{ EspUNIMED}} \right]$	$\text{Prop(\%)} = \text{VgDist} \times \left[\frac{\text{MedCons}}{\text{MedConsTot}} \right]$
Metodologia 5	
<p>Analisa-se os valores advindos de exames solicitados por especialidade</p>	
$\text{Prop(\%)} = \text{VgDist} \times \left[\frac{\text{ValorExaEsp}}{\text{ValorTotalExa}} \right]$	

Com a definição da quantidade de vagas, abre-se o período de inscrição, que varia de 20 a 30 dias, mediante publicação do edital no sítio eletrônico da Unimed Goiânia (www.unimedgoiania.coop.br), em sua página principal, fixação de cartazes nas sedes do Conselho Regional de Medicina do Estado de Goiás (CRM-GO) e da Associação Médica do Estado de Goiás (AMG) e nos grandes hospitais da cidade de Goiânia.

O candidato interessado e que preenche os requisitos estatutários para admissão dirige-se, pessoalmente, à sede da cooperativa, ao Departamento de Relacionamento com o Cooperado (DRC), a fim de realizar a sua inscrição e receber uma cópia do “Edital do Processo

Seletivo”, no qual constam todas as orientações e regras desse processo.

Como requisito para admissão, é necessário participar de um curso oferecido pela cooperativa. O curso, normalmente, ocorre em uma 6ª-feira, das 18 às 22h, e no sábado, das 8 às 12h e das 13h30 às 17h30, e tem caráter eliminatório, devendo o participante ter uma frequência mínima de 75%. O controle de participação é feito por meio de registro de ponto (crachá), todas as vezes que o candidato entra ou sai do auditório. O candidato que tem frequência inferior a 75% é eliminado do processo seletivo.



Os candidatos aprovados no curso são submetidos a uma prova de 50 questões valendo 300 pontos. Essa prova também tem caráter eliminatório, sendo que o candidato deve ter no mínimo 50% de acertos.

A relação dos aprovados é publicada no sítio eletrônico da Unimed Goiânia e é enviada uma carta ao candidato aprovado, na qual se estabelece o prazo em que ele terá para se cooperar. No prazo assinalado, o candidato tem seu nome homologado em reunião do Conselho de Administração, assina a ficha de matrícula e integraliza o capital social.

O novo cooperado, para iniciar suas atividades, recebe treinamento sobre o uso dos formulários e orientações em relação ao sistema de gestão da cooperativa, para solicitação de exames e/ou procedimentos e, ainda, sobre as regras para liberação de procedimentos e de auditoria.

Responsabilidades: conselho de administração e diretoria do conselho técnico

Controle:

- Revisão anual da metodologia vigente em reunião do Conselho de Administração para adequação às necessidades da cooperativa frente à possibilidade técnica de prestação de serviços;
- Acompanhamento do cronograma previsto para o processo;
- Controle de presença no curso e desempenho na prova;
- Avaliação da satisfação do participante com o curso;

Proatividade:

Conhecimento e análise dos critérios para admissão de novos cooperados em cooperativas médicas de saúde, para avaliação dos riscos da impossibilidade técnica de prestação de serviços da cooperativa aos seus sócios.

- Formação de cadastro de reserva para admissão de novos sócios - Os médicos classificados no último

processo seletivo e não aprovados por indisponibilidade de vagas constituem um cadastro de reserva, que pode vir a ser utilizado pela cooperativa para admissão de novos sócios, antes da abertura de um novo processo seletivo;

- Valorização dos médicos participantes em processos seletivos anteriores, com concessão de pontuação por participação em curso prévio para admissão de novos cooperados;
- O objetivo social da cooperativa de trabalho médico é congrega os integrantes da profissão médica para a sua defesa econômica e social, proporcionando-lhes condições para o exercício de sua atividade, com a comercialização de contratos de prestação de serviços assistenciais médico-hospitalares. A distribuição de vagas para admissão de novos cooperados, por meio da identificação do índice de crescimento da carteira de clientes e da aplicação do critério matricial, permite garantir aos sócios uma segurança econômico-financeira frente à inexistência de risco de impossibilidade técnica na prestação de serviços para os sócios.

Aplicação

► Abrangência:

Todos os médicos da área de ação da Unimed Goiânia que preenchem os requisitos estatutários para admissão na sociedade.

► Continuidade:

A prática está implantada desde 2003 e ocorre a cada dois anos.

Aprendizado

Melhoria:

Desde a implantação, diversos ajustes foram realizados, visando a melhoria e o aprimoramento do processo seletivo.



Os critérios de avaliação foram alterados, estabelecendo pontuações máximas para cada quesito avaliado, tendo como objetivo a igualdade de concorrência entre os candidatos com mais tempo de formados e os mais jovens.

Foi implantada uma pesquisa de satisfação em relação ao curso, na qual são avaliados os conteúdos das aulas ministradas e os palestrantes.

Outra melhoria implantada é que, após a integralização do capital e da assinatura da ficha de matrícula, o novo cooperado só pode iniciar as suas atividades de consultório depois de participar de uma reunião, na qual receberá todas as orientações em relação ao sistema de gestão da cooperativa para solicitação de exames e/ou procedimentos, das regras para liberação de procedimentos e de auditoria.

Integração com outras práticas

O processo seletivo para admissão de novos cooperados permite a integração com a prática da educação cooperativista, já que o candidato interessado, previamente à sua adesão ao quadro social da cooperativa, no curso para admissão, conhece o regime societário da sociedade e suas implicações, a situação financeira e econômica da sociedade, as regras estatutárias que norteiam a sociedade e os sócios, a natureza jurídica das cooperativas e o regime tributário, os ditames legais a que se sujeitam como operadora de planos de saúde (Lei 9.656/98), o mercado e a carteira de beneficiários (clientes) e o Sistema Unimed.

A participação dos sócios na cooperativa também é estimulada com o conhecimento adquirido no curso de admissão. O cooperado passa a entender a necessidade de participar dos atos decisórios assembleares e de contribuir para o bom e regular funcionamento da cooperativa. O cooperado conhece as regras estatutárias da sociedade e compreende os seus direitos e os seus deveres como sócio.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O processo de admissão para novos cooperados se alinha com seguintes princípios:

- Adesão voluntária e livre – As cooperativas são organizações abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades societárias como sócios, sem discriminação de sexo, ou de ordem social, política e religiosa, salvo a impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- Gestão democrática pelos membros – O controle dos sócios ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões;
- Educação, formação e informação – Promoção da educação e formação dos sócios, para contribuir eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas.

A prática harmoniza as regras do livre acesso e do número ilimitado de associados, com a promoção da defesa dos interesses econômicos e sociais dos cooperados, Foi deliberada e aprovada, em respeito à gestão democrática dos sócios, em assembleia geral dos cooperados e está educando, capacitando e formando novos sócios sobre a natureza e as vantagens da forma societária de cooperativismo.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

Um resultado significativo de envolvimento de cooperado originário de processo seletivo pode ser visto no Conselho de Especialidades. Na gestão de 2012-2016, em 37 especialidades com representação, 12 (doze) representantes são cooperados que ingressaram por processos seletivos, ou seja, 32,43 %, e, na gestão 2016-2020, em 24 especialidades com representação, 13 (treze) representantes são cooperados que ingressaram por processos seletivos, ou seja, 54,17%.



Outro fator relevante é que a atuação desses 25 cooperados como representantes de suas respectivas especialidades, de acordo com o Estatuto Social, já os capacita a participarem das eleições do Conselho de Administração e/ou Conselho Fiscal, propiciando, assim, a geração de novas lideranças.

Quantidade de médicos inscritos nos dois últimos processos

- 2014 – 223 inscritos
- 2016 – 314 inscritos

Quantidade de vagas disponibilizadas

- 2014 – 141 vagas
- 2016 – 85 vagas

Valor total do capital integralizado

- R\$ 7.050,000,00
- R\$ 4.250,000,00

Relação de proporcionalidade no crescimento da carteira de beneficiários e do quadro de cooperados. Nesse caso, a cooperativa teve um aumento de 0,33% de cooperados e um crescimento de 1,94% em sua carteira de beneficiários.

- 2014 – Dez de 2012 a Dez de 2013 – 2762 cooperados/340.397.000 beneficiários
- 2016 – Dez de 2014 a Dez de 2015 – 2771 cooperados/347.011.000 beneficiários

Resultados Qualitativos:

O Estatuto Social determina que, para se cooperar, o candidato deve apresentar documentos e títulos de especialistas, de acordo com as resoluções do Conselho Federal de Medicina, das sociedades médicas e dos órgãos municipais e federais. O candidato deve, portanto, estar habilitado e comprovar sua formação médica, assim como se compromissar com as obrigações tributárias. Nesse sentido, a cooperativa assegura o seu comprometimento com seus beneficiários, oferecendo-lhes um quadro de cooperados habilitados e qualificados.

Ao tornar obrigatória a participação do candidato no curso do processo seletivo, a Unimed Goiânia oportuniza ao novo cooperado receber qualificação e capacitação técnica, contribuindo, dessa forma, para a inexistência de risco econômico-financeiro da cooperativa, o conhecimento do regime societário da sociedade em que irá se ingressar e também o estimula a participar dos atos decisórios assembleares, entendendo ser responsável pelas decisões da sociedade a que irá pertencer.

Ainda, como resultado qualitativo, a participação no curso e o fato de ter que estudar para se submeter a uma prova, cujo material de estudo é o estatuto social e as aulas ministradas nesse curso, corroboram para que o novo cooperado conheça as regras estatutárias da sociedade e compreenda os seus direitos e os seus deveres como sócio.

Ao estabelecer a igualdade de concorrência entre os candidatos com mais tempo de formados e os mais jovens, estes se sentiram mais estimulados a participarem dos processos seletivos.

O resultado da pesquisa tem oportunizado aprimorar os cursos, tanto em relação ao conteúdo quanto aos palestrantes.

O treinamento oferecido em relação ao uso do sistema gestão da Cooperativa para solicitação de exames e/ou procedimentos e às regras para liberação de procedimentos e de auditoria tem evitado que os beneficiários se dirijam à cooperativa desnecessariamente e, ainda, que o cooperado tenha seus procedimentos glosados por falta de conhecimento das regras.



Unimed Juiz de Fora

Programa de Sugestão, Melhorias e Inovação – PSMI



Critério:

- Governança



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado organizacional e inovação



Requisito(s):

- Orientação por processos



Palavras-chave:

- Participação
- Integração
- Inovação



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Juiz de Fora Cooperativa de Trabalho Médico Ltda.

Sigla

UNIMED JUIZ DE FORA

Data da Constituição

8 de janeiro de 1973

Ramo de Cooperativismo

Trabalho médico

CNPJ

17.689.407/0001-70

Número de Cooperados: Número de Colaboradores:

1.393

409

Endereço

Rua Espírito Santo, 1.115/8º andar, Centro, CEP: 36.016-905

Cidade/Estado

Juiz de Fora/MG

Site

www.unimedjf.coop.br

Contato

Bruno Gomes

E-mail:

bruno.gomes@unimedjf.coop.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

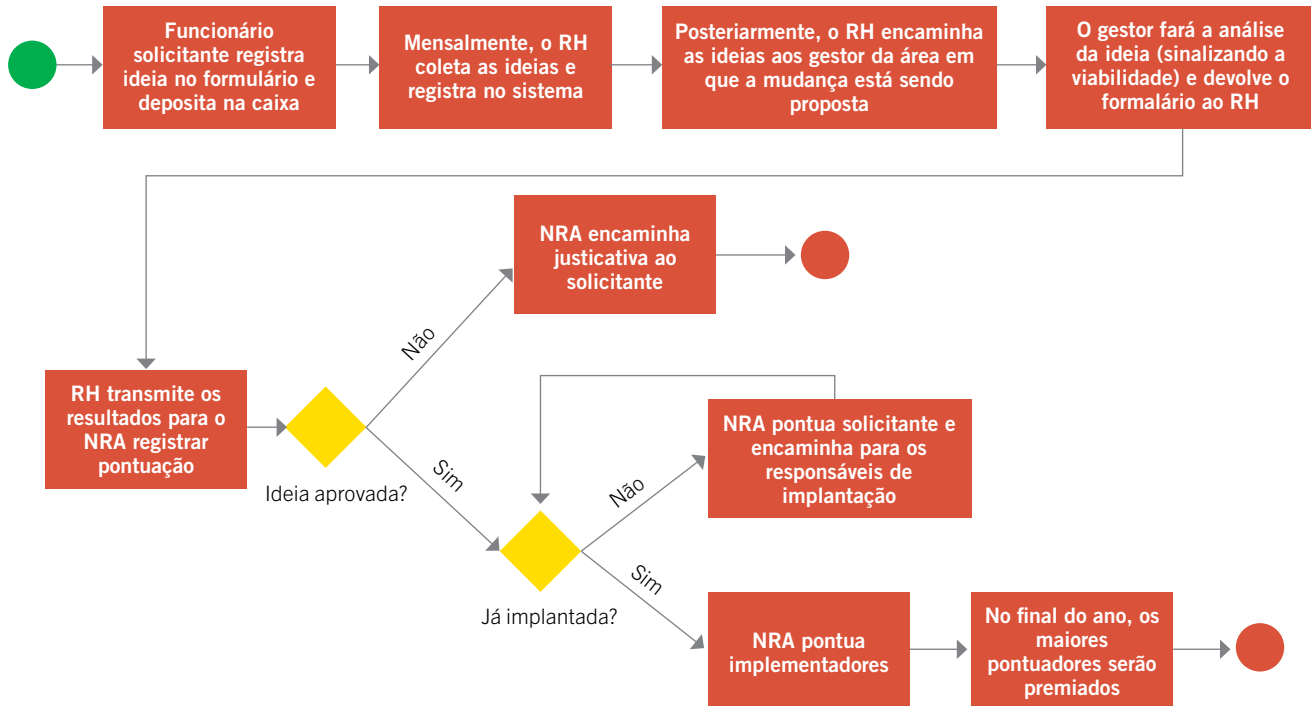
- Gerar melhorias contínuas dos processos, através de pequenas ideias, mas com grande poder de transformação;
- Promover engajamento dos funcionários;
- Desenvolver pensamento crítico e analítico sobre o ambiente;
- Acesso formalizado do liderado ao seu líder para fomento de melhorias;
- Cumprir com requisito 7.1.12 da RN 277 – Acreditação de operadoras.

Descrição da prática

A fim de trabalhar a Cultura de Melhoria Contínua, a equipe formada pelo diretor administrativo-financeiro e pelos setores da Qualidade e Gerência de Pessoas são, respectivamente, *sponsor* e coordenadores do Programa de Sugestão de Melhoria e Inovação da Unimed Juiz de Fora.

Enfoque

Metodologia:





O Programa funciona da seguinte maneira:

1. Colaborador tem uma ideia e a registra no formulário localizado no seu próprio andar;
2. Uma vez por mês (preferencialmente, no fim do mês), o RH faz a coleta das sugestões de todas as caixas na empresa e registra no sistema de sugestões;
3. Após o registro, o RH faz o encaminhamento dos formulários para o gestor da área em que a mudança está sendo proposta;
4. O gestor da área deverá retornar os formulários recebidos (aprovados ou não) ao RH;
5. O RH transmite os resultados para a QUALIDADE para realizar o registro e pontuação;
6. A QUALIDADE deverá encaminhar ao responsável os formulários aprovados, para iniciar os planos de ação para implantação, caso ela ainda não tenha ocorrido;
7. Após a implantação das ações do programa, o colaborador deverá informar a QUALIDADE sobre o seu sucesso ou não, para receber o prêmio de implementação;
8. No fim do ciclo, serão somadas as pontuações, e os maiores pontuadores serão premiados.

**PROGRAMA DE SUGESTÃO DE
MELHORIA E INOVAÇÃO**



Plano de Trabalho da
Qualidade



Formulário de Sugestão

NOME:

SETOR: MATRÍCULA: DATA: / /

TIPO DE SUGESTÃO: Para minha área Para outra área Para toda a Unimed

DESCRIÇÃO DA SUGESTÃO:

PARECER DA ÁREA: Viável? Sim Não

JUSTIFICATIVA:

DATA: / /

(Assinatura do responsável da área)

2 - Formulário adotado



É permitida a participação de todos os colaboradores da Unimed Juiz de Fora. O sistema de pontuação e o nível de fidelização são detalhados abaixo:

A) Sistema de pontuação

A pontuação será de acordo com os seguintes critérios:

► Abrangência (replicabilidade):

- 3 pontos: Para toda a cooperativa;
- 2 pontos: Para demais áreas;
- 1 ponto: Para minha área.

► Tempo de Implantação:

- 3 pontos: Menor que 1 semana;
- 2 pontos: Entre 1 semana e 1 mês;
- 1 ponto: Mais de 1 mês.

► Custo reduzido:

- 3 pontos: Redução ou aumento de receita acima de R\$ 15.000,00;
- 2 pontos: Redução ou aumento de receita de R\$ 5.000,00 a 15.000,00;
- 1 ponto: Redução ou aumento de receita de até R\$ 5.000,00.

As pontuações de cada dimensão serão multiplicadas. E, assim, chegaremos à pontuação final da ideia.

Tempo	Pts	Impacto	Pts	Custo	Pts
Menor que 1 semana	3	Para mais de uma gerência ou todas a cooperativa	3	Nenhum custo	3
Entre 1 semana e 1 mês	2	Para somente a gerência	2	Menor que R\$ 500,00	2
Entre 1 mês e 3 meses	1	Para somente o setor	1	Acima de R\$ 500,00	1

No caso acima, a primeira ideia pontuaria $3 \times 3 \times 3 = 27$

A segunda ideia: $2 \times 2 \times 2 = 8$

E a terceira: $1 \times 1 \times 1 = 1$

Responsabilidades:

RH: Coleta sugestões e as encaminha para gestores das áreas e Qualidade.

Qualidade:

Processa e pontua as sugestões.

Controle:

Através de planilhas de Excel e formulários preenchidos.

Aplicação

► Abrangência:

É permitida a participação de todos os colaboradores da Unimed Juiz de Fora e cooperados que atuam nas unidades ambulatoriais próprias.

► Continuidade:

O programa está ativo desde 2016, e a pontuação é computada de acordo com a contagem de sugestões



elaboradas ao longo do ano. O ciclo se fecha no final do ano, para estratificação dos resultados e relatórios por nível de participação para conceder os prêmios aos vencedores.

Aprendizado

Melhoria:

O programa sofreu modificações ao longo dos anos. Hoje, existe um formulário físico disponível para qualquer colaborador registrar sua ideia. Antes (até 2017), a sugestão era feita através de formulário eletrônico e dependia da aprovação do superior para ser levada adiante. Contudo, mostrou-se como um mecanismo que inibia a manifestação de alguns.

Outra melhoria implantada foi referente à premiação, que passou de valores em crédito no cartão de alimentação, para viagens para os dois primeiros lugares, mantendo-se os créditos para o terceiro colocado.

Em 2017, passou-se a contabilizar o valor financeiro reduzido com a sugestão implementada, assim, haveria mais clareza quanto ao impacto das ações e se instituiu um critério de desempate.

Integração com outras práticas

O Programa de Sugestão, Melhorias e Inovação está alinhado com as políticas internas de valorização dos colaboradores e com o planejamento estratégico quanto ao desenvolvimento continuado e da gestão de processos da cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o 5º Princípio do Cooperativismo: Educação, formação e informação, na medida em que são desenvolvidos o pensamento crítico, o incentivo ao processo de criação e inovação e a formação

para gestão de processos na condução dos projetos de melhoria.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

2016, ano de lançamento do programa, foi o ano recorde com 24 participações.

Já em 2017, o número de participações caiu, porém com projetos de mais impacto financeiro. As sugestões vencedoras proporcionaram, juntas, uma redução de custo de aproximadamente R\$ 13.000,00.



Resultados qualitativos:

Dentre os resultados qualitativos, podemos mencionar o reconhecimento individual que cada um dos premiados recebeu, através de certificado entregue por toda a Diretoria Executiva e divulgação interna nos meios de comunicação institucionais.



3 - Vencedores do II prêmio de sugestão, melhoria e inovação

NOME	SETOR	PTS	CLASS
Priscila Ferreira	SAC	30	1
Isabela Sica	SAC	12	2
Ranier Lopes	IST	12	2
Daiane Castegliani	NAU	8	3
Vinícius Novaes	EVB	8	3

Seguem, abaixo, as ideias implantadas vencedoras em 2017:

Criação de um sistema no Excel, para gerar um banco de dados com o preenchimento de um formulário, permitindo a redução no tempo e maior controle de todo

o fluxo de cancelamento de beneficiários, eliminando gastos com papel e correios, além de criar uma etapa de controle e conferência.

Processo de análise criteriosa do banco de horas, contendo a priorização dos colaboradores que precisam folgar. Com essa análise, consegue-se ser mais crítico, pois se apresenta a solução para o efetivo abatimento das horas em excesso. E, por meio de uma força tarefa, na qual todo o setor se mobiliza, o funcionário goza de sua folga, sendo que o setor não fica com o atendimento prejudicado.

Atualmente, em algumas áreas comuns da Unimed, existem impressoras que diversos setores utilizam de forma compartilhada. Entretanto, alguns colaboradores acabam enviando suas impressões e as esquecendo, desperdiçando folhas de papel e cota de impressão. As tags de identificação por crachá não terão custos, pois serão cedidas pelo fornecedor da solução. Com a implementação dessa solução, na prática, não haverá mais “rascunho” nas impressoras, portanto não haverá mais perda de folhas impressas de forma desnecessária.

O programa atendeu aos objetivos propostos desde a sua implementação, que é o de promover a melhoria contínua dos processos, inclusive reduzindo custos e promovendo o engajamento de todos, de modo a facilitar o acesso ao seu líder.



Unimed Poços de Caldas

PDC – Programa de Desenvolvimento Cooperativista (Comitê Educativo)

**Critério:**

- Governança

**Fundamento(s) da Excelência:**

- Pensamento sistêmico
- Liderança transformadora, aprendizado organizacional
- Olhar para o futuro
- Valorização das pessoas e da cultura
- Decisões fundamentadas e geração de valor

**Requisito(s):**

- Estímulo à participação dos cooperados na cooperativa

**Palavras-chave:**

- Integração
- Participação
- Educação cooperativista
- Performance

**Informações da cooperativa****Razão Social**

Unimed Poços de Caldas Sociedade Cooperativa de Trabalho e Serviços Médicos

Sigla

Unimed Poços de Caldas

Data da Constituição

05 de dezembro de 1991

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

41.781.949/0001-53

Número de Cooperados:

248

Número de Colaboradores:

468

Endereço

Av. Gentil Messias, 217 – Vila Cruz

Cidade/Estado

Poços de Caldas – Minas Gerais – Brasil

Site

www.unimedpc.com.br

Contato

Marcos Adriano Ferraz

E-mail:

ferraz@unimedpc.com.br

**Nível de Maturidade**

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Por meio de pesquisa de satisfação realizada junto aos cooperados em 2008, foi identificado um distanciamento e um baixo senso de pertencimento dos cooperados em relação à cooperativa. Diante dessa constatação, viu-se a necessidade de estimular a participação mais ativa dos cooperados, envolvendo e os aproximando da administração da cooperativa.

Era necessário criar uma forma de valorizar e recomendar os cooperados que se envolvessem e apoiassem as iniciativas e ações prioritárias da cooperativa, tais como a utilização de seus recursos próprios, para que pudessem compreender seus benefícios e contribuir para um melhor desempenho e crescimento da cooperativa.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

Os cooperados recebem uma pontuação pela participação em eventos realizados pela cooperativa e também pelo cumprimento de alguns objetivos, estabelecidos em alinhamento com o planejamento estratégico. Os itens pontuados são dinâmicos, variam de acordo com as prioridades daquele período e são definidos pela Diretoria Executiva com o Conselho de Administração a cada ano.

É atribuída uma pontuação que qualifica os cooperados, de acordo com o seu nível de envolvimento e participação, oferecendo-lhes benefícios progressivos que os estimulam a frequentar eventos e aderir aos projetos sempre que ofertados.

Todos os eventos realizados na cooperativa são pontuados e possuem um peso segundo sua importância, por exemplo, participação em assembleias – 15 pontos, reuniões da especialidade – 10 pontos. Educação continuada e eventos sociais também são pontuados. A

presença é controlada por meio da assinatura em livros de presença, e todos são comunicados com antecedência mínima de 15 dias da realização dos eventos.

A adesão aos projetos prioritários, como agendamento *on-line* de consultas, participação na escala de consultoria e internações realizadas no hospital da Unimed Poços de Caldas, possuem maior peso, que, somados aos eventos, constituem o total da pontuação de cada cooperado.

O total de pontos do cooperado dividido pelo teto, previamente estabelecido, considerando todas as variáveis envolvidas, confere-lhes uma pontuação percentual que permite classificá-los em três faixas distintas: verde, amarela e vermelha.

O cooperado que obtém de 0 a 33% do total de pontuação possível é classificado na faixa vermelha, não tendo direito a benefícios.

O cooperado que obtém de 33,1% a 66% do total de pontuação possível é classificado na faixa amarela, tendo direito à metade dos benefícios.

O cooperado que obtém mais de 66,1% do total de pontuação possível é classificado na faixa verde, tendo direito à integralidade dos benefícios.

A pontuação e as respectivas faixas são monitoradas por meio de um painel dinâmico, com a pontuação e os quesitos de cada cooperado, atualizado mensalmente.

Ao ser proposta uma pontuação para determinada atividade, são avaliadas e tratadas as excepcionalidades, de forma a garantir que cada cooperado tenha a medida justa de sua real participação, evitando que possam ocorrer distorções.

Um diferencial adotado nessa prática foi a preocupação com a singularidade de cada cooperado. Dessa forma, cada quesito é individualmente testado e computada sua performance, de acordo com a característica do cooperado, sua área de atuação e a continuidade de participação ao longo do tempo.

Ajustes e adequações são aplicados ao teto dos cooperados que não se enquadram em algum item de pontuação, para que eles não sejam prejudicados, tornando a pontuação isonômica, por exemplo, cooperados que



não publicam agenda por não atenderem consultas, ou cooperados que não internam nenhum paciente no período de apuração.

Um exemplo prático da sua aplicação é a pontuação pela adesão ao projeto de agendamento *on-line*. O cooperado que entra no projeto recebe 15 pontos, mas é necessário que ele publique mensalmente sua agenda para que mantenha a pontuação.

Outro exemplo é a participação na escala de consultoria do Hospital Unimed Poços de Caldas, que confere ao cooperado 15 pontos, os quais poderá perdê-los, caso seja acionado e não esteja disponível para atender às ocorrências. Há também os cooperados que direcionam internações ao Hospital Unimed e que são pontuados proporcionalmente, de acordo com o total de internações realizadas em outros hospitais da rede credenciada.

São vários os benefícios distribuídos ao longo do período, alguns fixos, como crédito *gourmet*, pagamento do ISSQN, anuidade do CRM e outros definidos de acordo com a disponibilidade financeira da cooperativa.

A Diretoria Executiva junto ao Conselho Administrativo da Unimed Poços de Caldas especifica, por meio de

reuniões, o elenco de eventos e projetos que serão pontuados e o peso das pontuações.

As mudanças dos itens pontuados ocorrem à medida que a cooperativa avança na conclusão dos projetos e alcance das metas estratégicas.

Responsabilidades:

Setor de relacionamento com o cooperado e Diretoria Executiva.

Controle:

O controle é realizado por meio da coleta de dados no sistema de gestão da cooperativa e utilizando os registros de participação nos eventos realizados, que são consolidados em uma planilha eletrônica, que gera um painel dinâmico em sistema próprio. Cada item pontuado pode ser analisado individualmente ou por especialidade. Os cooperados têm acesso à sua pontuação por meio de contato com o setor relacionamento com o cooperado.

Classificação	Nome	Especialidade	A.G.E./A.G.O. 2017	Café com Cooperados 2017	Jantar 12/16	Pesquisa de Satisfação 2017	Reuniões Escala e Coord. Espec 2017	Agendamento Eletrônico	Utilização Recurso Próprio	Preenchimento de Prontuários	Consultores Hospital	Palestras Sepse	Palestra Interação Medicamentos	Total Pontos Cooperados	Total Teto	12/2017
Valor pontuação por item			15	15	2	5	10	15	30 20	20	20 15	5	10			
1	COOPERADO 1	RADIOLOGIA	15	15	2	5	faltou	NA	NA	NA	20			57	62	91,94%
2	COOPERADO 2	PSIQUIATRIA	15	15	2	5	10	0			20			67	77	87,02%
3	COOPERADO 3	ENDOCRINOLOGIA	15	15	2	5	10	0			0			47	77	61,04%
4	COOPERADO 4	ORTOPEDIA	15	15	2	5	faltou	15	30	20	20			122	117	100,00%
5	COOPERADO 5	GINECOLOGIA	15	15	2	5	faltou	0	30	20	20		10	107	117	91,46%
6	COOPERADO 6	CIRURGI VASCULAR	15	15	2	5	10	15	30	20	20			132	117	100,00%
7	COOPERADO 7	ANESTESIOLOGIA	15	15	2	0	10	NA	NA		20			62	62	100,00%
8	COOPERADO 8	OFTALMOLOGIA	faltou	15	faltou	0	faltou	0	NA		20			35	77	45,46%
9	COOPERADO 9	NEONATOLOGIA	15	15	2	5	10	0	10	20	20	5		97	117	82,91%
10	COOPERADO 10	UROLOGIA	15	faltou	2	0	10	15	0				10	42	82	51,22%
11	COOPERADO 11	OFTALMOLOGIA	faltou	faltou	2	0	faltou	0	NA		20			22	77	28,58%
12	COOPERADO 12	OFTALMOLOGIA	faltou	faltou	faltou	0	faltou	15	NA		20			35	77	45,46%

Figura 1: Painel de controle



Proatividade:

O acompanhamento mensal da pontuação de cada cooperado viabiliza um diagnóstico pormenorizado de quais ações devem ser intensificadas, bem como possibilita formatarmos as atividades de acordo com o perfil e a necessidade dos grupos e de cada cooperado. Assim, são valorizados aqueles com a performance desejada, e é realizado um trabalho de forma mais próxima aos que não estão atingindo as metas estabelecidas, para alinhamento e melhoria do desempenho e, sobretudo, dar ouvidos aos seus anseios e necessidades.

Aplicação

► Abrangência:

A participação no programa de desenvolvimento cooperativista abrange todos os cooperados da Unimed Poços de Caldas, em toda a sua área de abrangência. Novos cooperados possuem uma carência de três meses, tempo necessário para se organizarem e aderirem ao programa.

► Continuidade:

A prática está implantada desde 2003 e ocorre mensalmente.

Aprendizado

Melhoria:

Ao longo do desenvolvimento da prática, foram sendo adequadas a forma de aplicação e a ponderação das atividades, possibilitando a estruturação do programa nos moldes atuais. O cuidado com a singularidade de cada cooperado é buscado com o objetivo de aumentar a percepção de valor e respeito a ele. Foram adicionados novos benefícios que estão atrelados à performance na faixa verde. Está em andamento o projeto que prevê a disponibilização do acesso aos resultados da pontuação por via do portal dos cooperados e aplicativo mobile.

Integração com outras práticas

Esta prática está alinhada ao objetivo estratégico de Compromissar o Cooperado e se relaciona com as práticas do agendamento *on-line* de consultas, da escala de consultoria hospitalar, do encaminhamento para o Hospital Unimed, da qualidade do prontuário médico, de reuniões das especialidades e outros diversos eventos realizados, uma vez que os influenciam.

Essa prática é um grande catalisador da estratégia, uma vez que sua utilização aumenta a adesão do cooperado às práticas da cooperativa.

É importante destacar que a integração com outras práticas é um processo dinâmico, que varia de acordo com as prioridades e necessidades da cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o:

- Segundo princípio cooperativista, Gestão Democrática, por estimular maior adesão às iniciativas da cooperativa, levando os cooperados a participarem ativamente na formulação das políticas e na tomada de decisões;
- Quinto princípio cooperativista, Educação, Formação e Informação, pois visa a buscar o desenvolvimento contínuo dos cooperados, por meio do incentivo à participação em reuniões e eventos de educação continuada.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

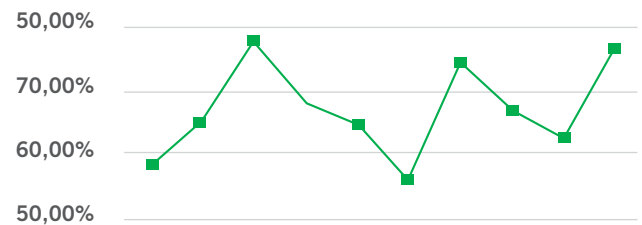
Resultados Quantitativos:

O caráter dinâmico do PDC – Programa de Desenvolvimento Cooperativista – se mostrou uma eficiente ferramenta de gestão, uma vez que, a cada novo quesito, a

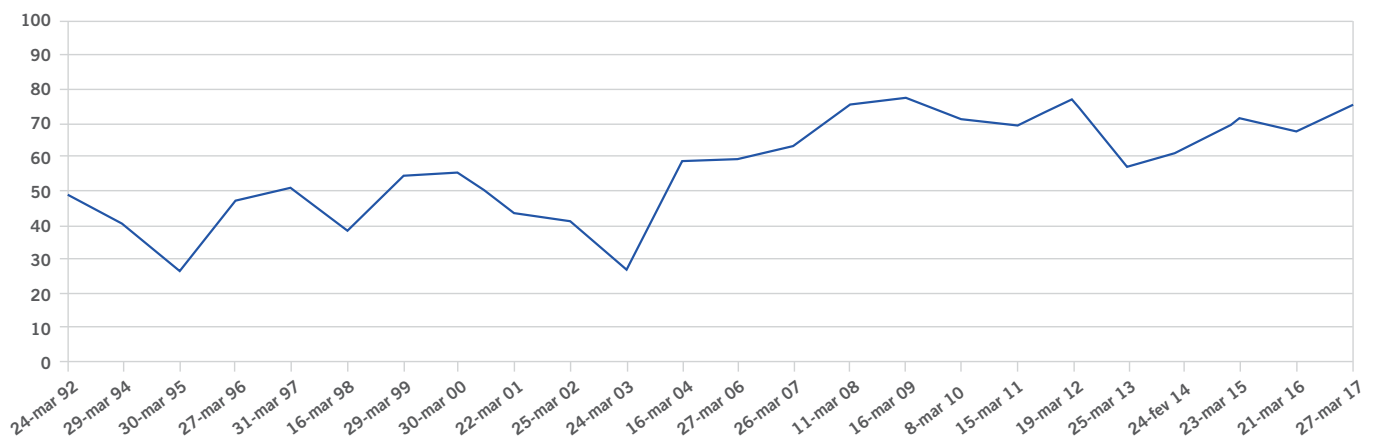


estrutura de pontuação é alterada, fazendo com que os cooperados tenham que participar das iniciativas da cooperativa para manter sua pontuação, como pode ser visto:

Faixa	Verde	Amarela	Vermelha
Dez 2017	76%	14%	10%
Dez 2016	63%	25%	11%
Dez 2015	67%	21%	12%
Dez 2014	74%	16%	10%
Dez 2013	57%	30%	13%
Dez 2012	65%	21%	14%
Nov 2011	68%	22%	10%
Dez 2010	77%	17%	6%
Out 2009	65%	27%	8%
Out 2008	59%	29%	12%



Frequência em AGO



	2012	2013	2014	2015	2016
Cooperados	218	221	229	242	248
Satisfação Cooperados	84,18%		85,15%		88,73%
Ingresso por cooperado	R\$ 418.310	R\$ 460.742	R\$ 494.124	R\$ 508.553	R\$ 624.843
Percentual de sobras	4,37%	3,67%	4,24%	4,63%	4,64%
Percentual de benefício vinculado à prática	2,89%	7,19%	13,91%	12,51%	10,18%

Resultados qualitativos:

Com a implantação do programa, a cooperativa obteve:

- Novas formas de aproximar, estimular e recompen-sar os cooperados;
- Melhoria no alinhamento entre cooperativa e coope-rados;
- Melhoria no gerenciamento e visão da adesão às ini-ciativas da cooperativa;
- Melhoria do desempenho do grupo e, consequen-temente, melhores resultados, tudo isso em alinhamento com a estratégia do negócio;
- O benefício mais relevante é a conquista dos obje-tivos por meio de um maior comprometimento dos cooperados, que se empenham por se manter na

faixa verde, além de maior agilidade no cumprimen-to de metas, melhoria dos serviços prestados na rede, maior participação nos eventos realizados e otimização da utilização dos recursos próprios;

- Enfatizamos alguns apontamentos realizados, pelos cooperados, no Café Estratégico de 2017, no tocan-te ao Programa de Desenvolvimento Cooperativista:
 - “Faixa verde deve ser o objetivo de todo coope-rado. Benefício para todos.”
 - “Faixa verde, importante, inclusive para manter o cooperado próximo à cooperativa.”
 - “Pontuação do comitê, apesar de imperfeito, mostra-se eficiente em trazer o cooperado a participar.”



Figura 2: Assembleia Geral Ordinária - 2017



Figura 3: Almoço de confraternização cooperados - 2017



Coopanest CE

Curso anual de admissão dos novos cooperados

**Critério:**

- Governança

**Fundamento(s) da Excelência:**

- Aprendizado organizacional
- Olhar para o futuro
- Decisões fundamentadas e geração de valor

**Requisito(s):**

- Admissão de novos cooperados

**Palavras-chave:**

- Educação
- Formação
- Informação e interesse pela comunidade

**Informações da cooperativa****Razão Social**

Cooperativa dos Médicos Anestesiologistas do Ceará

Sigla

Coopanest - CE

Data da Constituição

02 de fevereiro de 1987

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

11.807.245/0001 - 41

Número de Cooperados:

550

Número de Colaboradores:

29

Endereço

Rua João Carvalho, 800 – Salas 804-811 e 1301-1303, Aldeota

Cidade/Estado

Fortaleza/CE

Sitewww.coopanest-ce.com.br**Contato**

(85) 3456 6000

E-mail:financeiro@coopanest-ce.com.br**Nível de Maturidade**

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

- Propiciar aos interessados em ingressar no quadro social da cooperativa uma visão inicial do cooperativismo e seus princípios;
- Propiciar conhecimentos específicos sobre a Coopanest-CE, incluindo normas de conduta e outras regras;
- Apresentar a dimensão e os reais propósitos da cooperativa a qual ela vai se associar;
- Apresentar e discutir nossa visão, missão, valores e crenças, bem como o nosso Estatuto Social e suas possíveis implicações no dia a dia;
- Apresentar normativas e códigos de conduta;
- Caracterizar o mercado de trabalho disponível;
- Apresentar todas as áreas físicas da cooperativa e seus respectivos processos.

Descrição da prática

Antes da associação à cooperativa, o interessado em ingressar no quadro social da cooperativa deve participar de um curso, para obter uma visão inicial do cooperativismo e seus princípios, bem como conhecimentos específicos sobre a cooperativa.

Enfoque

Metodologia:

O curso de admissão para novos cooperados, iniciado em 2012, com carga horária de 12 horas, é realizado no primeiro trimestre de cada ano, com o objetivo de propiciar uma educação cooperativista, mostrando a história, os princípios cooperativistas e a importância da cooperativa no mercado de trabalho.

O curso é ministrado pela diretoria, um facilitador externo e pelos colaboradores da Coopanest. Além de conteúdo teórico, há a simulação de casos práticos, sobre

os quais os novos cooperados terão que realizar discussões em grupos para solucioná-los.

Somente participam do curso médicos anestesistas com Título Superior de Anestesiologia emitido pela Sociedade Brasileira de Anestesiologia, da qual ele deve ser membro ativo.

O referido curso é obrigatório para efetivação da admissão do cooperado na Coopanest-CE. Em sua última edição, o investimento necessário para sua realização foi:

BUFFET	R\$ 7.000,00
GRÁFICA	R\$ 1.600,00
JALECOS	R\$ 4.000,00
BOLSAS	R\$ 500,00
TOTAL	R\$ 13.100,00

Responsabilidades:

Equipe gestora.

Controle:

O controle da prática é realizado por meio do acompanhamento do cronograma de realização. Os participantes assinam lista de presença, e, ao final do curso, é aplicada uma pesquisa de reação para verificar a opinião dos médicos sobre o evento. As informações colhidas são utilizadas como oportunidades de melhoria dos processos internos e do próprio curso.

Proatividade:

A obrigatoriedade de participação no curso antes da admissão do médico como cooperado permite que ele conheça a cooperativa, seus princípios e regras, resultando em um cooperado mais comprometido e reduzindo erros na execução de suas atividades junto à cooperativa.



Aplicação

► Abrangência:

Todos os interessados em se associar à cooperativa que atendam aos pré-requisitos obrigatórios.

► Continuidade:

A prática está implantada desde 2012 e ocorre anualmente, nos meses de março ou abril.

Aprendizado

Melhoria:

Redução de glosas.

A percepção subjetiva de seus conhecimentos prévios relativos ao cooperativismo e à própria empresa.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada às estratégias da cooperativa e está inter-relacionada com as demais práticas, por exemplo, o Mutirão de Anestesia, quando são realizadas cirurgias nos pacientes que estão em fila de espera.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os seguintes princípios cooperativistas: Adesão Livre e Voluntária, Gestão Democrática e Educação, Formação e Informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

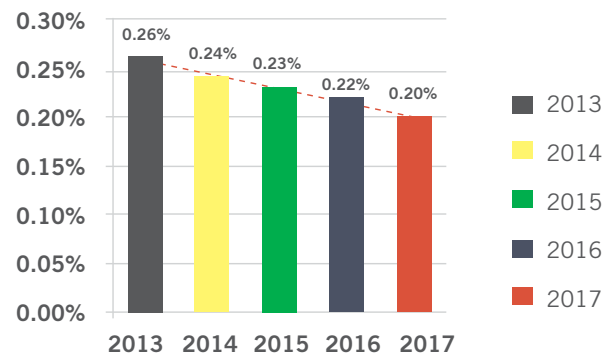
Resultados quantitativos:

Número de participantes por ano.

ANO	PARTICIPANTES
2013	33
2014	39
2015	33
2016	32
2017	40

Foi observado que, após a criação do curso, o percentual de glosas vem reduzindo anualmente.

Média Geral de Glosas Faturamento



A última pesquisa de avaliação sobre o curso demonstrou que 83,87% dos cooperados ingressantes consideraram que o curso teve alta importância, enquanto 93,54% informaram que o curso foi satisfatório e atendeu às suas expectativas.

Resultados qualitativos:

- Os alinhamentos de vários elementos internos vinculados à cultura organizacional são divulgados, trazendo transparência;
- Ajustes nas expectativas dos cooperados ao ingressar na cooperativa;
- Aumento de seus conhecimentos prévios relativos ao cooperativismo e à própria cooperativa.

Comentários:

Complementar a descrição da metodologia, destacando as etapas de planejamento e execução da prática. Destacar que o curso é realizado por profissionais da própria cooperativa, e que o médico só se associa se participar do curso, o que melhora seu relacionamento e também reduz o número de glosas.

O curso de admissão para novos cooperados, iniciado em 2012 com carga horária de 12 horas, é realizado no primeiro trimestre de cada ano com o objetivo de propiciar uma educação cooperativista, mostrando a história do cooperativismo, princípios cooperativistas e a importância da cooperativa no mercado de trabalho. São simulados casos práticos, onde os novos coopera-

dos terão que realizar discussões em grupos para solucioná-los.

O curso é ministrado pela diretoria, um facilitador externo e pelos colaboradores da Coopanest. Somente participam do curso médicos anestesistas com Título Superior de Anestesiologia emitido pela Sociedade Brasileira de Anestesiologia, onde o mesmo deve ser membro ativo. O referido curso é obrigatório para efetivação da admissão do cooperado na Coopanest – CE. Observamos que vem ocorrendo anualmente uma redução gradual no percentual de glosas.

FOTOS DO CURSO ANUAL DE ADMISSÃO DOS NOVOS COOPERADOS - 2017







LIDERANÇA



Unimed Volta Redonda

Jeito Unimed de Cuidar



Critério:

- Liderança



Fundamento(s) da Excelência:

- Liderança transformadora
- Valorização das pessoas e da cultura
- Pensamento sistêmico



Requisito(s):

- Cultura organizacional



Palavras-chave:

- Construção de valor
- Cultura
- Posicionamento
- Engajamento e valorização das pessoas



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed de Volta Redonda Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Volta Redonda

Data da Constituição

27 de setembro de 1989

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

35.917.970/0001-30

Número de Cooperados:

460

Número de Colaboradores:

1.100*

Endereço

Rodovia dos Metalúrgicos 2.500, Jardim Belvedere

Cidade/Estado

Volta Redonda / Rio de Janeiro

Site

www.unimedvr.com.br

Contato

Poliana Fernandes

E-mail:

poliana.fernandes@unimedvr.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Unimed Volta Redonda acredita fortemente na sua essência estratégica e proposta de servir, de atender as pessoas com qualidade, respeito e humanização. Em 2007, iniciou sua trajetória com a inauguração do seu primeiro serviço próprio, uma Unidade Especializada em Atenção à Saúde – O Pró Vida, e depois, em 2010, inaugurou seu hospital próprio, apto a atender à alta complexidade em toda a região.

Essas mudanças na prestação de serviço impactaram diretamente na cultura organizacional. Em 10 anos, a cooperativa apresentou um crescimento significativo, aumentando o quadro de colaboradores de 134 para 1.100, sempre com a missão de levar o cuidado aos seus clientes.

O desafio era envolver cada profissional em uma proposta de atendimento diferenciado e entregar ao cliente o verdadeiro valor procurado ao contratar um plano de saúde: o cuidado.

Diante dessas questões, a cooperativa desenvolveu a cultura do Jeito Unimed de Cuidar, pois, para atender às necessidades dos clientes, é preciso, antes de tudo, contar com uma cultura forte e pessoas engajadas e comprometidas com o propósito de diferenciação no atendimento.

Descrição da prática:

O Jeito Unimed de Cuidar é uma proposta de valor que coloca o atendimento ao cliente no centro de nosso trabalho. É um compromisso assumido em todas as relações com os colaboradores, cooperados, clientes, fornecedores e sociedade.

Metodologia:

A prática foi desenvolvida em quatro etapas:

1. Pesquisa:

Em 2009, a Unimed Volta Redonda resolveu buscar o que era valor para o cliente. Para validar essa análise, foi contratada uma pesquisa de mercado em 2010. O resultado desse trabalho demonstrou que o que faz o cliente escolher o plano Unimed Volta Redonda está na percepção de CUIDADO.

A partir da compreensão de que os clientes desejam um atendimento cada vez mais qualificado, foi identificada a necessidade de construir uma experiência que refletisse o Cuidar, com proposta de valor e cultura.

2. Construção:

A história da Unimed Volta Redonda é marcada pela construção de ações de forma colaborativa. Para isso, é preciso envolver o público interno: colaboradores, médicos e terceirizados. Em 2011, houve investimento em ações, para fortalecer o conceito do cuidar, e realizadas oficinas com o público interno, para que eles sugerissem as palavras que melhor representavam o Jeito de Cuidar da Unimed Volta Redonda.

3. Revelação:

Esse trabalho gerou registros que foram transformados em um vídeo. O material reuniu histórias, comprovando a essência da cooperativa em cuidar das pessoas. Em 2012, o resultado foi revelado em um evento de integração com os colaboradores, cooperados e terceirizados, no qual todos conheceram o vídeo e o conceito criado para o Jeito Unimed de Cuidar (JUC), apresentado na figura 1.

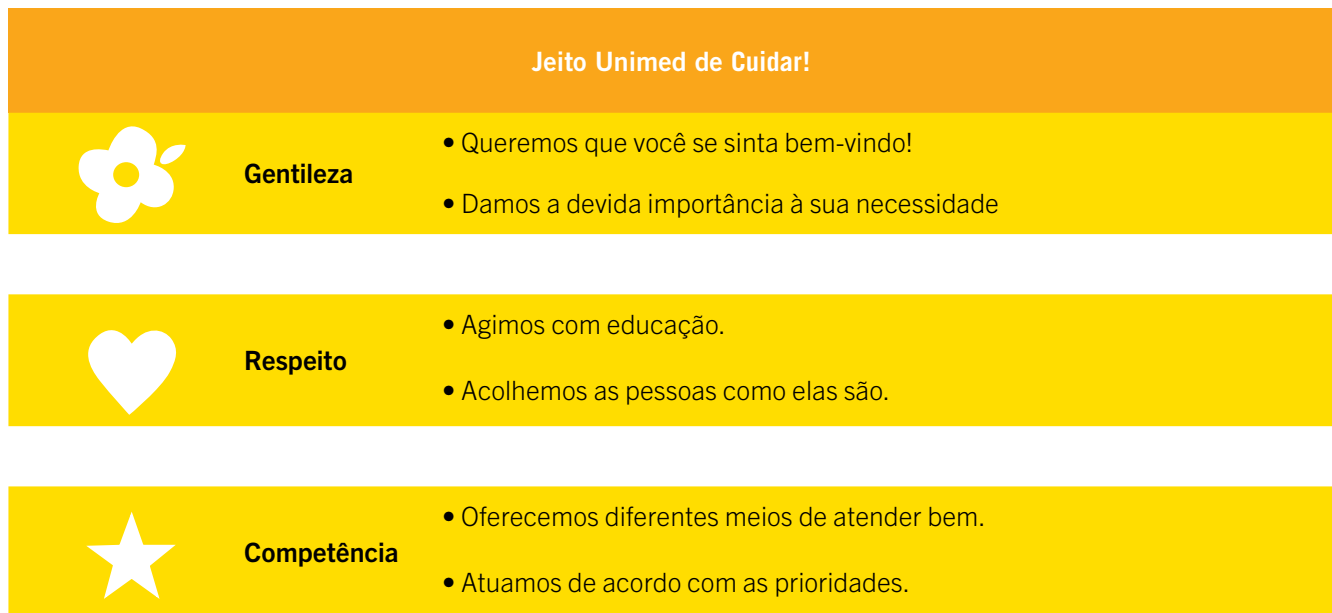


Figura 1 – Jeito Unimed de Cuidar

Esse é o propósito da Unimed Volta Redonda e sua maior vantagem competitiva.

4. Formação:

Desde sua criação, visando a assegurar sua manutenção, o Jeito Unimed de Cuidar está inserido nas atividades da Unimed Volta Redonda, como:

- Processo Seletivo - durante o recrutamento para profissionais, o JUC é utilizado para buscar pessoas que também se identificam com a proposta de valor;
- Integração dos novos colaboradores - nesse momento, é apresentado ao novo colaborador a construção e conceito do JUC, antes mesmo de ele iniciar suas atividades na cooperativa;
- Identidade Corporativa - o Jeito Unimed de Cuidar foi incluído na Identidade Corporativa como um compromisso público, assim como a Missão, Visão e Valores.

A cultura organizacional é um pilar que precisa ser constantemente revisitado, especialmente, considerando o índice de turnover dentro de uma empresa.

Para fortalecer esse trabalho, a cooperativa investiu em um novo modelo de evento para integração do público interno.

Em 2015, nasceu a primeira Feira JUC. O evento contou com estrutura diversificada, no formato da Feira Literária de Paraty (FLIP), e teve como objetivo disseminar a cultura do CUIDAR, investindo também na profissionalização das pessoas para a construção e desenvolvimento de competências.

A iniciativa teve grande aprovação do público interno, e, no ano seguinte, foi realizada a segunda edição da feira. Nessa ocasião, o foco foi desenvolver competências como Empatia, Pertencimento, União, Comunicação e Foco em Resultado.

A programação contou com palestras, oficinas, espaços com atividades esportivas e vivências, que, além de contribuírem para o clima organizacional e para a integração entre os colaboradores, também reforçaram a importância da Gentileza, do Respeito e da Competência nas relações.



Mais de 600 pessoas participaram ativamente da Feira JUC, em que puderam desenvolver competências essenciais para a entrega do cuidar. Dentre os públicos atingidos estão cooperados, gestores, colaboradores administrativos, técnicos, assistenciais, manutenção, terceirizados e equipe de atendimento (central telefônica, SAC, Ouvidoria, atendimento da Operadora e do Hospital).

O maior beneficiário é o cliente, pois a cooperativa acredita que a valorização e treinamento do colaborador e cooperado são fundamentais para engajá-los a oferecer um atendimento de excelência, com base na cultura do Jeito Unimed de Cuidar.

A Unimed Volta Redonda acredita que o cuidar é um compromisso diário em nossas relações. Além de oferecer um atendimento de qualidade, com foco nas necessidades individuais de cada paciente, a cooperativa se preocupa com investimentos em agilidade e facilidade nos processos, estrutura adequada e acolhedora para as pessoas e novas tecnologias. Pequenos detalhes também são lembrados, como aniversários, colação de grau de paciente internada, datas comemorativas, visitas de animais de estimação, cerimônia de casamento, aniversários na UTI Neonatal e Pediátrica, reuniões religiosas, visita dos grupos voluntários Inimigos do Dodói e Unisom, entre outros.

Responsabilidades:

O Jeito Unimed de Cuidar é a nossa cultura organizacional. A responsabilidade desse trabalho é dividida entre os setores de Comunicação e Marketing e Recursos Humanos (RH).

Controle:

A mensuração acontece por meio de pesquisas de satisfação internas e acompanhamento do sumário da Pesquisa Melhores Empresas para se Trabalhar.

Proatividade:

A área de RH participa ativamente nas áreas, com o apoio da Psicologia Organizacional, para reforço da cultura, trabalhando o Jeito Unimed de Cuidar na prática.

Aplicação

▶ Abrangência:

A prática abrange colaboradores, cooperados e a maioria dos terceirizados da Unimed Volta Redonda.

▶ Continuidade:

A prática tem ciclo de gestão anual e está implantada na cooperativa desde 2011.

Aprendizado

Melhoria:

Além dos colaboradores, cooperados e clientes, a Unimed Volta Redonda leva a cultura do cuidar para seus terceirizados. Em 2012, foi revelado aos colaboradores e cooperados que o Jeito Unimed de Cuidar fazia parte da essência e de que forma era entregue aos clientes, reforçando os pilares Gentileza, Respeito e Competência. Em 2013, realizamos evento institucional envolvendo o público interno e, nessa ocasião, demonstramos, com relatos dos clientes, o quanto eles percebem e valorizam o Jeito Unimed de Cuidar. Foram destacadas situações em que o cliente, colaborador e cooperado vivenciaram a cultura no momento em que mais precisaram de assistência à saúde. Desde 2016, implantamos em nosso processo de recrutamento e seleção o mapeamento de competências inspirados nos valores do Jeito Unimed de Cuidar. Também nesse ano, iniciamos o processo de integração de novos terceirizados, que aborda a cultura, revela a essência, objetivo e mostra como o JUC acontece na prática. Em paralelo a esses trabalhos, a Psicologia Organizacional iniciou treinamentos setoriais para reforço da cultura junto às áreas assistenciais. Desde 2016, os eventos internos com o objetivo de trabalhar a cultura organizacional investem em treinamentos que reforçam as competências necessárias para a entrega do Jeito Unimed de Cuidar.



Integração com outras práticas

Para evidenciar a cultura na prática, diversas ações de hospitalidade foram implantadas pela cooperativa. O objetivo é acolher o cliente/acompanhante/familiar e transformar a experiência dele dentro do Hospital. Foram desenvolvidos café da tarde para acompanhantes de pacientes com internação longa; assistência por meio de psicólogos hospitalares para esse mesmo público; comemoração de aniversário de pacientes internados para todas as faixas etárias (neonatal, pediátrico, adulto e idoso); cerimônia de formatura para paciente em longa internação; ajuste de cardápio com oferta gastronômica mais atraente, mantendo os nutrientes necessários; horário de visita ampliado para pacientes internados na UTI Adulto, facilitando o acesso e promovendo a UTI de Portas Abertas e Grupo Aconchego, equipe assistencial formada por enfermeiros e psicólogos, para cuidar da saúde emocional dos pais que têm seus filhos internados na UTI Neonatal e Pediátrica.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Todas as iniciativas promovidas para fortalecer a prática do Jeito Unimed de Cuidar estão ligadas a promover uma melhor experiência de atendimento a todos os públicos com os quais nos relacionamos. Os princípios cooperativistas também estão presentes nesse movimento, visto que é um trabalho feito em conjunto, por pessoas que acreditam na intercooperação, que se interessam pelo outro, pela comunidade, que estão em constante formação para construção de competências.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

Os colaboradores demonstraram, por meio de pesquisa de satisfação, que aprovam as ações que valorizam a integração e o fortalecimento do Jeito Unimed de Cui-

dar. O nível de satisfação com a comunicação interna teve aumento considerável de 69,5% para 84,6%, em pesquisa realizada no ano de 2015.

Todo esse investimento em cultura organizacional contribui diretamente para a melhor assistência ao cliente, que passa a ser o maior beneficiário direto do Jeito Unimed de Cuidar. Isso porque a cooperativa acredita que a valorização e treinamento do colaborador e cooperado são fundamentais para engajá-los a oferecer um atendimento de excelência, com base na cultura. Esse investimento pode ser mensurado por meio da pesquisa de satisfação aplicada no Hospital Unimed Volta Redonda, em 2016, em que 97,3% dos entrevistados indicariam o hospital para um familiar ou amigo. O índice reforça que nossos colaboradores estão aplicando a Gentileza, o Respeito e a Competência na prática, e isso também pode ser constatado nas pesquisas realizadas mensalmente com nossos clientes.

Ainda em 2016, em pesquisa feita pela Federação das Unimed do Estado do Rio de Janeiro, foi destacado um alto índice de satisfação dos entrevistados com o atendimento realizado pela Unimed Volta Redonda. O levantamento também revelou que a entrega do Jeito Unimed de Cuidar em nosso atendimento é percebida pelos clientes, conforme apresentado nos índices abaixo:

- Quando perguntados sobre Respeito no atendimento, 97,2% dos entrevistados apontaram que todos os que os atendem são respeitosos;
- Sobre competência, 91,3% dos entrevistados indicaram que os profissionais responsáveis pelo atendimento são competentes;
- Na satisfação com o atendimento médico, 91,3% alegaram estar satisfeitos;
- 95,3% dos entrevistados afirmaram que as instalações oferecem conforto e harmonia.

Foi constatado ainda que, em relação ao atendimento, 97% dos entrevistados o consideram muito bom. E mais, 85% dos entrevistados tiveram sua experiência superada no que se refere à qualidade do serviço. E 88% deles se sentem bem-vindos e acolhidos sempre



que precisam utilizar o plano de saúde. A confiança foi representada em 97,3%. Esse é o índice apontado pelo entrevistados quando perguntados se indicariam o Hospital para um familiar ou amigo.

Mensalmente, o Hospital Unimed Volta Redonda realiza pesquisas de satisfação com os clientes atendidos, e o Jeito Unimed de Cuidar está presente nesse questionário, para avaliar a percepção do cliente. Além de inserido em nossa Identidade Corporativa, o JUC se transformou no principal diferencial competitivo da Unimed Volta Redonda.

Resultados qualitativos

Destacam-se alguns resultados importantes desde que a cultura organizacional passou a ser trabalhada na

Unimed Volta Redonda. Em 2011, a cooperativa passou a fazer parte do Guia Você S/A, reconhecida como uma das 150 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. A publicação deu destaque para o ambiente colaborativo que o Jeito Unimed de Cuidar tanto prioriza. Desde então, a Unimed Volta Redonda já esteve presente no Guia em outras quatro edições, nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017.

Outro ponto a se destacar é a liderança como importante instrumento para fortalecer a cultura organizacional. Gestores e líderes da cooperativa ampliaram seus papéis como comunicadores e disseminadores das estratégias. O Jeito Unimed de Cuidar tem permitido que eles assumam a corresponsabilidade e empoderem suas equipes, estimulando as atitudes inspiradas no JUC.





Estratégias e Planos



Coopama

Coordenador em Ação



Critério:

- Estratégias e Planos



Fundamento(s) da Excelência:

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Agilidade
- Liderança transformadora
- Valorização das pessoas e da cultura
- Decisões fundamentadas e orientação por processos



Requisito(s):

- Acompanhamento da implementação dos planos de ação



Palavras-chave:

- Resultado
- Foco estratégico
- Unidade de comunicação
- Execução estratégica
- Monitoramento



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa Agrária de Machado Ltda.

Sigla

Coopama

Data da Constituição

03 de julho de 1944

Ramo de Cooperativismo

Agropecuário

CNPJ

22.226.476/0001-88

Número de Cooperados:

2.240

Número de Colaboradores:

326

Endereço

Rua Cel. Francisco Vieira, 457, Centro

Cidade/Estado

Machado/MG

Site

www.coopama.com.br

Contato

Aline Borges

E-mail:

aline@coopama.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Há seis anos, o planejamento estratégico foi implantado na Coopama e com ótimos resultados. Porém, à medida que o projeto se consolidava, percebeu-se que, no alinhamento, havia uma divergência entre a estratégia e a execução na base da pirâmide (coordenadores/colaboradores).

A difusão da estratégia se dava exclusivamente a partir da socialização da informação com os gerentes e por meio dos canais de comunicação da cooperativa.

Os coordenadores, responsáveis pela operação, recebiam as informações por meio dos gerentes. Ficou comprovado, muitas vezes, que os gerentes levavam a informação de acordo com seus princípios e valores, ocasionando distorção da estratégia construída pela diretoria. Não havia, até então, um instrumento que garantisse que a informação estratégica chegasse conforme descrita e um monitoramento que garantisse ao coordenador a fidelidade das informações repassadas pelo seu gerente.

A diretoria executiva tinha dificuldades de alinhar a informação com a base operacional (coordenação/colaboradores), pois estava única e exclusivamente dependente do gerente e dos instrumentos tradicionais de comunicação, o que levou à criação de uma prática que garantisse e encurtasse a distância do que foi planejado e o que estava sendo executado (planejamento tático).

Descrição da prática

O Coordenador em Ação é uma estratégia de alinhamento e interação da Diretoria com os coordenadores e, por consequência, com os demais colaboradores. Mensalmente, são realizadas reuniões para disseminação e validação das estratégias da cooperativa, com o monitoramento das ações, utilizando a ferramenta de gestão 5W2H.

A ferramenta de gestão 5W2H consiste na garantia do controle e do monitoramento das atividades contidas

no planejamento, garantindo a sua aplicação. A partir da capacitação dos coordenadores, ela foi implantada e utilizada por eles da seguinte forma: 1. Análise do ambiente interno e externo; 2. Alinhamento com as diretrizes estratégicas do planejamento; 3. Validação junto aos gerentes dos setores; 4. Implantação e acompanhamento por meio do Coordenador em Ação (mensal).

Por intermédio dessa ação, não apenas Diretoria e Gerência ficam a par das ações estratégicas. Ao receber as informações, os gerentes conseguem acompanhar e fiscalizar se todas as ações estão acontecendo de maneira correta. Por estarem próximos dos demais colaboradores, conseguem, além de monitorar, contribuir para a execução das ações e sanarem possíveis dúvidas.

Enfoque

Metodologia:

As reuniões ocorrem mensalmente, na terceira sexta-feira do mês, e os participantes recebem convite formal através de e-mail, disparado pela Assessoria da Superintendência, solicitando a confirmação de recebimento e participação.

A pauta a ser apresentada e discutida na reunião é definida pela Superintendência e Gerentes, após a Avaliação Geral Mensal, tendo como pauta fixa a apresentação do 5W2H. Todas as reuniões são registradas em ata.

Por meio de reuniões mensais com a condução do superintendente, ocorre a disseminação e a validação das estratégias que seguem rigorosamente as diretrizes do Planejamento Estratégico da Coopama, sucedidas pelo alinhamento e monitoramento, utilizando a ferramenta de gestão 5W2H. Com isso, os coordenadores obtêm, de forma rápida e segura, as estratégias da cooperativa e, assim, é possível checar, junto às gerências, se de fato o que está sendo executado é fiel ao que foi planejado.

O uso da ferramenta de gestão PDCA compõe o acompanhamento da execução das estratégias organiza-



cionais. O PDCA é utilizado para garantir que todo o planejamento seja executado em consonância com os macro-objetivos organizacionais. Planejar, desenvolver, checar e agir: a equipe de coordenadores é orientada por essa ferramenta.

Responsabilidades:

Superintendência, com apoio da Assessoria Estratégica.

Controle:

É realizado por meio do 5W2H, tendo uma metodologia para elaboração de planos de ação, o que auxilia a execução e o controle das tarefas. Essa ferramenta atribui responsabilidades para cada coordenador. Além disso, confere e avalia o status de todas as ações em andamento.

Tem como principal função compartilhar e integrar as ações, sendo utilizada como ferramenta de gestão do que está sendo realizado por cada coordenador. É controlada e atualizada mensalmente, durante as reuniões do coordenador em ação. O processo prevê envolvimento de todos os coordenadores, sendo validada pelos gestores.

Conta com registro das reuniões em ata e lista de presença, nas quais são cheçadas e atualizadas todas as informações. Nas reuniões de Avaliação Gerencial Mensal (reuniões com Diretoria, Superintendência e Gerentes), o 5W2H dos coordenadores é avaliado e o alinhamento das informações e das ações são realizadas pelos seus coordenadores.

Proatividade:

O Coordenador em Ação é uma prática que permite aos gestores uma socialização da informação, utilizando a interdependência de todas as unidades estratégicas de negócios envolvidas, de forma que se tenha garantia de que futuros problemas possam ser previamente identificados e corrigidos.

A antecipação de possíveis problemas ocorre, principalmente, pelo monitoramento de todos os processos realizados pela equipe de coordenadores. Um exemplo

que podemos citar é a adequação dos estoques, possibilitando maior giro, pois os coordenadores das unidades filiais trocam informações nas reuniões para ajustar entre eles, já que os produtos vendidos nessas unidades são os mesmos.

Aplicação

▶ Abrangência:

Todos os setores da cooperativa.

▶ Continuidade:

Realizado mensalmente, desde a implantação em 2015.

Aprendizado

Melhoria:

A prática foi originalmente implantada, no ano de 2014, como avaliação ASM – Avaliação Setorial Mensal, em que havia apenas uma pauta fixa de apresentação de resultados das unidades. Percebeu-se que seria necessário o engajamento dos coordenadores, saindo de uma postura 100% passiva, de ouvinte, para uma postura participativa, levando sugestões e números das suas respectivas unidades. Assim, em 2015, criou-se o Coordenador em Ação, um nome bem sugestivo para os coordenadores se tornarem mais proativos.

Com a novidade do projeto, houve, por parte dos gerentes, resistência a sua implantação, imaginando-se que haveria perda do seu poder. A estratégia utilizada foi deixá-los conduzir as primeiras reuniões, demonstrando que a união dos coordenadores, bem como a abertura de suas ideias, faria com que a equipe gerasse maiores e melhores resultados, levando para os gerentes o reconhecimento dos seus departamentos.

Ao longo das reuniões, incluiu-se a participação da diretoria.

Os setores passaram a interagir mais, aumentando o giro de estoque.



Integração com outras práticas

A prática “Coordenador em Ação” está alinhada com as estratégias da Coopama. Por meio dessas reuniões, há um nivelamento de repasse das informações e diretrizes discutidas e aprovadas nas reuniões de Avaliação Gerencial Mensal, pelos Gerentes e Diretoria e Superintendente.

Essa prática também se integra com o Planejamento de Marketing, pois muitas das ações planejadas, como ações de vendas, força de marca e endomarketing, são realizadas com a contribuição dos colaboradores, que, a partir do “Coordenador em ação”, passam não só a entender melhor sobre o planejamento, como a integrar tais ações. E ainda utiliza o conceito de *Branding*, com o objetivo de se tornar uma estratégia inovadora para a construção e fortalecimento da imagem da marca, agregando valores como confiança, identidade e propósito. Com a intenção de criar diálogo e proximidade com os coordenadores, a Coopama utiliza essa ferramenta para expressar sua identidade e autenticidade. *Branding* é, portanto, uma atividade estratégica de con-

ceituação e planejamento. Vai muito além do logotipo ou da identidade visual da Coopama. O objetivo é alcançar uma posição única na mente e no coração, não só dos coordenadores, mas dos demais colaboradores e cooperados. Para termos o valor de uma marca, devemos nos diferenciar dos concorrentes tanto pelo logotipo, quanto pela qualidade do serviço, qualificação técnica dos profissionais e, acima de tudo, pela construção e consolidação de nossa identidade.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

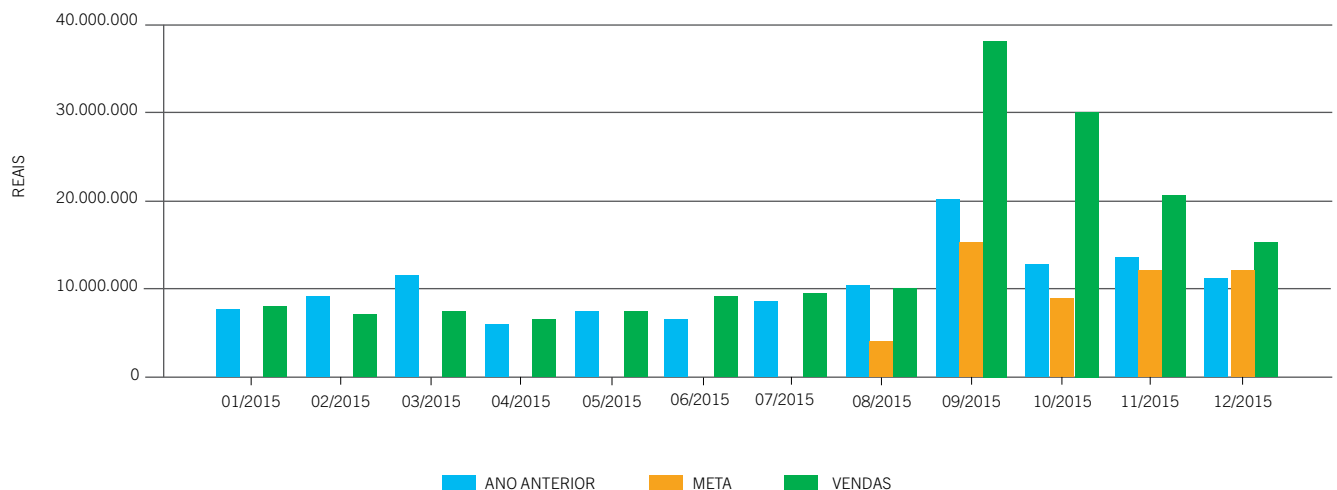
A prática está alinhada com o princípio cooperativista Educação, Formação e Informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos

Cenário Geral em 2015

Gráfico de Metas x Vendas - Financeiro - Todas

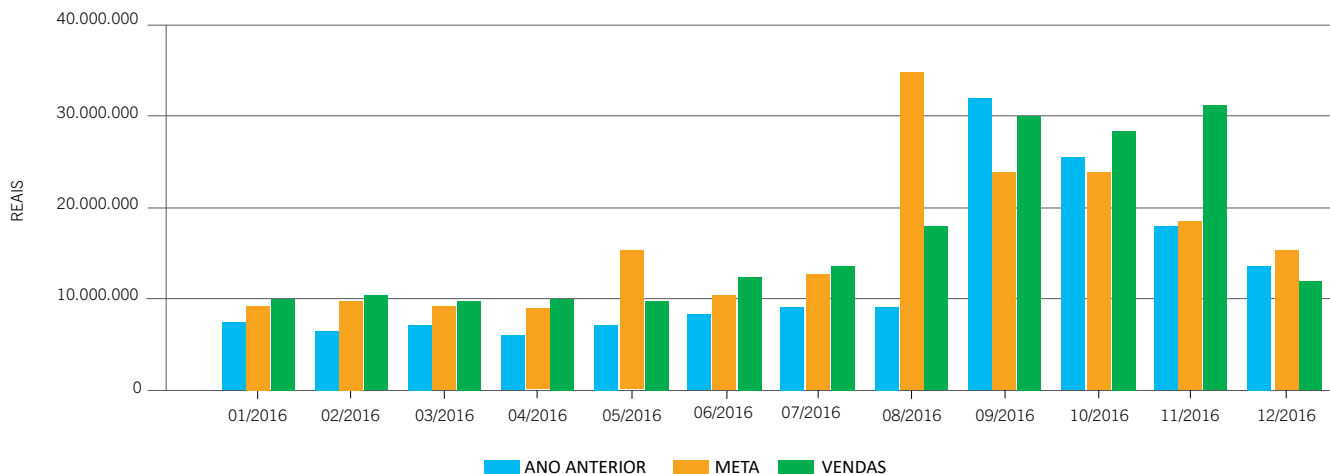




	01/2015	02/2015	03/2015	04/2015	05/2015	06/2015	07/2015	08/2015	09/2015	10/2015	11/2015	12/2015	TOTAL
ANO ANTERIOR	7.634.557	9.232.814	11.604.108	6.002.229	7.541.693	6.583.654	8.564.760	10.291.633	20.239.742	12.698.623	13.486.607	11.252.775	125.133.196
VENDAS	8.108.640	7.159.267	7.415.077	6.587.665	7.469.245	9.248.222	9.665.059	10.115.816	38.032.969	30.000.934	20.581.313	15.232.747	169.616.954
%	6,2%	-22,5%	-36,1%	9,8%	-1,0%	40,5%	12,8%	-1,7%	87,9%	136,3%	52,6%	35,4%	35,5%
METAS	0	0	0	0	0	0	0	3.901.039	15.245.684	8.696.220	12.027.374	12.027.384	51.897.701
%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	159,3%	149,5%	245,0%	71,1%	26,7%	226,8%

Total de vendas: R\$ 169.616.950,00
Crescimento de 35,5% com relação ao ano anterior

Coopama Geral em 2016 Gráfico de Metas x Vendas - Financeiro - Todas



	01/2016	02/2016	03/2016	04/2016	05/2016	06/2016	07/2016	08/2016	09/2016	10/2016	11/2016	12/2016	TOTAL
ANO ANTERIOR	8.541.929	7.655.881	7.987.144	7.017.609	8.201.537	9.934.983	10.727.184	10.743.956	39.387.014	30.984.851	21.629.809	16.241.713	179.053.611
VENDAS	11.650.703	12.331.402	11.631.591	11.859.051	11.836.768	14.701.267	16.170.580	21.411.551	36.677.583	34.815.923	38.411.069	14.202.689	235.700.178
%	36,4%	61,1%	45,6%	69,0%	44,3%	48,0%	50,7%	99,3%	-6,9%	12,4%	77,6%	-12,6%	31,6%
METAS	11.038.166	11.709.519	10.855.639	10.613.562	18.873.977	12.592.792	15.913.128	42.582.519	28.852.783	29.216.977	22.078.695	18.757.307	233.085.064
%	5,5%	5,3%	7,1%	11,7%	-37,3%	16,7%	1,6%	-49,7%	27,1%	19,2%	74,0%	-24,3%	1,1%

Total de vendas: R\$ 235.700.176,00
Crescimento de 31,6% com relação ao ano anterior

Resultados qualitativos:

Com a implementação da prática, foi possível identificar os principais resultados qualitativos:

- Redução de ruídos da comunicação;
- Garantia de execução da estratégia em todos os níveis da cooperativa;
- Valorização do grupo de colaboradores devido maior envolvimento;
- Interação entre equipe e setores;
- Cultura de comunicação integrada;
- Fortalecimento da imagem institucional da Coopama;
- Orientação e integração das ações Coopama;
- Registro, por meio de planos de ação (5W2H), dos procedimentos e atividades que sustentam nossa prática;
- Planejamento das atividades de comunicação integrada em todas as áreas da cooperativa para alcançar os objetivos;
- Acompanhamento, controle e avaliação da execução das atividades, por meio da aferição sistêmica dos resultados alcançados, com base em indicadores de desempenho;
- Alinhamento dos coordenadores e suas equipes para execução das estratégias.

Depoimentos – unidade industrial Walter Palmeira



A implantação da prática do Coordenador em Ação melhorou muito as distorções e os ruídos das informações que eram passadas da diretoria e gerência aos coordenadores e, conseqüentemente, dos coordenadores aos colaboradores, que, na maioria das vezes, são as pessoas que vão executar as diretrizes e coordenadas recebidas.

Com a adoção da prática, todos os coordenadores passaram a ter a percepção que estão recebendo as diretrizes e coordenadas a serem seguidas daquele momento em diante, não ficando na percepção ou interpretação de cada um o que fazer. Existe um momento específico para que as diretrizes sejam repassadas aos responsáveis, o nosso trabalho passou a ser mais produtivo e assertivo, em que todos concentram seus esforços para um único objetivo. Com isso, nossas metas quantitativas e qualitativas se tornaram mais fáceis de serem atingidas, além do engajamento de todos nas ações propostas pela direção.



Denilson de Assis Mendes - Gerência Industrial

A prática do Coordenador em Ação trouxe para nós coordenadores a oportunidade de ser mais participativos e assertivos nas ações, levando em consideração as perspectivas da diretoria, gerência e também das bases.

Muitas das ações de gestão ficavam restritas à diretoria e gerência, porém as orientações não chegavam de forma coesa nas bases para execução das estratégias. Hoje, a participação e transmissão das informações e orientações sobre as formas de executar, desde a mais simples tarefa até as mais complexas, são feitas de maneira mais objetiva e efetiva, conseguindo, assim, uma maior participação nas ações em nossa cooperativa.

Luiz Carlos Silveira Junior - Coordenador

Para nós colaboradores, as informações são repassadas da maneira como é planejada e certa, através de nosso coordenador. Muitas vezes, apresentamos sugestões para o plano de ação, e nosso coordenador apresenta nas reuniões. Sentimos parte importante em ajudar a cooperativa.

Francisco de Faria - Colaborador



Reunião Coordenador em Ação – Julho 2017



Reunião Coordenador em Ação – Fevereiro 2017



Reunião Coordenador em Ação – Agosto 2016



Sicoob Credicom

Encontro estratégico



Critério:

- Estratégia e Planos



Fundamento(s) da Excelência:

- Liderança transformadora
- Aprendizado organizacional
- Olhar para o futuro e valorização das pessoas e da cultura



Requisito(s):

- Comunicação das estratégias, indicadores e metas



Palavras-chave:

- Dirigentes
- Compartilhamento
- Estratégia
- Transparência



Encontro Estratégico – 2018



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Profissionais da Área de Saúde de Minas Gerais Ltda.

Sigla

Sicoob Credicom

Data da Constituição

28 de abril de 1992

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

42.898.825/0001-15

Número de Cooperados: Número de Colaboradores:

46.594

333 (dados dezembro 2017)

Endereço

Rua Cicero Ferreira nº 71 – Bairro Serra

Cidade/Estado

Belo Horizonte /Minas Gerais

Site

www.sicoobcredicom.com.br

Contato

Garibalde Mortoza Junior

E-mail:

diretoria@credicom.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

O quadro funcional é a força motriz da cooperativa e é fundamental para o crescimento e sucesso da instituição. O conhecimento e envolvimento das pessoas nos processos organizacionais são essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, o seu desenvolvimento.

A Diretoria, percebendo a necessidade de disseminar para o quadro funcional, em todos os níveis (Estratégico, Tático e Operacional), as Estratégias Organizacionais, as metas e indicadores, os planos de ação, os resultados auferidos no período anterior, bem como alinhar projeções para o próximo ciclo, criou o Encontro Estratégico.

Essa difusão se torna fundamental para integrar, reter e multiplicar os conhecimentos, além de contribuir para os resultados almejados.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

O Encontro Estratégico é um evento que ocorre, anualmente, com a participação de todos os colaboradores da cooperativa e tem por objetivo informar os resultados do ano anterior, divulgar o percentual atingido para participação nos resultados (14º salário), apresentar novas estratégias, metas, indicadores e planos de ação para o próximo ciclo.

O evento ocorre sempre no 1º trimestre do ano, após a divulgação do balanço da cooperativa e apuração das metas comerciais e metas de controle.

Proporciona a interação de todos os colaboradores, além de contribuir para a sinergia da equipe.

Possui o envolvimento de toda a Diretoria e a participação dos Conselhos de Administração e Fiscal. Ocorre em local fora da sede, definido pela Gerência de Comunicação e Marketing e aprovado pela Diretoria.

Durante a organização do Encontro Estratégico, é definida a contratação de palestrantes, bem como de empresas especializadas em eventos corporativos. Além disso, são realizadas dinâmicas envolvendo todo

o quadro funcional, possibilitando, assim, a interação de todos.

Outro momento importante é a homenagem aos colaboradores que, até o dia do evento, tenham completado 15 anos de admissão na cooperativa. Eles são chamados a se dirigir ao palco, para receber, diretamente do Presidente da Cooperativa, uma medalha, um broche e um diploma em homenagem aos serviços prestados.

Após o evento, são disponibilizadas, na intranet, fotos e uma pesquisa de satisfação, em que o colaborador pode dar sua opinião sobre o evento, uma nota (ótimo, bom, regular ou ruim), bem como sugestões. O resultado da pesquisa é avaliado pelos organizadores e serve de orientação para possíveis adaptações e melhorias para os próximos ciclos. É disponibilizado também para leitura obrigatória de todos os colaboradores o documento Programa de Participação nos Resultados.

Organização:

O Setor de Comunicação e Marketing, em média seis meses antes do evento, realiza uma primeira proposta sugerindo datas, locais, orçamentos e temas para o Encontro.

Essa proposta é apresentada para a superintendente de Relacionamento e Negócio e para a área de Desenvolvimento de Pessoas, e, estando todos de acordo, é feita uma apresentação na reunião do NID (Núcleo Integrado de Decisão) para definição. Após definição pelo NID, a proposta é apresentada à Diretoria.

Responsabilidades:

A responsabilidade por sua execução é da Gerência de Comunicação e Marketing, em parceria com a Diretoria e Superintendência.

Controle:

É feito um controle de presença e, após o evento, é aplicada uma pesquisa de satisfação com os participantes.

A descrição do Encontro Estratégico está detalhada em procedimento operacional interno disponibilizado na intranet da cooperativa.

Proatividade:

A realização dessa prática mitiga a ausência de infor-



mações estratégicas necessárias ao quadro funcional, nivelando o conhecimento e contribuindo para o alcance dos objetivos da cooperativa.

Aumenta a motivação, uma vez que todos colaboradores se sentem inseridos no processo.

Aplicação

▶ Abrangência:

Evento destinado aos colaboradores de todos os níveis: estratégico, tático e operacional.

▶ Continuidade:

Implantado desde 2011, o evento é realizado anualmente.

Aprendizado

Melhoria

Desde sua implementação, em 2011, a cooperativa vem, a cada ano, proporcionando e aprimorando a realização do evento, trazendo sempre uma atividade prática e dinâmica para envolvimento de todos.

As práticas e dinâmicas buscam sempre mostrar a importância do planejamento da rotina, exercitar o trabalho em equipe, promover o alinhamento das informações, motivar e integrar todos.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada ao propósito da cooperativa de interação e integração de todos os seus colaboradores, proporcionando um clima organizacional satisfatório e alinhamento de informações com relação aos objetivos da empresa e seu planejamento estratégico.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O Encontro Estratégico está alinhado aos princípios cooperativistas: Gestão Democrática e Educação, Formação e Informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

O evento possui carga horária de 08 horas e conta com a participação dos colaboradores e da alta administração. Dessa forma, o último evento, ocorrido em 11/03/2017, contou com um total de 259 participantes.



Encontro Estratégico – 2015



Encontro Estratégico – 2016



Encontro Estratégico – 2017

PARTICIPANTES ENCONTRO ESTRATÉGICO SICOOB CREDICOM

ANO	QUANTIDADE	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
2017	259	75% Classificaram o Evento como Ótimo
2016	270	81% Classificaram o Evento como Ótimo
2015	244	68% Classificaram o Evento como Ótimo

Resultados Qualitativos

A disponibilização de resultados, metas e estratégias para todos os colaboradores constitui uma ferramenta para auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos.

A realização da prática reflete no engajamento da força de trabalho, em satisfação dos colaboradores e motivação para o alcance das metas propostas e, consequentemente, dos objetivos estratégicos.

Depoimentos dos Colaboradores - 2017

Foi excelente e muito organizado, a qualidade das informações e a forma como foi organizado o evento revelaram a “excelência” da Cooperativa e dos seus profissionais.

Sebastião Pereira Guerra – Contas a Pagar

Na minha opinião foi o melhor encontro estratégico de que já participei, muito criativo e produtivo.

Taynara da Silva Martins – Agente de Atendimento

Adorei o Encontro Estratégico 2017, foi excelente, muito boa a dinâmica. Foi um momento de interagir e descontrair com todos os colegas de trabalho. O dia foi muito proveitoso, passou tão rápido que nem vimos o tempo passar. Parabéns a todos os organizadores. A Credicom sempre nos surpreendendo.

Ana Paula de Almeida Gomes Alves – Agente de Atendimento

Evento digno de todos os elogios. Fui surpreendida com a forma da apresentação, dinâmica aplicada. O envolvimento de todos foi nítido, demonstrando alegria e prazer em estar naquele local e momento. Me senti valorizada com a preocupação da Credicom em trazer o novo para todos.

Vai ficar marcado, todos somos importantes e juntos conseguimos o que parece impossível.

Raquel de Assis Gonçalves – Gerente de Relacionamento

O formato da apresentação dos resultados e das novas metas foi apresentado de forma simples e bastante clara para o nosso entendimento.

Lorena Campos dos Santos – Agente de Atendimento

O encontro estratégico cobrou a iniciativa e o trabalho em equipe. Trouxe novamente conceitos de liderança, cooperação e envolvimento. Reafirmou o compromisso dos colaboradores perante as metas da cooperativa.

Alice Maria da Silva – Agente de Atendimento

Além de conhecer melhor meus colegas de trabalho, essas dinâmicas servem para que eu reflita sobre o meu desempenho, o meu papel na organização e o que posso fazer a mais para contribuir com a meta do Sicoob Credicom.

Fabiana Kamei Caetano – Analista de Controle Interno e Risco



Sicredi Norte RS/SC

Estratégia direcionando o foco da cooperativa

**Critério:**

- Estratégias e Planos

**Fundamento(s) da Excelência:**

- Pensamento sistêmico
- Atuação em rede
- Aprendizado organizacional
- Liderança transformadora
- Olhar para o futuro
- Decisões fundamentadas e geração de valor

**Requisito(s):**

- Definição das estratégias e monitoramento dos planos de ação

**Palavras-chave:**

- Planejamento Estratégico e Financeiro Estratégia

**Informações da cooperativa****Razão Social**

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Norte do Rio Grande do Sul e Oeste de Santa Catarina – Sicredi Norte RS/SC

Sigla

Sicredi Norte RS/SC

Data da Constituição
14 de abril de 1981

Ramo de Cooperativismo
Cooperativa de Crédito

CNPJ
87.780.268/0001-71

Número de Cooperados: 81.917 (Dez/17) **Número de Colaboradores:** 427 (Dez/17)

Endereço

Rua Euclides da Cunha, 71, Centro – CEP 99700-228

Cidade/Estado

Erechim / RS

Site

www.sicredinorterssc.com.br

Contato

Presidente Adelar Jose Parmeggiani

E-mail:

adelar_parmeggiani@sicredi.com.br

**Nível de Maturidade**

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Estruturar um método e processo de Planejamento Estratégico e Financeiro que direcionasse o foco de todos os envolvidos, buscando uma uniformidade da atuação e aproveitando o potencial de mercado, proporcionando aos nossos associados uma entrega da proposta de valor adequada às suas necessidades, para que ele nos perceba como a sua principal instituição financeira cooperativa e, assim, entregar a nossa missão.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

A metodologia está definida em etapas do Planejamento Estratégico e etapas do Planejamento Financeiro.

I - Etapas do planejamento estratégico

Estas etapas do Planejamento Estratégico se referem à visão de longo prazo e são realizadas a cada cinco anos. Anualmente, nos intervalos desses cinco anos, é realizada somente a Etapa 7: Encontro de Gestores do Planejamento Estratégico.

Etapa 1: Definição dos Envolvidos

Junto com os diretores executivos, define-se quem são nossos (*stakeholders*) para participação no processo de construção de nosso planejamento.

Diretores executivos e assessores definem os objetivos estratégicos norteadores para o período 2015-2020.

Etapa 2: Levantamento de Dados

Esta etapa possui a visita dos executivos à Central, com o gerente de Planejamento da Central e o gerente de Planejamento do Banco Sicredi. Em seguida, ocorre uma reunião dos executivos com o presidente, para

apresentar as ideias de como realizar o planejamento, e a reformulação da reunião do presidente com os delegados de núcleo.

Pesquisa com *stakeholders* para subsidiar o processo de planejamento de longo prazo.

Etapa 3: Encontro com Delegados de Núcleos

São nove reuniões regionalizadas com os delegados, para apresentação dos números da cooperativa, sua atuação, produtos ofertados e colher a sugestão dos objetivos comerciais a partir dos objetivos estratégicos, com base histórica de dados da cooperativa.

Etapa 4: Encontro Gerencial

Apresentação da modelagem, contendo histórico de dados da cooperativa para ser utilizada pelos gerentes de Agência.

Os gerentes de Agências sugerem os objetivos comerciais, a partir dos objetivos estratégicos 2015-2020.

Etapa 5: Teste de Hipóteses

Apresentação da compilação dos encontros anteriores, para validação junto ao Conselho de Administração, o qual define quais são os objetivos comerciais que servirão de norteador no Seminário de Delegados de Núcleo.

Etapa 6: Seminário de Delegados

Visa a envolver os delegados no processo de decisão de quais serão os norteadores estratégicos para o próximo ano.

Etapa 7: Encontro de Planejamento

Apresentação do Planejamento Estratégico Corporativo e os temas estratégicos definidos pela cooperativa, que servirão de norteadores das ações de desenvolvimento.

Apresentação e definição dos objetivos comerciais, discutidos e definidos pelos delegados de Núcleos e conselheiros de Administração.

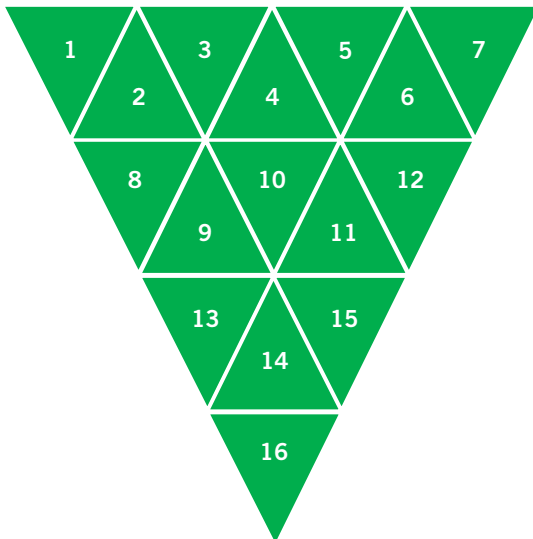


Apresentação da metodologia para a realização e acompanhamento do PE (Planejamento Estratégico) 2015/2020.

Cabe, nesse momento, aos gerentes de Agências e assessores sob a coordenação dos executivos definir o Plano Estratégico para auxiliar na elaboração do propósito estratégico e sugerir planejamento comercial até 2020.

II - Etapas do planejamento financeiro

O Planejamento Financeiro possui 16 etapas, referentes à visão de curto prazo, e são realizadas todas as etapas anualmente.



Etapa 1: Disseminar a Estratégia nas Agências

Quem realiza: Área de Planejamento com apoio dos Assessores de Desenvolvimento.

Quem participa: Gestores da Agência e Equipe de Negócio.



Etapa 2: Encontro sobre Cenários Econômicos

Como: Elaborar e realizar uma apresentação para toda a equipe da Agência, contendo dados dos ambientes externo e interno, buscando subsidiar os Gestores na análise do seu potencial de negócios e elaboração de ações de desenvolvimento da Agência.

Quando: No período de fevereiro a agosto do ano corrente, o trabalho deve se findar antes da etapa de planejamento do próximo exercício.

Quem realiza: Área de Planejamento fica com a responsabilidade de agendar com a área econômica do CAS – Centro Administrativo Sicredi.

Quem participa: Presidente, Conselheiros, Diretores, Assessores, Gerentes de Agência, Gerentes Administrativos Financeiros, Gerentes de Negócios e Delegados de Núcleos.

Como: Em evento sobre cenários econômicos, a ser realizado pela área de economia do CAS – Centro Administrativo Sicredi, visando a apresentar um prognóstico de como estará a situação econômica nacional no próximo período, bem como os desafios do Sicredi frente ao mercado.

Quando: Antes de iniciar o trabalho de planejamento financeiro para o próximo período.



Etapa 3: Encontro com Delegados de Núcleos

Quem realiza: Área de Programas de Relacionamento e Área de Planejamento.



Quem participa: Presidente e Delegados de Núcleos.

Como: Presidente coordena um trabalho de envolvimento e participação dos associados na construção do planejamento da cooperativa, buscando, nesse evento, ouvir sugestões macros de quais devem ser os principais objetivos da cooperativa no próximo período. Ao final desse trabalho, temos alguns norteadores que são levados para discussão no Comitê Consultivo do Planejamento.

Quando: Antes de iniciar o trabalho de planejamento financeiro para o próximo período; provavelmente, é realizado nos meses de julho ou agosto.



Etapa 4: Reunião com Conselho Técnico

Quem realiza: Diretor executivo.

Quem participa: Presidente, Diretores e Assessor de Planejamento.

Como: Após a palestra sobre Cenários Econômicos, é realizado um encontro para colher sugestões e escutar, dos Conselheiros, o que esperam da cooperativa para o próximo exercício e para apresentar qual o escopo do Planejamento para 2017.

Quando: Antes de iniciar o trabalho de planejamento financeiro para o próximo período.



Etapa 5: Comitê Consultivo do Planejamento

Quem realiza: Área de Planejamento.

Quem participa: Diretoria e Assessores.

Como: São reunidos a Diretoria Executiva e os Assessores, para discutir e sugerir diretrizes que irão nortear a formulação do planejamento financeiro para o próximo

período. Ao final desse trabalho, temos alguns norteadores que são levados para discussão no Comitê Consultivo do Planejamento.

Quando: Antes de iniciar o trabalho de planejamento financeiro para o próximo período; provavelmente, é realizado no mês de agosto.



Etapa 6: Reunião com o Conselho de Administração

Quem realiza: Área de Planejamento.

Quem participa: Presidente, Diretores e Conselheiros de Administração.

Como: O objetivo é analisar as diretrizes norteadoras do planejamento financeiro, sugeridas pelos grupos de Delegados e pelo grupo de Assessores e Direx (Diretoria Executiva). Esse trabalho irá alinhar e, se necessário, adequar as diretrizes que serão apresentadas para os gestores de Agência. Trata-se de um comitê, formado por membros com conhecimento técnico e de gestão, o qual tem capacidade para decidir qual o melhor caminho para a cooperativa no próximo período.

Quando: Antes do Seminário de Delegados e Evento de Planejamento Financeiro com Gerente de Agência e Gerente Administrativo-Financeiro; geralmente, é realizado no final de agosto.



Etapa 7: Seminário de Delegados de Núcleo

Quem realiza: Área de Programas de Relacionamento.

Quem participa: Presidente, Diretores, Assessores, Gerentes de Agência e Delegados de Núcleo.



Como: Encontro com os Delegados de Núcleos, para realizar a apresentação das diretrizes norteadoras do Planejamento Financeiro, analisadas e aprovadas pelo Comitê Consultivo de Planejamento.

Quando: Antes do Encontro de Planejamento Financeiro com os Gestores de Agência; provavelmente, é realizado no mês de setembro.



Etapa 8: Orçamento da Superintendência

Quem realiza: Área de Planejamento, Área Administrativa, Área de Desenvolvimento, Área de Crédito e Área de Comunicação.

Quem participa: Presidente, Diretores, Assessores, Gerente de Agência e Gerente Administrativos.

Como: Encontro com os Gestores de Agência, para apresentar as diretrizes norteadoras do Planejamento Financeiro, analisadas e aprovadas pelo Comitê Consultivo de Planejamento, bem como repassar treinamento referente ao uso das ferramentas de planejamento financeiro e demais informações de suma importância para a elaboração das metas de produtos e serviços e despesas.

Quando: No mês de setembro.



Etapa 9: Evento de Planejamento Financeiro

Quem realiza: Todas as áreas da Sureg – Superintendência Regional.

Quem participa: Diretores, Assessores e os demais colaboradores.

Como: Momento para pensar quais são os investimentos prioritários de cada área para o próximo período. Devem ser orçadas despesas com eventos, treinamentos externos, campanhas, viagens, aquisição de equipamentos, reformas de agências etc.

Quando: No mês de setembro.



Etapa 10: Análise e Definição das Metas pelas Agências

Quem realiza: Gestores de Agência.

Quem participa: Gestores de Agência, equipe da Agência e Assessores.

Como: Após receber as diretrizes norteadoras do planejamento financeiro, fica sob a incumbência dos Gestores de Agência reunir suas equipes para planejar as metas do próximo período e, dentro do prazo estipulado pela Área de Planejamento, enviar para validação do Comitê Consultivo de Planejamento.

Quando: No mês de setembro.



Etapa 11: Validação do Consolidado das Metas pelo Comitê Consultivo

Quem realiza: Área de Planejamento.

Quem participa: Membros do Comitê Consultivo de Planejamento e convidados, caso esses achem necessário.

Como: Após receber as metas de Produtos e Serviços, Despesas das Agências e Orçamentação da Sureg – Superintendência Regional, fica sob incumbência da Área de Planejamento consolidar as informações, elaborar uma apresentação e convocar o Comitê Consultivo de Planejamento para apreciação e validação das metas.

Quando: No mês de setembro.



Etapa 12: Lançamento das Metas no Planning

Quem realiza: Área de Planejamento.

Quem participa: Assessor e Assistente de Planejamento.

Como: Após a validação das metas pelo Comitê Consultivo de Planejamento, inicia-se a entrada de dados na ferramenta de planejamento pela equipe de planejamento. Essa parte técnica fica sob incumbência do Assistente de Planejamento com o acompanhamento direto do Assessor, para identificar e corrigir curvas de sazonalidade desproporcionais e deixar o planejamento assertivo. São encarregados de informar diariamente aos Diretores o progresso da carga e a simulação de resultados e indicadores.

Quando: No mês de outubro.



Etapa 13: Entrega do Planejamento Financeiro

Quem realiza: Área de Planejamento.

Quem participa: Membros do Comitê Consultivo de Planejamento e convidados, caso esses achem necessário.

Como: Após o encerramento do trabalho de entrada de dados na ferramenta de planejamento, fica sob incumbência da Área de Planejamento convocar o Comitê Consultivo de Planejado e demais convidados, caso julgue necessário, para apresentar os números finais do planejamento e avaliar se eles estão adequados às diretrizes estabelecidas.

Caso o Comitê julgue que os números estão de acordo, solicita-se o fechamento da ferramenta de planejamento para a Central Sul, e é enviado relatório consolida-

do com os números para as agências. Caso contrário, é realizada uma ação de ajustes de números, sendo a mais apropriada que o Comitê julgar necessária para o momento.

Quando: No mês de outubro.



Etapa 14: Apresentação do Planejamento Financeiro e Plano de Ação para Delegados e Conselheiros

Quem realiza: Gerente da Agência.

Quem participa: Gerente da Agência, Gerente Administrativo-Financeiro e Delegados de Núcleo e o Conselheiro de Administração da região.

Como: Após a definição efetiva dos objetivos quantitativos e qualitativos, são reunidos na Agência os Delegados e o Conselheiro de Administração da Região, para apresentar o que foi definido como objetivos para o ano seguinte para a Agência.

Quando: No mês de novembro ou dezembro.



Etapa 15: Janela de Revisão do Planejamento Financeiro

Quem realiza: Área de Planejamento.

Quem participa: Se necessário, Comitê Consultivo de Planejamento e Gestores de Unidade de Atendimento.

Como: Em virtude da troca de Indicadores e/ou mudanças nos cenários econômicos, possivelmente, em janeiro ou fevereiro do ano seguinte, há uma reabertura do planejamento para ajustes pontuais. Em virtude disso, e de acordo com combinado no Evento de Planejamento Financeiro com os Gestores de Agência, fica sob



responsabilidade da Área de Planejamento ajustar as metas de acordo com o contratado de Saldo Final das Carteiras para o ano planejado.

Quando: Em janeiro ou fevereiro.



Etapa 16: Distribuição e Disponibilização do Aplicativo de Acompanhamento de Metas

Quem realiza: Área de Planejamento.

Quem participa: Assessor e Assistente de Planejamento.

Como: Fica sob responsabilidade da Área de Planejamento atualizar o aplicativo de acompanhamento com as novas metas e disponibilizá-lo, para que os Gestores da Unidade de Atendimento realizem a análise e gestão das metas junto aos colaboradores.

Quando: Após a janela de ajustes do planejamento.

Responsabilidades: área de planejamento

Controle:

Os cronogramas das etapas são acompanhados e gerenciados pelo assessor de planejamento.

Ao longo do ano, o planejamento é acompanhado, mensalmente, por reuniões do Conselho de Administração, reuniões do Comitê Executivo e Reuniões Gerenciais.

Proatividade:

Essa prática permite a participação dos associados, por meio do Conselheiro e Delegados de Núcleo, no processo de planejamento da cooperativa.

Também são realizados acompanhamentos contínuos do mercado e concorrentes, para avaliar futuras cenários que possam impactar de alguma forma o negócio da cooperativa e possam prejudicar, de alguma forma, a estratégia.

Aplicação

► Abrangência:

Níveis Estratégico e Técnico.

Conselho de Administração: Presidente, Conselheiros e Delegados.

► Superintendência:

Diretoria Executiva, Área de Planejamento, Desenvolvimento, Administrativa, Programas de Relacionamento, Ciclo de Crédito, Operações de Produtos e Serviços, Comunicação, Gestão de Pessoas, Processo e Qualidade, Controles Internos.

► Agência:

Todos os colaboradores.

► Continuidade:

A aplicação da metodologia de construção e acompanhamento do planejamento estratégico e financeiro é realizada, anualmente, pela cooperativa, desde 2009. A figura 1 apresenta a linha do tempo.

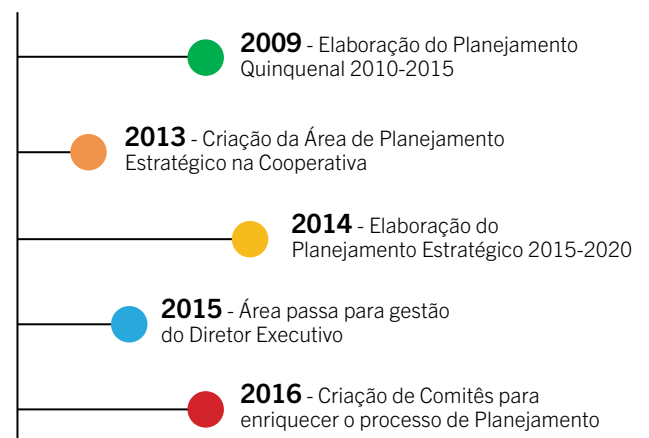


Figura 1 – Linha do tempo



Aprendizado

Melhoria:

Ao longo do período, observa-se a evolução do método de Planejamento Estratégico e Financeiro. Destacam-se as principais nos últimos quatro anos.

2014

- Encontro de Delegados para definição dos norteadores estratégicos;
- Realização do evento de Planejamento Estratégico e Financeiro com os Gerentes de Agências para definição das metas comerciais;
- Elaboração do Planejamento Comercial de Longo Prazo.

2015

- Reunião do Conselho, Executivos e Assessores, para definir os objetivos estratégicos norteadores para o período e quem são os *stakeholders*;
- Visita centralizadora, conhecimento técnico e sugestões para melhorar o processo de planejamento;
- Reformulação da reunião do presidente com os delegados;
- Pesquisa com *stakeholders*, para subsidiar o processo de planejamento de longo prazo;
- Encontro de Núcleos: nove reuniões, realizadas regionalmente;
- 1º Encontro Gerencial: apresentação da modelagem contendo o histórico de dados da cooperativa;
- 2º Encontro Gerencial: apresentação do Planejamento Estratégico Corporativo e seus temas estratégicos; apresentação a definição dos objetivos comerciais; apresentação da metodologia para a realização e acompanhamento do PE 2015-2020;
- Compilação dos dados (Associados, Resultado, Abertura de Agências e Programa Crescer) dos cinco grupos de Gerentes de Agências e nove Encontros de Delegados. Sugestão para o Planejamento do Ano Seguinte 2015.

2016

- Apresentação e revisão: Matriz Swot, Mapa Estratégico e Iniciativas Estratégicas (Crédito, Eficiência, Extensão, Liquidez/Capital e Relacionamento);
- Visita técnica a outras cooperativas (Cooperativa Centro Sul MS e Cooperativa União MS);
- Elaboração do Propósito Estratégico;
- Elaboração do Plano de Ação por Agência;
- Envolvimento dos Gestores da Agência para validação dos números (metas);
- Treinamento de Planejamento e Análise Financeira;
- Criação de Ferramenta Orçamentária;
- Orçamentação das despesas das agências e sede por meio da Ferramenta Orçamentária.

2017

- Criação do Comitê de Orçamento, com o objetivo de avaliação e melhor planejamento das despesas;
- Desenvolvimento de uma ferramenta on-line de planejamento, com o objetivo de facilitar e tornar mais prático o processo;
- Aprimorar a ferramenta de acompanhamento de plano de ação, com o objetivo de melhor acompanhamento da efetividade das ações das agências.

Integração com outras práticas

A construção e o acompanhamento participativo dos delegados, conselheiros e Agências do Planejamento Financeiro e Estratégico estão vinculados, direta ou indiretamente, com todas as práticas da cooperativa.

A prática do Planejamento Estratégico é a motivadora para implantações de novos projetos e/ou mudanças estruturais.



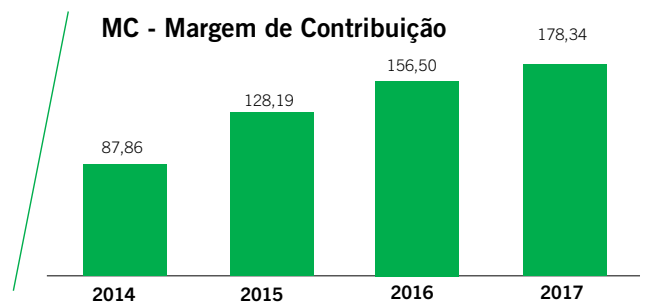
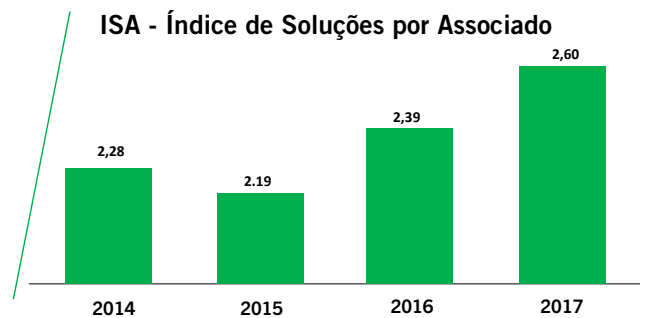
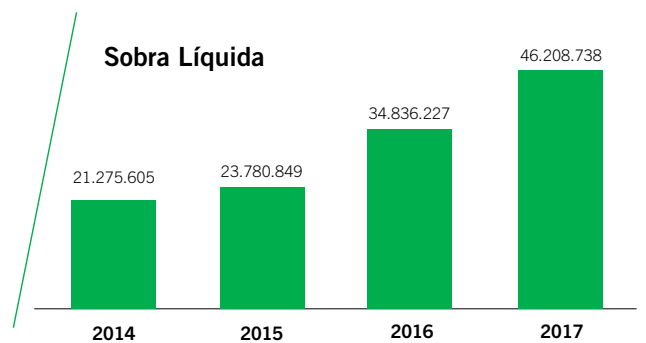
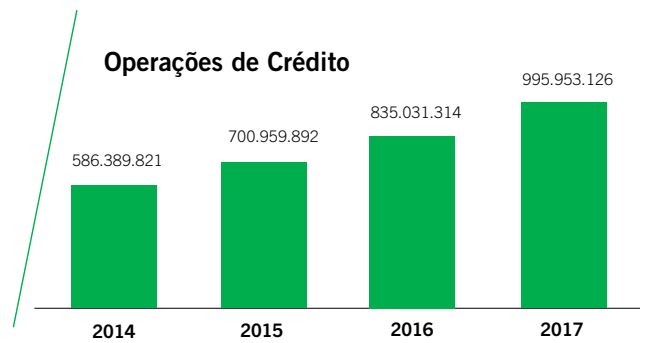
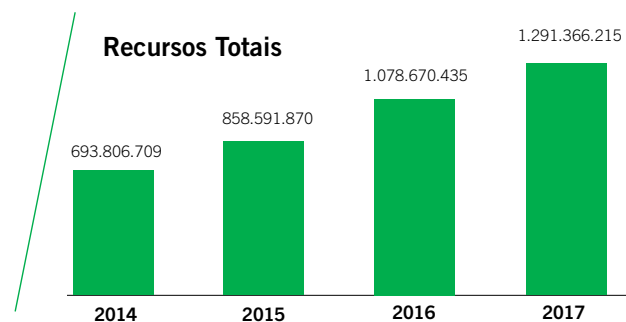
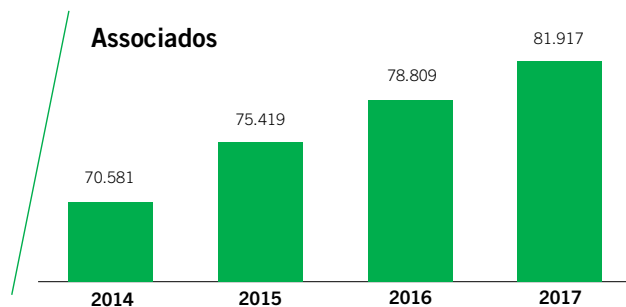
Alinhamento com os princípios cooperativistas

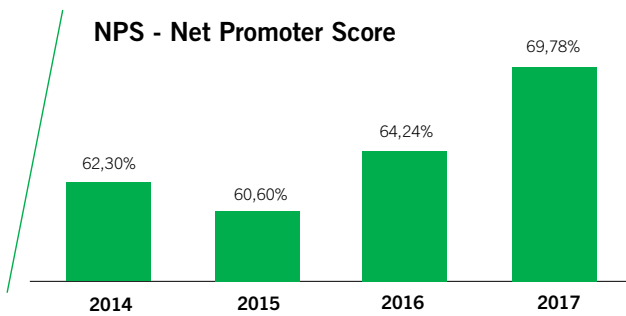
A metodologia do Planejamento Estratégico e Financeiro está alinhada com os seguintes princípios cooperativista:

- **2º Gestão Democrática:** destacada pela participação dos Delegados, Conselheiros no processo de definição estratégica da cooperativa;
- **5º Educação, Formação e Informação:** com essas etapas, a cooperativa mantém seus associados informados sobre as ações e resultados planejados e realizados;
- **7º Interesse pela Comunidade:** ter um processo transparente do Planejamento Estratégico e Financeiro com a comunidade fortalece o relacionamento e o cumprimento da missão.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:





Resultados Quantitativos:

- Alinhamento e foco quanto aos objetivos de longo prazo da cooperativa, possibilitando a captura de oportunidades de negócios;
- Alinhamento de interesse entre todas as esferas de decisão da cooperativa: Associados, Consad – Conselho de Administração e Direx – Diretoria Executiva;
- Equipes de colaboradores direcionadas e buscando atingir os objetivos traçados, sendo a estratégia disseminada e de livre acesso para todos
- Gestão da estratégia, contribuindo para que diretores e gestores consigam avaliar sua evolução por meio de indicadores e fazer uma melhor gestão de suas agências.



Unimed Vitória

A estratégia é uma tarefa de todos! – Boas práticas na disseminação do Planejamento Estratégico da Unimed Vitória



Critério:

- Estratégias e Planos



Fundamento(s) da Excelência:

- Pensamento sistêmico
- Olhar para o futuro
- Liderança transformadora
- Geração de valor



Requisito(s):

- Comunicação da missão
- Visão
- Valores e de outros temas relativos ao engajamento das pessoas



Palavras-chave:

- Estratégia
- Disseminação
- Engajamento
- Resultado



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Vitória

Data da Constituição

27 de agosto de 1979

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

27.578.434/0001-20

Número de Cooperados:

2.363

Número de Colaboradores:

2.431

Endereço

Av. Cezar Hilal, Nº 700, Ed. Yung, Bento Ferreira

Cidade/Estado

Vitória/ES

Site

www.unimed.coop.br/web/vitoria

Contato

Larissa Calmon Castiglioni Pereira

E-mail:

larissacalmon@unimedvx.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Desde 2003, a Unimed Vitória realiza, anualmente, o Ciclo de Revisão do Planejamento Estratégico, que acontece de agosto a dezembro, no qual envolve todas as lideranças da cooperativa, desde a análise de cenário, estruturação dos objetivos estratégicos, indicadores e metas, até a definição dos projetos estratégicos que potencializarão o alcance dos resultados.

Após a estratégia revisada para os próximos quatro anos, a Alta Administração tem realizado um evento intitulado de “Kick-off do Planejamento Estratégico”, no qual compartilha com as lideranças a responsabilidade pela disseminação dos desafios estratégicos e envolvimento dos colaboradores com esses desafios.

Para apoiar esse processo de engajamento, a cooperativa tem utilizado a criação de temas lúdicos, que demonstram a essência da estratégia, elaborando materiais de comunicação, divulgados mensalmente, em todos os canais internos, de forma a mobilizar a cooperativa e reforçar a importância do tema.

Em 2012, por meio de uma pesquisa interna sobre a compreensão da estratégia por parte dos colaboradores e por meio das auditorias internas e externas do Sistema de Gestão da Qualidade, percebeu-se que o envolvimento dos colaboradores, por parte das lideranças, dava-se apenas no momento de lançamento do Planejamento Estratégico, e não mensalmente, fato que não estava promovendo o engajamento necessário da organização.

A partir do desafio de ampliar o engajamento dos colaboradores com a estratégia da cooperativa e fortalecer a cultura de que a estratégia é uma tarefa de todos, identificou-se a necessidade de inovar na disseminação do Planejamento Estratégico, fazendo com que os desafios estratégicos fossem mais bem compreendidos pelos colaboradores, de modo a refletir no alcance dos resultados.

Descrição da prática

A Unimed Vitória, além de permanecer com a prática da criação de temas lúdicos, que demonstram a essência da estratégia, a elaboração de materiais de comunicação, divulgados mensalmente, em todos os canais internos, de forma a mobilizar a cooperativa e reforçar a importância do tema, implantou, em 2012, a prática da disseminação mensal dos resultados estratégicos da cooperativa, por meio do reporte realizado pelas próprias lideranças com suas equipes, a partir de um material customizado, que destaca o impacto e a contribuição de cada equipe.

Enfoque

Metodologia:

Na Unimed Vitória, o processo de gestão dos resultados estratégicos acontece mensalmente e possui dois principais níveis de Acompanhamento do Planejamento Estratégico – APE. O primeiro nível, chamado de APE Tática, é um fórum que envolve todos os superintendentes e gestores na análise dos indicadores e projetos ligados aos objetivos estratégicos; num segundo nível, chamado de APE Estratégica, fórum que envolve o conselho de administração, diretoria executiva e superintendentes, no qual se analisa a causa e efeitos dos resultados estratégicos em direção à visão de futuro.

Logo após a apresentação dos resultados estratégicos para o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, a Gerência de Estratégia, Projetos e Processos envia uma apresentação customizada para cada liderança, contendo os resultados estratégicos mais impactantes para sua equipe. Apoiadas nesse material, as lideranças marcam um momento com seus colaboradores, para a disseminação e engajamento de todos na busca dos desafios estabelecidos, enviam, para a Coordenação de Estratégia e Projetos, o registro dessa disseminação.

A comunicação, para ser efetiva, deve ser frequente, ou seja, deve ser habitual. Por isso, no aprimoramento da comunicação da estratégia, estabeleceu-se a periodicidade mensal, e as lideranças são monitoradas, para



que encaminhem os registros que evidenciam a disseminação. A Coordenação de Estratégia e Projetos fica à disposição caso os gestores queiram a participação para apoio nas reuniões, garantindo que a comunicação alcance todos os níveis hierárquicos de forma alinhada.

Além disso, a cooperativa conta ainda com vários outros materiais e canais de comunicação para a disseminação do Planejamento Estratégico, que contribuem, fundamentalmente, para o sucesso no engajamento das pessoas.

São eles:

Tema lúdico:

São frases que contribuem, de forma visual, para envolver todo o público da cooperativa no alinhamento estratégico. São utilizadas em *templates*, quadros de gestão à vista, *book* do planejamento estratégico, descanso de tela, *banners* etc. Nos últimos anos, foram: “Equilíbrio e Sinergia”; “Nossos Passos em Harmonia;” “Nossos Clientes no Ritmo do Bem-Estar”; “Reinventar-se para Cuidar Mais e Melhor”; “O Cuidado que Envolve e Transforma”; “Cuidado e Atenção em Todos os Detalhes”.

Kick-off do Planejamento Estratégico:

Evento no qual a Diretoria Executiva compartilha com as lideranças a responsabilidade pela disseminação e envolvimento dos colaboradores com os desafios estratégicos.

Gestão à vista:

Trata-se de um quadro disponível em cada setor, para facilitar a comunicação dos resultados estratégicos para as áreas.

Jornal falado:

Pessoa vestida de jornal, tendo como foco a disseminação do Planejamento Estratégico para a equipe assistencial.

Intranet:

Portal de comunicação interna com os colaboradores, onde fica disponível o Mapa Estratégico.

Unifatos:

Revista com pauta mensal sobre o Planejamento Estratégico.

Portal de Gestão & Governança:

Software web que garante transparência para a gestão das lideranças.

Unimed Integra:

Encontros mensais com as lideranças e colaboradores-chave, para a disseminação de informações de impacto corporativo.

Responsabilidades:

Processo de envio do material customizado às lideranças: Gerência de Estratégia, Projetos e Processos.

Disseminação e engajamento junto às equipes: lideranças da cooperativa.

Controle:

A lista de presença deve ser enviada por e-mail para a Coordenação de Estratégia e Projetos, dentro do prazo estipulado, permitindo uma atuação junto as áreas que não realizaram a disseminação com as equipes.

Por meio de pesquisas internas e ligações aleatórias para os colaboradores, são feitas algumas perguntas para verificar se a disseminação de fato foi realizada, se o Planejamento Estratégico da Unimed Vitória foi compreendido pelo colaborador e se está claro como o colaborador contribui para o alcance dos resultados. Baseada nos resultados obtidos, a Coordenação de Estratégia e Projetos identifica as áreas que necessitam de uma maior atenção.



Proatividade:

Essa prática permite que a organização se alinhe ao planejamento estratégico e às metas de longo prazo, gerando um comportamento proativo e um maior engajamento, por parte dos colaboradores, na busca pelos resultados de acordo com os objetivos traçados.

Aplicação

► Abrangência:

A prática abrange toda a cooperativa, incluindo, além dos colaboradores, os médicos cooperados que ocupam cargos de liderança ou funções dentro das equipes.

► Continuidade:

A prática de disseminação mensal dos resultados estratégicos pelas lideranças junto às suas equipes está em vigor na Unimed Vitória desde 2012.

Aprendizado

Melhoria:

No decorrer desses cinco anos, várias melhorias foram conquistadas, conforme abaixo:

1. Em 2012, os resultados do Balanço Estratégico do ano anterior e os desafios do ano seguinte foram disponibilizados para todos os colaboradores;
2. Em 2012, foram criados e disponibilizados aos colaboradores joguinhos interativos e lúdicos sobre o Planejamento Estratégico da cooperativa;
3. Em 2012, foi implantada a pesquisa de Disseminação do Planejamento Estratégico, dentro da intranet, por meio de uma pergunta direta sobre o grau de compreensão dos colaboradores;
4. Em 2014, foi instituído o processo de envio mensal às lideranças de um material customizado, para a disseminação do planejamento estratégico junto às equipes;
5. Em 2014, foi estabelecido que, no processo de auditoria interna e externa do Sistema de Gestão da Qualidade, fosse avaliado o nível de compreensão dos colaboradores sobre o seu papel no alcance dos resultados estratégicos;
6. Em 2015, foi estabelecida a obrigatoriedade do envio do registro da disseminação do Planejamento Estratégico junto às equipes, pelas lideranças;
7. Em 2015, a ferramenta de pesquisa foi aprimorada, contendo um conjunto de perguntas separadas em blocos, para melhor avaliar o grau de compreensão do Planejamento Estratégico pelos colaboradores e permitir a identificação das áreas nas quais a disseminação foi pouco eficaz;
8. Em 2016, foi implantado o canal de comunicação Jornal Falado, tendo como foco a disseminação do Planejamento Estratégico para a equipe assistencial, pois foi identificada a dificuldade de apresentar os resultados devido aos horários diferenciados;
9. Em 2016, a Coordenação de Estratégia e Projetos intensificou a atuação junto às lideranças na disseminação do planejamento estratégico, quando necessário;
10. Em 2017, foi implantada a rotina mensal de ligar, de forma aleatória, para as áreas e averiguar se o colaborador compreendeu o Planejamento Estratégico da Unimed Vitória.

Integração com outras práticas

O processo de disseminação e engajamento dos colaboradores, por parte das lideranças, com os desafios estratégicos da cooperativa, possui integração com as seguintes práticas:

- Gerenciamento dos resultados da cooperativa;
- Gestão de equipes;
- Comunicação interna;
- Sistema de Gestão da Qualidade;



- Gerenciamento de projetos;
- Governança corporativa;
- Pesquisas internas;
- Programa de Gestão por Resultados;
- Gestão de riscos;

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o 5º princípio cooperativista: Educação, Formação e Informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

Resultados do processo de disseminação do Planejamento Estratégico 2016:

- 88% dos colaboradores responderam que a liderança se reúne com a equipe para apresentar os resultados do Planejamento Estratégico da Unimed Vitória;

- 81% dos colaboradores responderam que participam das reuniões de disseminação do Planejamento Estratégico;
- 26% dos colaboradores responderam que o seu grau de conhecimento do Planejamento Estratégico é ótimo;
- 53% dos colaboradores responderam que o seu grau de conhecimento do Planejamento Estratégico é bom;
- 82% dos colaboradores conhecem as metas financeiras da cooperativa;
- 84% dos colaboradores conhecem as metas estratégicas de suas respectivas áreas.
- 80% dos colaboradores conhecem os projetos ou ações estratégicas de suas respectivas áreas.

Com essas práticas, foi possível atingir um público quase 10 vezes maior em 2016, comparando com 2012, ano em que a pesquisa se iniciou.

Além disso, conforme demonstrado na tabela abaixo, o percentual de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico saiu de 64% em 2012 para 79% em 2016, um crescimento de 23% comparado com o ano inicial da pesquisa.

ANO	2012	2013	2014	2015	2016
Amostra de colaboradores entrevistados	77	135	208	583	632
Resultado: grau de conhecimento do Planejamento Estratégico	64%	65%	72%	74%	79%



Resultados estratégicos da Unimed Vitória (2016)

- Líder de mercado com 40,8% de *Market-share*;
- Clientes com 84,20% de satisfação;
- Cooperados com 79,70% de satisfação;
- Marca mais lembrada pelos capixabas pelo 25º ano consecutivo;
- Operadora de saúde acreditada com nível Máximo pela Agência Nacional de Saúde.

Resultados qualitativos:

Em 2007, a Unimed Vitória passou a figurar entre as poucas empresas brasileiras vencedoras do prêmio Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy, com a divulgação do seu estudo de caso na Harvard Business School Publishing. A cooperativa capixaba é uma das primeiras empresas de assistência médica do mundo na lista. Além disso, foi citada no livro A Execução Premium, ao lado de empresas como Unibanco, ArcelorMittal Tubarão, Suzano Petroquímica (Quattor), Gerdau Açominas, HSBC Bank Brasil e Volkswagen

do Brasil. Escrito por Robert S. Kaplan e David P. Norton, criadores da metodologia do Balanced Scorecard - BSC, o livro fala de como as empresas ganham uma vantagem competitiva por meio do vínculo da estratégia com as operações do negócio (http://www.ocbes.coop.br/ocb/integracao_cooperativista/2011/337/m4.html).




Em 2013 e 2015, consecutivamente, a Unimed Vitória foi vencedora do Prêmio Sescop Excelência em Gestão, promovido pelo Sescop em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade.

Em 2015, a Unimed Vitória também foi convidada a palestrar no Strategy Execution Summit “Da formulação à execução da estratégia - Uma jornada para crescimento, produtividade e resultados”, com o case “Como Orquestrar Projetos e Orçamento para a Efetiva Execução da Estratégia?”.

Em 2016, a Unimed Vitória apresentou, no Fórum de Boas Práticas Internacionais da Fundação Nacional da Qualidade, o case “O envolvimento da Alta Direção como fator-chave do Sistema de Gestão Estratégica (<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/forum-de-boas-praticas-internacional-reune-empresarios-e-membros-do-gem>).

PRÁTICA	EXEMPLO
Tema lúdico do Planejamento Estratégico 2017-2020 .	





PRÁTICA	EXEMPLO
<p><i>Kick-off</i> do Planejamento Estratégico (Evento no qual a Diretoria Executiva compartilha com as lideranças a responsabilidade pela disseminação e envolvimento dos colaboradores com os desafios estratégicos)</p>	
<p>Gestão à Vista (Veículo mensal de comunicação dos resultados estratégicos para as áreas)</p>	
<p>Jornal Falado (Pessoa vestida de jornal, tendo como foco a disseminação do Planejamento Estratégico para a equipe assistencial)</p>	



PRÁTICA	EXEMPLO
<p>Disseminação do Planejamento Estratégico</p> <p>(As lideranças utilizam o material customizado com os desafios estratégicos de maior impacto na sua equipe)</p>	
<p>Intranet</p> <p>(Portal de comunicação interna com os colaboradores)</p>	
<p>Unifatos</p> <p>(Veículo de comunicação focado nos colaboradores com pauta mensal sobre o Planejamento Estratégico)</p>	



PRÁTICA	EXEMPLO
<p>Portal de Gestão & Governança (<i>Software web</i> que garante transparência para a gestão das lideranças)</p>	
<p>Unimed Integra (Encontros mensais com as lideranças e colaboradores-chave para a disseminação de informações de impacto corporativo)</p>	





Clientes



Coopmetro

A logística do transporte de amostras de qualidade do leite como estratégia para novas oportunidades de negócios



Critério:

- Clientes



Fundamento(s) da Excelência:

- Atuação em rede
- Olhar para o futuro
- Aprendizado organizacional
- Inovação
- Agilidade
- Conhecimento sobre clientes e mercados
- Decisões fundamentadas e geração de valor



Requisito(s):

- Inserção de novos produtos no mercado



Palavras-chave:

- Inovação
- Clientes e intercooperação
- Resultado



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa dos Transportadores Autônomos de Cargas e Passageiros

Sigla

Coopmetro

Data da Constituição

04 de novembro de 1999

Ramo de Cooperativismo

Transporte

CNPJ

03.612.518/0001/74

Número de Cooperados:

1.683

Número de Colaboradores:

173

Endereço

Rua Paulo Pereira Fonseca, 180 – Chácara Dom Bosco

Cidade/Estado

Pará de Minas/MG

Site

www.coopmetro.com.br

Contato

Evaldo Moreira Matos

E-mail:

evaldo@coopmetro.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

No monitoramento e análise dos índices de performances inerentes à gestão do transporte de leite *in natura*, bem como nas tratativas das solicitações e registros de eventos das respectivas operações, a Coopmetro identificou lacunas significativas no transporte de amostras de qualidade do leite e a relevância em estabelecer parcerias com laboratórios credenciados à Rede Brasileira de Qualidade do Leite – RBQL, para melhoria da comunicação, dos processos e dos indicadores.

A logística de transporte das amostras de qualidade do leite constitui um caminho crítico em toda a cadeia produtiva láctea, com impactos nos processos de coletas, monitoramento e gestão do leite *in natura* do produtor ao laticínio, bem como das amostras até o laboratório credenciado. Além disso, para atender ao Programa Nacional de Qualidade do Leite, é preciso, segundo a lei, que o produtor rural realize, ao menos, uma amostra por mês.

Nesse contexto, a cooperativa, que já almejava evolução no mercado lácteo, percebeu, no ano de 2015, oportunidades para fidelizar e agregar valor aos seus clientes, bem como inserir e posicionar a Coopmetro como a cooperativa de referência no transporte de amostras de qualidade do leite para os laticínios e os laboratórios credenciados.

Assim, estruturou uma nova modalidade de serviços de transporte e definiu uma estratégia para angariar novos clientes, ofertando veículos refrigerados, monitoramento do transporte, treinamentos, além de viabilizar a redução do prazo de entrega dos resultados das análises.

Dessa forma, criou um ambiente de oportunidades para captação de novos cooperados, captação de novos negócios e, a partir da logística, soluções ao transporte de amostras da qualidade do leite.

Descrição da Prática

Enfoque

Metodologia:

A logística e o transporte das amostras de qualidade do leite em conformidade com os padrões requeridos são diferenciais competitivos para os produtores rurais que almejam maiores ganhos financeiros e para a expansão da cooperativa de transporte no mercado lácteo, na captação de cooperados e no estabelecimento de um ambiente favorável para novos negócios.

Dessa forma, a boa prática consiste em oferecer logística de transporte de amostras de qualidade do leite dos produtores rurais aos laticínios e cooperativas centrais agropecuárias, em conformidade com os padrões requeridos pelas normativas de qualidade do leite com efetiva agilidade.

O passo inicial para o implemento da boa prática foi o estabelecimento de uma parceria entre a cooperativa e um laboratório credenciado à RBQL. O acordo de cooperação técnica designou ao laboratório as atividades de divulgação, palestras aos cooperados transportadores, aos produtores de leite, às cooperativas agropecuárias, aos laticínios e demais interessados na logística do transporte e nos ensaios das amostras, bem como a capacitação de multiplicadores. Couberam à Coopmetro as avaliações e adequações dos equipamentos de transporte, armazenamento e orientações aos seus cooperados, conforme as diretrizes da qualidade do leite regidas pela legislação pertinente, assim como treinamentos dos agentes de coletas em parceria com os multiplicadores.

No passo seguinte, firmou-se um convênio de intercooperação com uma Central de Cooperativa Agropecuária, para o efetivo transporte, e treinamentos aos envolvidos no processo de coleta das amostras e do leite *in natura*.

Para atender a esse novo mercado, investiu-se na aquisição de veículos menores e adaptados para o transporte das amostras e, junto com o laboratório parceiro,



foram estruturados os processos operacionais, os formatos de comunicação e registros e os critérios para as atividades de divulgação e treinamentos.

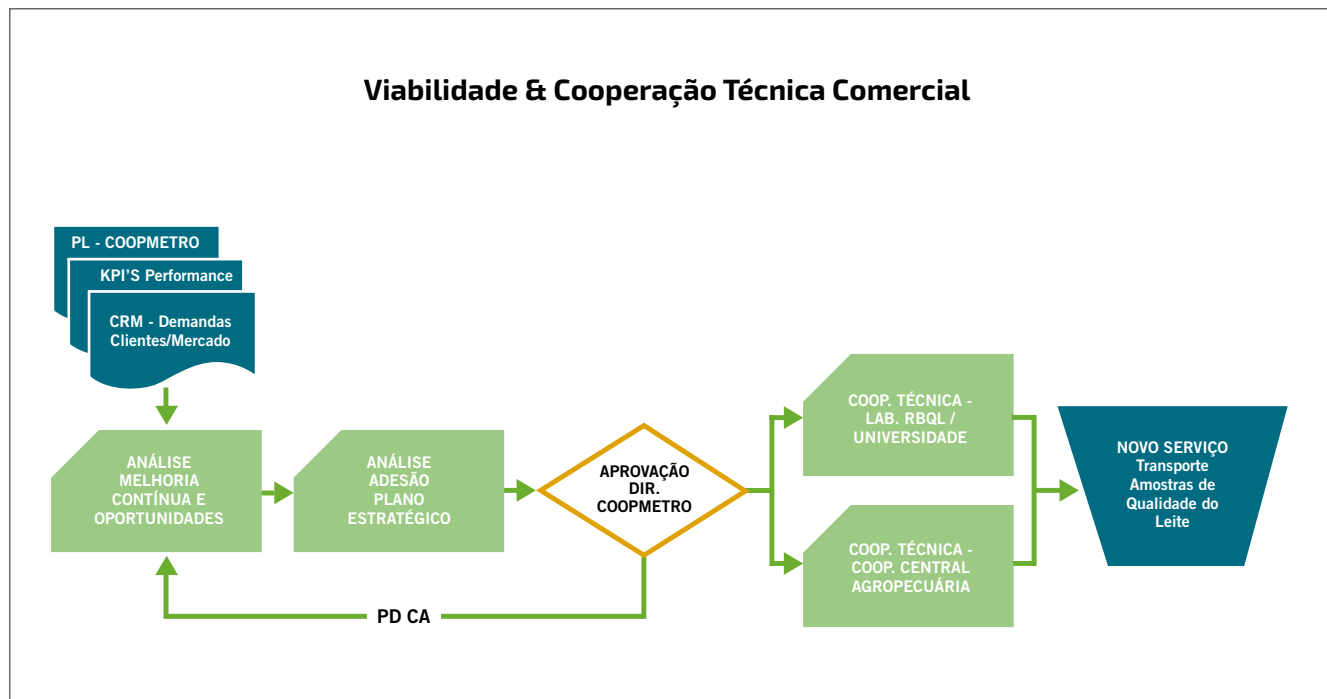
A prática se iniciou em janeiro de 2016, num projeto piloto, com uma central de cooperativas agropecuárias para a estruturação e a validação dos processos operacionais fundamentais. Estabeleceu-se também uma agenda de divulgação e visitas às cooperativas agropecuárias e laticínios já demandantes de serviços do laboratório. Essa visita tinha o objetivo de demonstrar os impactos positivos na qualidade dos serviços de análises das amostras de leite, resultantes de uma nova logística do transporte e armazenamento promovido pela Coopmetro.

Com essa estratégia, a Coopmetro se inseriu em um novo mercado, captando novos cooperados e gerando valor aos laticínios, cooperativas agropecuárias e seus respectivos cooperados. Se, antes, o produtor rural demorava até sete dias para receber o relatório da qualidade de seu leite, no novo formato de transporte e logística, ele o recebe em até 24 horas.

A atuação em parceria com uma universidade e seus respectivos laboratórios de pesquisa viabilizou oportunidades de intercooperação com outras cooperativas agropecuárias e de laticínios, estreitamento no relacionamento com os cooperados, aumento da confiança e serviços de logística de transporte mais qualificado.

Os fluxogramas a seguir apresentam as etapas estruturantes da metodologia:

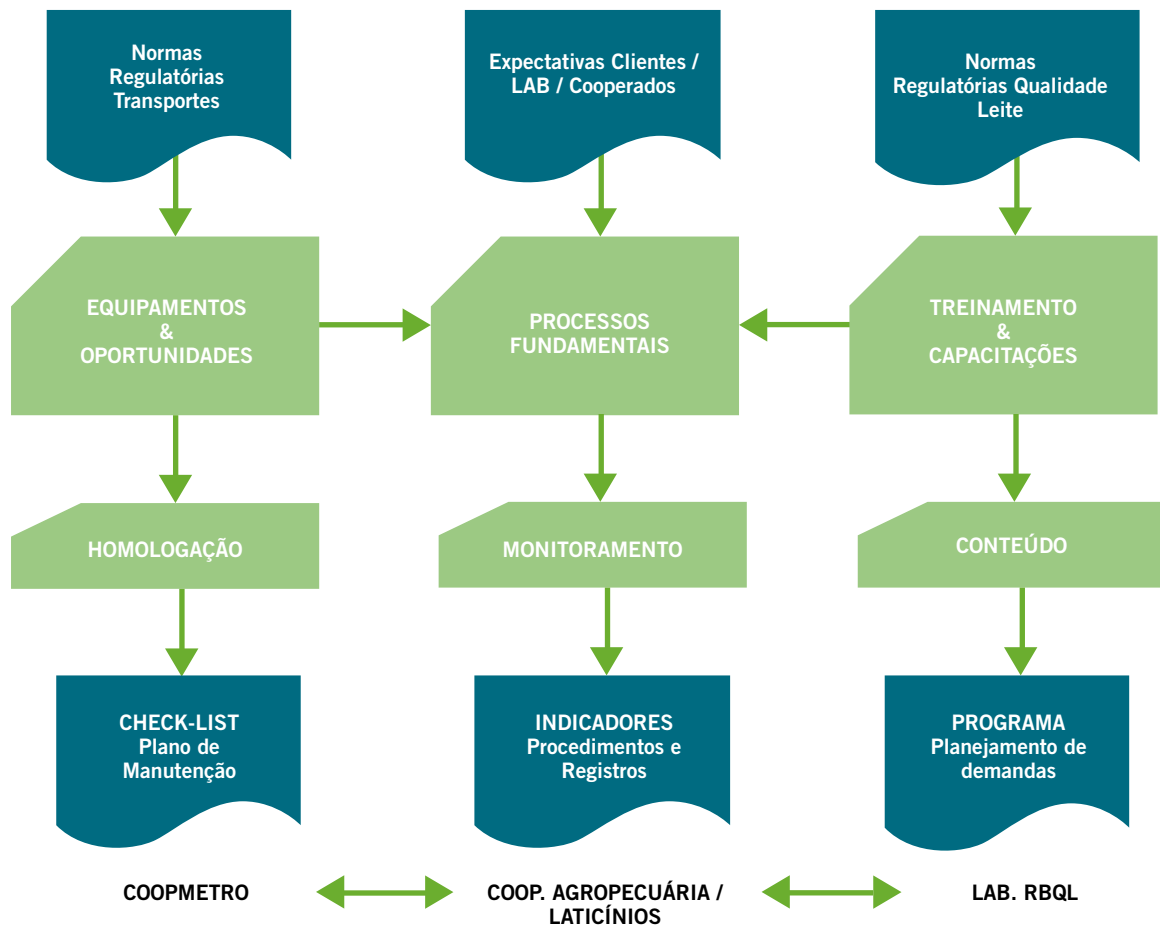
I. FASE I – ANÁLISE DE ADESÃO ESTRATÉGICA E COMERCIAL





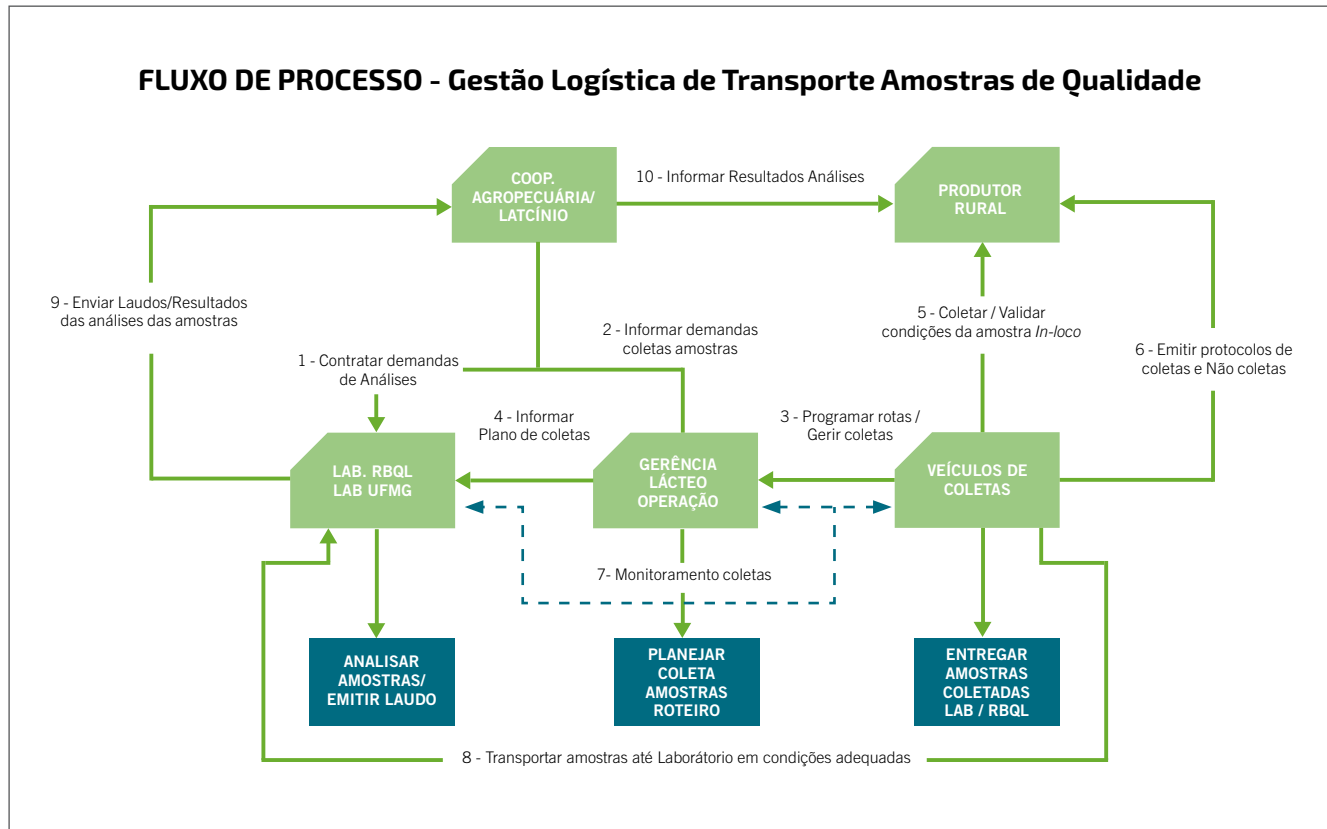
II. FASE II - ANÁLISE DE ADESÃO OPERACIONAL

II - Mapa de Aderência - Ajuste Operacional





III. DIAGRAMA DE INTERCOOPERAÇÃO OPERACIONAL



Responsabilidades:

Gerência de Operação de Látceos.

Controle:

O controle da prática é realizado a partir do gerente de operações de láticoes, por meio de processos formalizados, como: Mapa de Coletas/Recoletas - Laticínios, Programação de Entregas Laboratórios. Seu monitoramento ocorre através dos relatórios mensais de Índices de Performances, e a verificação de conformidade é acompanhada a partir dos seguintes indicadores:

- Quantidade de justificativas de não coleta indevidas, percentual de ocorrências em relação ao total de ocorrências;
- Percentual de produtores com um resultado de análise;

- Percentual de produtores com dois resultados de análise.

Proatividade:

A logística e o transporte das amostras com alto padrão de qualidade criam um ambiente favorável ao relacionamento com os produtores rurais, as cooperativas agropecuárias e laticínios. Colocam em foco a credibilidade e confiabilidade dos serviços prestados. Evidenciam um diferencial competitivo e resultam em novas oportunidades aos negócios e ao cooperados. Dessa forma, devido à agilidade no processo da boa prática, que reduziu de sete dias para 24 horas a entrega dos resultados dos relatórios de qualidade do leite, a cooperativa atua proativamente, em benefício dos clientes, que podem identificar possíveis desvios e promover melhorias em seu processo produtivo, de forma que gerem uma melhor remuneração para o produtor rural, com



consequente melhoria na qualidade dos produtos das cooperativas agropecuárias e dos laticínios.

Aplicação

▶ Abrangência:

Clientes do segmento lácteo, cooperativas agropecuárias, laticínios, universidade e cooperados.

▶ Continuidade:

Implantada desde dezembro de 2015 - diária.

Aprendizado

Melhoria:

Desde 2015, a cooperativa vem aperfeiçoando sua prática, de modo que ofereça um melhor serviço com qualidade e agilidade. Assim sendo, foram promovidas as seguintes melhorias:

- 2016 – Identificou-se a necessidade de aprimorar a divulgação do projeto e promover o treinamento dos clientes produtores rurais, cooperados e outros agentes para potencializar a prática;
- 2016 – Com o objetivo de alcançar novos mercados, foi firmado um convênio para coleta de amostras com uma cooperativa agropecuária – projeto piloto;
- 2016 – Observou-se a necessidade de ampliação da carteira de clientes para a viabilidade da prática, assim, captaram-se novos clientes para transporte de amostras;
- 2016 – Para o sucesso da prática, a cooperativa passou a promover um relacionamento comercial mais próximo com as cooperativas agropecuárias; essa melhoria promoveu o aumento de clientes.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada aos objetivos constantes no planejamento estratégico da cooperativa e, dentre as vá-

rias estratégias, a ampliação de atuação da Coopmetro em novos mercados.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática atende ao princípio da “Educação, Formação e Informação”, ao promover a educação e formação dos clientes (produtores rurais), colaboradores, cooperados e outros agentes, para que possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.

Atende também ao princípio da “Intercooperação”, criando oportunidades de negócios entre cooperativas, por meio das diversas parcerias realizadas entre a cooperativa, a UFMG e cooperativas de laticínios.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos:

A prática possibilitou alavancar o negócio da cooperativa. Desde 2015, foram nove parcerias firmadas, captação de 22 novos cooperados e transporte de 769, 26.088 e 30.139 amostras de qualidade, nos anos de 2015, 2016 e 2017, respectivamente.

Outros fatores relevantes dizem respeito à capacitação de multiplicadores, ao todo 22 entre os anos de 2016 a 2017, e ainda treinamentos mensais de 120 agentes de coletas, totalizando 11.520 horas de instruções.

Resultados qualitativos:

Com a implementação da prática, a cooperativa observou diversos resultados qualitativos para seus diversos públicos. Para os clientes, produtores rurais, a prática possibilitou uma análise da qualidade da amostra de seu leite, com resultados disponibilizados em até 24 horas. Convém ressaltar que, antes da prática, os produtores precisavam aguardar até sete dias para obtenção do relatório com os resultados da amostra.



Outro fator relevante diz respeito às palestras e orientações aos clientes, no que tange às normativas do leite. Tal prática contribui para a melhoria da qualidade do leite entregue pelos clientes às cooperativas e laticínios, consequentemente, para a oferta de produtos de melhor qualidade ao mercado.

A Coopmetro constatou que a inserção do serviço de amostras de qualidades criou oportunidades para novos negócios, gerando receitas e a ampliação do quadro social. Os cooperados e os agentes de coletas aprimoraram os procedimentos para uma coleta mais qualificada do leite *in natura* e das amostras de qualidade.

Constatou também que a agilidade na coleta e na apresentação dos resultados das amostras proporcionou um posicionamento destacado e inovador da cooperativa frente ao mercado lácteo.

Por meio das parcerias com o laboratório credenciado à RBQL, a prospecção junto às cooperativas e laticínios fortalece a prática da intercooperação, dentro de uma rede na qual todos os empreendimentos saem ganhando.

- Cooperados transportadores mais bem preparados para execução das coletas do leite e amostras;
- Amostras transportadas em conformidade com os critérios e padrões requeridos;
- Posicionamento destacado e inovador da cooperativa no atendimento à logística do transporte de amostras;
- Incremento das atividades de intercooperação com segmentos agropecuários.



Sicoob Metropolitano

Espaço Jovem Sicoob#Goals

**Critério:**

- Clientes

**Fundamento(s) da Excelência:**

- Inovação
- Olhar para o futuro
- Decisões fundamentadas
- Conhecimento sobre clientes e mercados e geração de valor

**Requisito(s):**

- Divulgação de produtos e serviços

**Palavras-chave:**

- Jovem
- Inovação
- Cooperativismo financeiro

**Informações da cooperativa****Razão Social**

Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão da Região de Maringá

Sigla

Sicoob Metropolitano

Data da Constituição

14 de junho de 1999

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

03.459.850/0001-40

Número de Cooperados:

43.393

Número de Colaboradores:

400

Endereço

Avenida Pedro Taques, 294, Segundo Andar

Cidade/Estado

Maringá, Paraná

Site

www.sicoobunicoob.com.br

Contato

Kelly Cristina Tiago

E-mail:

planejamento@sicoobmetropolitano.com.br

**Nível de Maturidade**

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Vivemos em um cenário com mudanças a todo o momento. Tornar-se competitivo é o que impulsiona as organizações a buscarem inovações no intuito de atender à nova lógica social de mercado.

Pensando na perenidade da cooperativa, identificamos a necessidade de voltarmos nossa atenção ao público jovem. Um dado que nos auxiliou a entender essa necessidade é de que a média de idade dos nossos cooperados é de 41 anos, e a previsão de envelhecimento é um fator preocupante.

Estamos inseridos em uma região com presença predominante das gerações Y e Z. Esse público possui características muito particulares: notável desejo por desenvolvimento, crescimento e anseio pela construção de seu patrimônio. Nesse momento, o suporte e orientação de uma instituição financeira são primordiais e podem trazer resultados muito relevantes para a vida dos jovens.

Constantemente conectados, engajados, exigentes e otimistas, os jovens na faixa entre 15 e 30 anos representam 30% da população brasileira, segundo dados do IBGE. Nos últimos anos, essas gerações foram responsáveis por mudanças no mercado de trabalho, na educação e nos hábitos de consumo. Em relação às finanças, esse comportamento não é diferente.

Um estudo feito pelo LinkedIn e pela Ipsos mostrou que, em comparação com as gerações anteriores, os jovens das gerações Y e Z valorizam a capacidade de gerenciar seu próprio dinheiro e contam com o auxílio da tecnologia para isso, mas também acham importante ter uma consultoria para o planejamento e organização das finanças.

Apesar de cautelosos quanto a crises financeiras no futuro, os *millennials* acreditam na economia compartilhada e colaborativa como solução. Ou seja, entendem que é melhor dividir ao invés de acumular e, por isso, buscam instituições financeiras que acreditem nas re-

lações baseadas em valores solidários, cooperativos e sustentáveis.

O Espaço Jovem Sicoob#Goals foi criado com a premissa de atingir as gerações Y e Z, por meio de uma abordagem diferenciada. A proposta é oferecer aos jovens um espaço descontraído que permita esclarecer dúvidas e receber orientações para iniciar a vida financeira.

O ambiente convencional de uma agência bancária, por vezes, pode ser algo pouco atrativo ao público jovem, e, com o novo formato de espaço e atendimento, a proposta é conectar-se com os jovens de maneira mais leve.

Descrição da prática

O modelo de negócio da cooperativa é feito de pessoas para pessoas e tem tudo a ver com a maneira de viver e pensar dos jovens, pois oferece soluções financeiras com rapidez, tecnologia e transparência e está em sintonia com os valores do modelo de economia solidária, que vem ganhando força no Brasil e no mundo, que traduzem os princípios do cooperativismo.

Além do fortalecimento da marca Sicoob, a proposta do Espaço Jovem Sicoob#Goals é ampliar a base de cooperados jovens do Sicoob Metropolitano, garantindo o sucesso de um dos objetivos estratégicos da organização que é “Garantir a perenidade da cooperativa”.

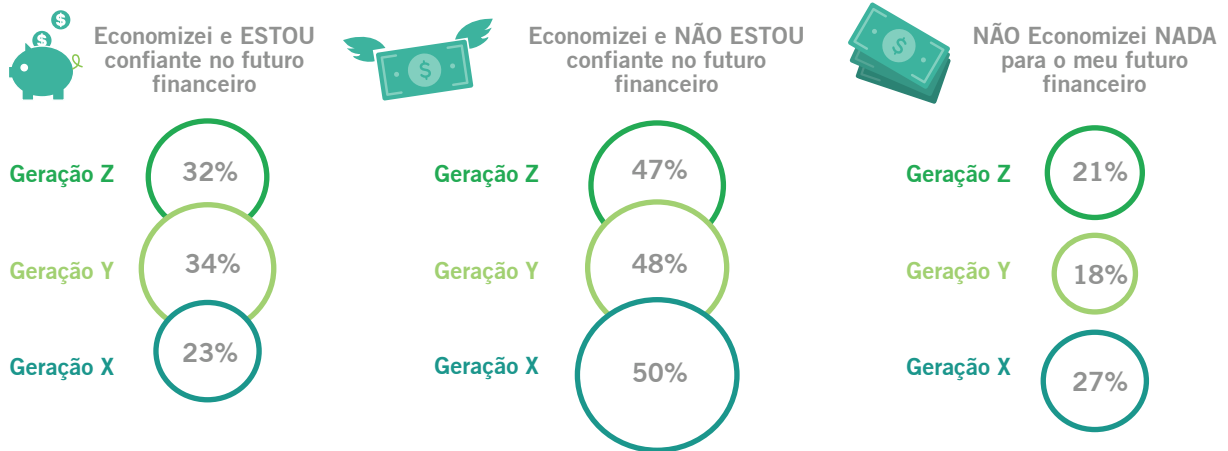
Por meio de um espaço acolhedor, confortável, tecnológico e lúdico, as gerações Y e Z (jovens de 13 a 26 anos) podem iniciar a sua vida financeira baseada no 5º princípio do cooperativismo, a Educação, Formação e Informação. O espaço é uma parceria com o Bancoob, Sicoob Confederação, Loggia e Eureca.

Uma pesquisa feita pela Rede Paranaense de Comunicação (RPC) sobre o comportamento das gerações Z, Y e X trouxe informações importantes para o direcionamento do espaço, considerando o perfil predominante do público-alvo, permitindo estabelecer ações pertinentes. Alguns dados obtidos na pesquisa são:

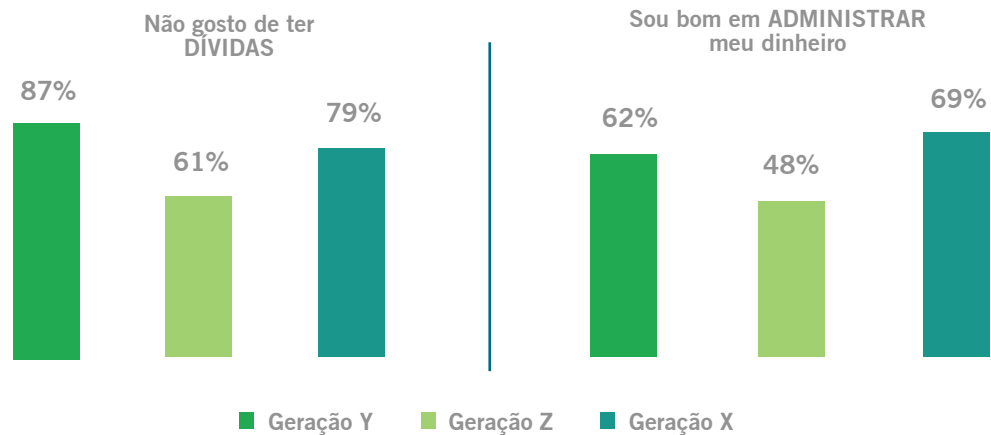


- **Administrar o próprio dinheiro e fazer economias** – metade dos jovens entrevistados precisa de algum tipo de auxílio para saber o que fazer com o dinheiro, uma vez que não estão confiantes em suas estraté-

gias de economia. Porém os jovens das gerações X, Y e Z são bons em administrar o orçamento pessoal e não gostam de dívidas.



RPC Maringá Marketing Mercado

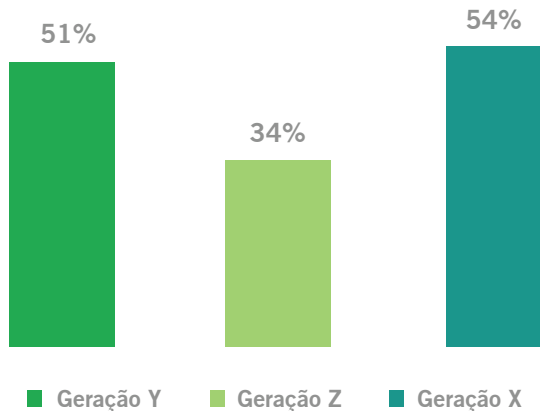


RPC Maringá Marketing Mercado



Produtos financeiros mais usados

- **Cartão de crédito:** Mesmo com um poder de compra mais baixo, para 1/3 da geração Z, o cartão de crédito é visto como facilitador para comprar coisas que normalmente não poderiam comprar.



70%

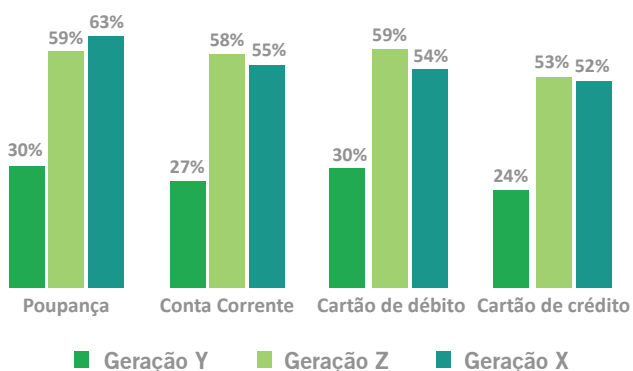
50%

45%

■ Geração Z ■ Geração Y ■ Geração X

As informações obtidas na pesquisa da RPC auxiliaram no desenvolvimento do espaço. Sabe-se que tudo muda em uma velocidade incrível e o cenário exige uma reinvenção diária.

- **Poupança e cartão de débito:** Entre os jovens maringenses das gerações Z e Y, os produtos financeiros mais utilizados são a conta poupança e o cartão de débito.



Enfoque

Metodologia:

O Espaço Sicoob#Goals possui um caráter dinâmico, tudo o que está ao redor sofre alterações por diversos fatores, e por isso é preciso estar sempre conectado e pronto para se reinventar.

Etapa antecedente a inauguração: o processo que antecedeu a inauguração do Sicoob#Goals contou com algumas fases de suma importância para o resultado final. Todas as atividades desenvolvidas foram estruturadas com foco em obter maior assertividade no projeto, sendo:

- **Frequência no Shopping** - de acordo com esse estudo, o lazer preferido dos jovens de Maringá é o Shopping Center, com 55% da preferência (média) entre as gerações a seguir.

- Estudos preliminares sobre as gerações e o cenário da cooperativa para 2020;
- Apresentação do projeto ao Sicoob Unicoob;
- Levantamento da situação atual do público-alvo do Sicoob Metropolitano (dentro da carteira) e potencial na área de atuação;
- Busca por parceiros (Bancoob e Confederação)
- Projeto do espaço físico;



- Levantamento de necessidades para a criação de produtos e serviços diferenciados;
- Definição do modelo de funcionamento do espaço;
- Apresentação das ações propostas à alta direção;
- Aprovação e implementação das ações propostas;
- Definição do local;
- Direcionamentos da área de Mercado;
- Criação do site Sicoob#Goals (<http://www.sicoobgoals.com.br>);
- Seleção e capacitação da equipe de trabalho.

Início das atividades: com o início dos trabalhos, o espaço chamou a atenção pelo modo como o atendimento é realizado. O espaço conta com uma equipe que tem tudo a ver com o público-alvo: jovens cheios de sonhos, que transparecem alegria e amor pela vida. Por meio de um atendimento entusiasmado, relacionando-se de igual para igual, o espaço se tornou uma referência para o nosso público-alvo.

Toda a estrutura desenvolvida (customização do espaço) auxiliou muito para atrair o interesse do público. Pensando em potencializar ainda mais a atenção de novos cooperados, também foram realizadas visitas às faculdades da cidade de Maringá, apresentando aos alunos, além do espaço Sicoob#Goals, o cooperativismo financeiro.

Etapa pós-inauguração: Desde a estruturação do projeto, foram contempladas etapas equivalentes ao momento de pós-inauguração. No decorrer das etapas antecessoras, novas atividades foram incluídas e periodicamente avaliações são realizadas buscando identificar a necessidade de novas medidas.

Alguns pontos de maior relevância abordados após a inauguração foram:

- Agendamento junto a potenciais cooperados para reforço da marca e prospecção de negócios;
- Acompanhamento dos custos, plano de viabilidade e avaliações periódicas.

Desenvolvimento de atividades: todos os usuários do shopping possuem acesso ao quiosque, o espaço é aberto para utilização pública e tudo o que o compõe pode ser acessado (jogos de videogame, espaço para carregar celular, pufes, Wi-Fi e outros), entretanto, o tempo de utilização para não cooperados é restrito. A abordagem sempre é feita de maneira descontraída, podendo ocorrer durante uma partida de videogame, ou até mesmo enquanto se está apenas relaxando em um dos pufes. O contato busca trazer proximidade entre o Sicoob e o jovem e, por isso, um bate-papo para entender seus anseios e necessidades dá norte à continuidade do atendimento.

Outra forma de abordagem é por meio das ações realizadas (como visitas às faculdades, campeonatos de videogame, discussões sobre lançamentos de filmes etc.), que podem ser organizadas pela cooperativa ou pelos próprios associados. Nesses momentos é despertado o interesse em conhecer o espaço e também entender um pouco mais sobre o cooperativismo.

Os eventos desenvolvidos no espaço acompanham a agenda de eventos do shopping e também do planejamento anual realizado em conjunto entre a agência e a Unidade Administrativa do Sicoob Metropolitano.

Os custos com o espaço podem ser divididos em duas partes: estruturação do espaço e manutenção mensal para o seu funcionamento. Os custos de estruturação totalizaram aproximadamente R\$ 120.000,00. O custo mensal para manutenção do espaço totaliza em torno de R\$ 18.000,00.

Toda a gestão do espaço é realizada por meio da agência a qual ele está vinculado. Hierarquicamente a agência presta conta de suas atividades à Gerência de Mercado e conseqüentemente à Diretoria Executiva. Mensalmente os dados obtidos são analisados e utilizados para a tomada de decisão.



Responsabilidades: gerência de mercado

Controle:

O espaço está vinculado a uma agência do Sicoob Metropolitano, e a gestão da equipe, espaço e negócios é realizada pelo Gerente da Agência. Além disso, há também um gerente de relacionamento que faz a prospecção de negócios e a identificação de oportunidades. Um assistente trabalha no espaço em horário comercial e sua função é apresentá-lo, prospectar novos cooperados e negócios, realizar a gestão de agenda de atrações para o espaço. Também está sob sua responsabilidade a atualização do site. Uma empresa terceirizada trabalha com equipe de promotores no espaço em finais de semana e após às 19h00.

O espaço funciona de segunda a sábado, das 10h às 22h, e nos domingos e feriados, das 14h às 20h, ou conforme horário definido pelo shopping. Como a estrutura do espaço é customizada e possui mobiliário e equipamentos (jogos), o colaborador que fica alocado no quiosque é o responsável pela estruturação e acompanhamento da agenda de utilização do espaço.

Proatividade:

Trata-se de uma iniciativa pioneira no Sistema Sicoob nacional. Além disso, o Espaço leva o cooperativismo aos jovens em um ambiente que eles gostam de frequentar, tornando a divulgação de produtos e serviços mais assertiva e adequada ao público-alvo.

Aplicação

► Abrangência:

A implantação do quiosque foi realizada em um local público, portanto é acessado por todos aqueles que tiverem interesse. Entretanto é importante ressaltar que toda a projeção do projeto aconteceu de modo a chamar a atenção dos jovens das gerações Y e Z.

► Continuidade:

O espaço está em funcionamento desde maio de 2017.

Aprendizado

Melhoria:

Considerando o tempo que o espaço está em funcionamento, alguns itens já foram identificados e necessitam de ajustes, são eles: adequações na mobília do espaço, a fim de atrair o público universitário (ex. mesas para *notebook*), desenvolver mais produtos com foco no público jovem e devido ao horário do shopping ser extensivo ao bancário, disponibilizar equipe de promotores preparada para atender às necessidades do nosso público-alvo.

Após a inauguração do espaço, foram realizadas reuniões para análise dos resultados, nesses encontros identificou-se a possibilidade da realização de um *hackathon* com foco na reestruturação do espaço. O evento foi estruturado internamente e aconteceu de maneira muito satisfatória.

Como resultado do evento *Hackathon Sicoob#Goals*, foram compiladas algumas ideias; dentre as pontuações realizadas pelas equipes, as que mais nos chamaram a atenção foram:

- Realizar visitas em faculdades com veículo customizado, ofertando produtos/serviços de interesse do público-alvo;
- Alteração do espaço personalizado para uma área externa (fora do shopping);
- Fornecer atendimento 100% digital com opção de bate papo *on-line* para sanar dúvidas, em horário predefinido.

Diante das propostas apresentadas, o Sicoob Metropolitano está em processo de desenvolvimento de um estudo de viabilidade para adesão às práticas que melhor refletem as premissas da cooperativa, com foco principal na vitalidade do projeto.

Integração com outras práticas

O Espaço Jovem Sicoob#Goals faz parte de um projeto de expansão da cooperativa junto às gerações Y e Z e



está diretamente ligado ao planejamento estratégico, por meio de ações, como: aumentar a participação do mercado; garantir a perenidade da cooperativa e ampliar/otimizar canais de atendimento.

O Sicoob Metropolitano acredita no poder jovem e inovador. 79% do nosso quadro de colaboradores é composto pelas gerações Y e Z, e utilizamos essa estatística a nosso favor. Esse percentual de colaboradores faz parte do grupo de pessoas que busca inovação e que valoriza a oportunidade de serem ouvidos, assim, tendo todo esse potencial em nossas mãos, não podemos deixar de valorizá-lo. Vários programas internos são realizados a fim de desenvolver e captar toda a energia liberada por esses jovens e para torná-la um diferencial em nossos produtos e serviços.

No ano de 2017, descobrimos o universo “hackathon” e ficamos impressionados com os resultados obtidos. A união de jovens com realidades distintas, focados no desenvolvimento de determinado tema, trouxe uma experiência muito rica.

Em fevereiro de 2018, aconteceu o segundo evento e, dessa vez, mais de 80% dos participantes eram colaboradores do Sicoob Metropolitano. O tema adotado para o desenvolvimento dos trabalhos foi o “repensar do espaço Sicoob#Goals”. A dinâmica do mercado exige avaliar os projetos todos dias. E, quando é possível fazer isso valorizando o capital intelectual interno, os resultados certamente serão muito interessantes.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Primando pelo reforço e disseminação do cooperativismo em toda a área de atuação, as ações são embasadas nos princípios cooperativistas. Ao desenvolver o espaço personalizado Sicoob#Goals, a cooperativa utilizou como premissa atender aos princípios cooperativistas Adesão voluntária e livre e Educação, formação e informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Em análise, os resultados obtidos com a realização do projeto indicam que as premissas foram alcançadas. O segmento possui um leque de possibilidades e permite nos reinventarmos sempre.

Em apenas nove meses de funcionamento, o espaço permitiu que a marca ganhasse visibilidade no mercado não apenas do público jovem.

Muitas empresas, mesmo que de segmentos diferentes do financeiro, têm demonstrado interesse em conhecer a idealização do espaço e entender como ocorre seu funcionamento, visto que a perenidade dos negócios é um tema de relevância para empresas de todos os portes e segmentos.

Resultados quantitativos:

Os resultados quantitativos sinalizam a inserção em um ambiente com grande fluxo de pessoas. Os números são muito expressivos:

- Mais de 9.000 cadastros de usuários para contato e prospecção;
- Mais de 13.100 acessos à rede Wi-Fi;
- NPS – Net Promoter Score Médio de 66,67 (acima da média do país).

Resultados qualitativos;

- Sucesso no evento de inauguração.
- Boa aceitação do espaço e avaliações positivas via aplicativo *wifire*;
- Utilização contínua do videogame;
- Parceria com escolas e faculdades: estão sendo elencados alguns parceiros com potencial;
- Diversos convites para apresentar o case em eventos cooperativistas;
- Interesse de outras cooperativas e/ou empresas em aderir ao projeto;
- Incentivo à cultura da inovação;
- Oxigenação do quadro de cooperados, garantindo a perenidade da cooperativa;
- Fortalecimento da marca;



Coopmil

Processo de venda de cartões de crédito

Critério:

- Clientes

Fundamento(s) da Excelência:

- Conhecimento sobre Clientes e Mercados
- Orientação por processos
- Agilidade e Inovação

Requisito(s):

- Acompanhamento das transações com novos clientes

Palavras-chave:

- Gestão
- Vendas
- Cartões
- Sicoobcard

Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Policiais Militares e Servidores da Secretaria dos Negócios da Segurança Pública do Estado de São Paulo - Coopmil

Sigla

COOPMIL

Data da Constituição
18 de agosto de 1989

Ramo de Cooperativismo
Crédito

CNPJ
62.673.470/0001-73

Número de Cooperados: 53000 Número de Colaboradores: 290

Endereço
Rua Venceslau Brás, 175 / 179

Cidade/Estado
São Paulo / SP

Site
<http://www.coopmil.coop.br>

Contato
Fabio Dias | 11 3292-1046 – Thiago Bastos | 11 3292-1172

E-mail:
fabio.dias@coopmil.coop.br
thiago.bastos@coopmil.coop.br

Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Em 2007, foi apresentada à COOPMIL a oportunidade de comercialização e operacionalização do produto cartão de crédito, recém-lançado pelo BANCOOB após análise mercadológica, já utilizando a nova identidade COOPMIL SICOOB Card.

Em 2013, com a posse da nova diretoria executiva, foram elaborados, após diversas análises e suporte de consultoria externa especializada, o Diagnóstico Institucional, o Planejamento Estratégico e o Mapa Estratégico, que evidenciaram a necessidade da diversificação das fontes de receita entre outros aspectos.

A questão da diversificação das fontes de receita e menor dependência dos produtos e serviços oferecidos à época já era vista pela liderança executiva da COOPMIL como uma questão estratégica (até então não estruturada formalmente).

Após análise da liderança executiva, a COOPMIL aderiu ao produto que, de forma massificada, foi disponibilizado para a base de associados e que, por meio de resultados comprovados, teve uma expressiva aceitação.

Descrição da prática:

Enfoque

Metodologia:

As experiências anteriores com o produto cartão de crédito reforçaram ainda mais o potencial de desempenho e a existência das oportunidades de negócios ainda não exploradas e que careciam de melhorias. O produto Cartão de Crédito, inicialmente, foi disponibilizado para toda a base de associados ativos à época sem um processo estruturado. Após o Planejamento Estratégico de 2013, as ações foram direcionadas por meio do processo de Planejamento de Vendas evidenciado na Cadeia de Valor.

Dessa forma, foi realizada a reengenharia, arquitetura de processos, capacitação dos colaboradores e automatização das atividades e rotinas diárias com base em melhores práticas evidenciadas no BPM CBOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*, que, traduzido para o português, é Corpo Comum de Conhecimentos em Gerenciamento de Processos de Negócio), CMMI (*Capability Maturity Model Integration* ou Modelo Integrado de Maturidade em Capacitação) e PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), reforçando a importância do PDCL (*Plan, Do, Check e Learning*).

O processo de vendas de cartões consiste em:

- Pré-análise: A abertura da solicitação do cartão pode ser realizada pelo Posto de Atendimento, Unidade de Crédito, Conta Corrente, Investimentos, Atendimento Cartões, Cadastro (somente para novos cooperados), Call Center e Site COOPMIL no acesso exclusivo;
- Análise e decisão: A Mesa de Crédito recebe a documentação. Todos os documentos são incluídos no sistema de apoio ATOS BPM, que gera um registro da solicitação; após registro, a documentação é analisada dentro da alçada competente e encaminhada para o parecer da Retaguarda de Cartões;
- Solicitação/Indeferimento: Caso aprovado, a própria Retaguarda solicita o cartão no sistema. Senão, a solicitação é indeferida e registrada no sistema. Se houver documentação física, o CEDOC a recebe para digitalização e guarda;

A partir dessa arquitetura de processos e automatização das atividades, o processo de vendas da cooperativa ficou mais ágil, pois os colaboradores poderiam focar mais na atividade da venda, e não utilizando o tempo para execução dos processos manuais.

Outra vantagem da automatização foi a dedicação maior em prospecção de novas carteiras para oferecimento dos produtos, bem como sua expansão para oferecer investimentos aos nossos associados.



A metodologia é aplicada com base nas melhores práticas adotadas pelo **Bancoob** e **Sicoob** definidas nas **políticas** e **manuals sistêmicos**, além dos **normativos internos**.

Responsabilidade: gerência de operações de negócios | unidade de cartões

Controle:

Os métodos utilizados para verificação do cumprimento dos padrões, métricas e metas são realizados periodicamente por meio de indicadores de desempenho e gerenciais inerentes à operação.

- Emissão de cartões;
- Cartões de crédito emitidos vinculados à conta corrente;
- Interessados em cartão de crédito após ação de telemarketing;
- Cartões bloqueados por atraso;
- Cancelamento de cartões no mês;
- Cartões devolvidos.

Proatividade:

Por meio do monitoramento e controle da operação, foi identificada a oportunidade de negócio a fim de diversificar o portfólio de cartões disponibilizados pela COOPMIL de forma proativa e pioneira em São Paulo, com a adesão de outro cartão de benefícios.

Aplicação

▶ Abrangência:

Todos os cooperados da COOPMIL.

▶ Continuidade:

A prática teve início após o Planejamento Estratégico desde 2013.

Aprendizado

Melhoria:

- Em 2014, foi disponibilizada a solicitação de cartão pelo site COOPMIL;
- Em 2015, foi implantado o plano estruturado com cinco ações comerciais no objetivo da venda de cartões;
- Além disso, com patrocínio do Bancoob, em 2015 foi implantado o Call Center ativo para alavancagem da venda de cartões;
- Ao final de 2015, foi feita a ampliação do serviço do Call Center para desbloqueio de cartões emitidos;
- Adesão em 2016 à metodologia Bancoob de avaliação pelo ciclo de produto, conforme revista Sicoob-card 360º (edição 01/2015, semestral).

Integração com outras práticas

A prática está integrada às práticas de gerenciamento de processos de negócio (BPM) e projetos, além da aquisição de solução de BPMS (Atos BPMS). Também está alinhada ao planejamento estratégico da cooperativa e inter-relacionadas com as outras práticas de gestão do relacionamento com o cliente.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os princípios cooperativistas de Gestão Democrática, Participação Econômica e Autonomia e Independência.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos:

	2014	2015	2016	2017
Base de Cartões	20.033	24.371	26.976	23.022
Cartões Desbloqueados	16.557	19.189	22.421	19.083
Receita	R\$ 4.590.630	R\$ 7.108.716	R\$ 16.019.904	11.028.245,01

Nota-se que o resultado de 2017 é inferior a 2016, e isso se deve à aplicação do PDCL, na qual foi observada a necessidade de reavaliação de limites de cartões de crédito, tornando a carteira mais rentável.

Resultados Qualitativos:

Atualmente, as atividades que envolvem o processo comercial e de suporte estão devidamente analisadas, mapeadas, automatizadas e são periodicamente controladas e melhoradas, de forma contínua para apoio na atividade-fim.



Sicredi Noroeste MT e Acre

Encarteiramento, campanha interna de incentivo e gestão de desempenho

Critério:

- Clientes

Fundamento(s) da Excelência:

- Conhecimento sobre clientes e mercados
- Aprendizado organizacional
- Inovação
- Agilidade
- Liderança transformadora
- Valorização das pessoas e da cultura

Requisito(s):

- Utilização das necessidades e expectativas dos clientes para melhoria de processos
- Produtos e serviços

Palavras-chave:

- Segmentação
- Fidelização
- Desempenho
- Incentivo
- Reconhecimento
- Gestão

Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Noroeste do Mato Grosso

Sigla

Sicredi Noroeste MT

Data da Constituição

29 de Janeiro de 1989

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

33.022.690/0001-39

Categoria

(x) 1º Grau - Singular

Número de Cooperados:

28.250

Número de Colaboradores:

200

Endereço

Av. Castelo Branco, 194, Centro

Cidade/Estado

Araputanga/MT

Site

www.sicredi.com.br

Contato

Eber Silva Ostemberg - Assessor de Programas Sociais
Telefone: 65 9922-1397

E-mail:

eber_ostemberg@sicredi.com.br

Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

A cooperativa percebeu a necessidade de aumentar a fidelização do associado e melhorar o atendimento personalizado, incentivando os colaboradores ao atingimento das metas propostas no planejamento e reconhecendo-os, além de garantir sua preparação técnica e intelectual.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

A cooperativa possui atualmente cerca de 30.000 associados e 200 colaboradores, incluindo estagiários e jovens aprendizes, localizados em 14 cidades na região sudoeste do estado do Mato Grosso e em duas cidades no estado do Acre.

Até o ano de 2012, das 13 cooperativas Sicredi da Central Centro Norte (MT, PA, RO e AC), a Sicredi Noroeste MT e Acre sempre se manteve entre o 8º e 13º lugar na classificação dos indicadores de avaliação de performance e gestão. E, mesmo tendo a satisfação dos associados relativamente alta, isto não se traduzia em negócios; a utilização dos produtos e serviços da cooperativa era baixa.

O encarteiramento, uma ação desenvolvida pela Central Sicredi Centro Norte, foi criado com o objetivo de aumentar a fidelização do associado e criar um atendimento personalizado que fosse ao encontro cada vez mais da necessidade e expectativa do mesmo.

Em conjunto com o encarteiramento, outras práticas centralizadas foram adaptadas pela cooperativa a sua realidade e também foram desenvolvidas algumas ações internamente com o objetivo de maximizar os resultados.

A primeira delas, a Campanha Interna de Incentivos, foi criada com o objetivo de incentivar os colaboradores ao atingimento das metas propostas no planejamento e,

ao final, reconhecê-los por isto, e como consequência melhorar os resultados da cooperativa. A campanha, regulamento e premiação são definidos com a participação de todas as assessorias da cooperativa em conjunto com a Diretoria Executiva e com a aprovação do Conselho de Administração. Sua divulgação é através de *e-mails marketings* e vídeos de caráter humorístico incentivando as agências a criarem um grito de guerra, nome de equipe e a realizar um evento local de lançamento explicando cada indicador e forma de participação aos colaboradores. A premiação varia desde *vouchers* para compras a viagens com acompanhantes. O resultado é avaliado através dos indicadores definidos na campanha como recursos captados, satisfação dos associados e índice de produtos e serviços utilizados pelos associados.

Outra prática, a Gestão de Desempenho veio para proporcionar a preparação técnica e intelectual dos colaboradores, indo ao encontro das mudanças que a cooperativa iria passar nos próximos anos.

Antes do encarteiramento, todos os associados eram atendidos por todos os colaboradores do atendimento e o associado não tinha um gerente fixo de sua conta, assim como os colaboradores não tinham um grupo específico de associados para atender e acompanhar a sua evolução. Para atuar dessa forma, os colaboradores tinham que saber sobre o funcionamento de todos os produtos e serviços da cooperativa, o que tornava a formação muito extensa e de difícil assimilação do conteúdo e gerava uma dependência de manuais.

As campanhas de incentivo eram pontuais, não estavam alinhadas com os objetivos estratégicos da cooperativa e não tinham um plano de comunicação claro, assim como regulamentos ou indicadores detalhados e de fácil entendimento.

A formação dos colaboradores era aleatória, atendendo às exigências legais e conforme as necessidades. Também não havia um planejamento de desenvolvimento individual dentro da cooperativa que atendesse às necessidades técnicas, intelectuais e relacionais.



Hoje os associados são agrupados por carteiras, segmentos de Pessoa Física Urbana, Pessoa Física Agropecuária e Pessoa Jurídica e em uma classificação de renda. Essas carteiras possuem um gerente com conhecimento específico nos produtos e serviços que podem atender à demanda daquele grupo de associados. O associado, assim, tem um gerente para o atender e os produtos e serviços são oferecidos de acordo com a sua necessidade, pois neste modelo é possível que o gerente construa um relacionamento com o cooperado.

Existem hoje também ferramentas de trabalho *on-line* e *off-line* que possibilitam que esta relação seja mais bem estabelecida, como por exemplo o CRM (Customer Relationship Management) ou *check-up* financeiro, que identifica toda a vida financeira do associado dentro ou fora da cooperativa.

Os gerentes das carteiras recebem formação específica para a sua área de atuação, diminuindo, assim, a gama de conhecimento a ser absorvida.

As campanhas internas são organizadas para atenderem o planejamento estratégico e estão alinhadas com a campanha da Central, além de serem desdobradas dentro dos objetivos individuais dos colaboradores.

Existe uma ferramenta dentro da Gestão de Desempenho chamada Evolução, que ajuda o colaborador acompanhar o seu desempenho individual dos indicadores. O gestor de cada colaborador, em conjunto com ele, constrói um Plano de Desenvolvimento Individual, que abrange o desenvolvimento e melhoria de competências técnicas e relacionais.

Tanto a campanha interna de incentivo quanto a gestão de desempenho influem diretamente na participação dos resultados que o colaborador pode receber da cooperativa.

Responsabilidades:

Diretoria Executiva e Assessorias de negócios e administrativas.

Controle:

É realizado pelas Assessorias de negócios utilizando ferramentas *on-line* e *off-line* e acompanhado pela Diretoria Executiva. Os colaboradores também têm acesso a todas as informações relativas à gestão de suas carteiras, indicadores da cooperativa e indicadores que impactam no seu trabalho, assim como o recebimento da participação nos resultados.

Proatividade:

No encarteiramento é realizado um filtro e análise dos associados selecionados pelo sistema para pertencer à determinada carteira, isto é feito para evitar que por algum erro do sistema o associado vá parar em alguma carteira que não convém com seu ramo de atividade ou renda. Para as campanhas, são criadas regulamentos e manuais para evitar a falta de conhecimento por parte dos colaboradores sobre todos os indicadores e, inclusive, regras para situações como empate ou desclassificação. Na gestão de desempenho, como o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), não é obrigatório, são realizadas ações para mostrar aos colaboradores os ganhos com o uso da ferramenta. No geral, os indicadores são bem esclarecidos para todos os colaboradores a fim de que todos saibam como podem influenciar e possivelmente receber participação nos resultados ou premiações em campanhas.

Aplicação

► Abrangência:

Cooperados e colaboradores de toda a área de atuação da cooperativa.

► Continuidade:

Implantada em 2012 e o resultado analisado anualmente.



Aprendizado

Melhoria:

Até 2016 as assessorias não eram segmentadas, havia assessores por produto e/ou serviços. A partir de então, foram criadas as assessorias PF Urbano, PF Agro e Pessoa Jurídica. Também no ano de 2016 foi implementado o *Check-up* financeiro, que analisa toda a vida financeira do associado fornecendo ao gerente da conta subsídios para oferecer produtos e serviços que realmente atendam à necessidade do associado, também foi criada a agência comercial, que prevê visitas aos associados e o registro no CRM.

As campanhas internas até 2015 eram focadas em volumes de produção e, a partir de 2016, os indicadores foram mudados para focar na sustentabilidade dos produtos e necessidades dos associados. As ações de premiação não são mais pontuais, e sim de acompanhamento do desenvolvimento e do desempenho dos colaboradores, assim como o aperfeiçoamento dos regulamentos das campanhas, sempre com o foco no associado. As campanhas saíram do foco de premiação para foco no reconhecimento dos destaques.

Na Gestão de desempenho, as Pesquisas de Clima realizadas pela Hay Group e Revista Você SA foram utilizadas para a criação de um plano de ação para melhoria no clima, inclusive, com reuniões com os colaboradores por agência acatando sugestões em todos os âmbitos da cooperativa. O Evolução passou a ser trabalhado de forma diferente pelos gestores, alinhando os objetivos individuais com os indicadores da cooperativa, assim como a apresentação do pacote de benefícios oferecido pela cooperativa sofreu mudanças para tornar mais claro ao colaborador.

Integração com Outras Práticas

As três práticas já funcionam integradas, a cooperativa acredita que o resultado positivo e em crescimento atingido nos últimos anos é resultado de várias ações desenvolvidas ao longo desse período, o encarteamento e a segmentação não funcionariam se a Gestão de Desempenho não trabalhasse o treinamento específico dos gerentes de carteira e a política de remuneração e recompensa não fosse um desdobramento dos indicadores da cooperativa, assim também como a campanha de incentivo é necessária para reconhecer os colaboradores que se esforçaram em trabalhar no modelo de gestão comercial proposto pela cooperativa que acredita que o trabalho com o foco no associado e em suas necessidades é o que gera resultado.

Alinhamento com os Princípios Cooperativistas

A prática está alinhada ao princípio da Participação Econômica dos sócios, quando se é trabalhado o incentivo do uso dos produtos e serviços pelos associados; também alinhada com o princípio Autonomia e Independência, quando a cooperativa decide trabalhar de uma forma diferente da sistêmica; também à Educação, Formação e Informação, quando a formação dos colaboradores é uma parte essencial no processo; e ao Interesse pela Comunidade, quando a cooperativa busca atingir resultados cada vez maiores com maior distribuição aos associados para que eles cresçam e invistam cada vez mais na comunidade.



Resultados Alcançados com a Aplicação da Prática

Resultados Quantitativos:

Indicadores	2014	2015	2016	2017
Indicador 1: Campanha Estadual	6º lugar	2º lugar	3º lugar	5º Lugar
Indicador 2: NPS (Satisfação do associado)	59,2%	60,0%	62,6%	69,7%
Indicador 3: ISA (Índice de Soluções por Associado)	3,05	3,53	3,85	4,11
Indicador 4: Resultado Líquido (Milhões)	R\$ 12.274	R\$ 16.755	R\$ 20.826	R\$ 23.104
	2012-2013	2014-2015	2016-2017	2018-2019
Indicador 5: Clima Organizacional (Pesquisa Hay Group)	66%	77%	86%	Apenas em 2019
Investimento do Fates (Educativo e Técnico)	R\$ 503.316,26	R\$ 779.466,06	R\$ 877.693,74	R\$ 1.202.395,28

Resultados Qualitativos:

O aumento da fidelização do associado demonstrado nos dados de NPS e ISA é consequência de várias ações desenvolvidas em conjunto durante esses anos pela cooperativa.

Não há medição do impacto desse resultado na comunidade, mas ele é diretamente positivo, pelo modelo cooperativo do negócio (as sobras voltam para a comunidade direta ou indiretamente), principalmente nas cidades onde a cooperativa é a única instituição finan-

ceira, o caso de sete das 16 cidades da área de atuação. Em 2011 algumas delas possuíam resultado baixo e até negativos e hoje são unidades que dão resultados significativos e positivos.

Também há as ações sociais desenvolvidas por meio do FATES, como o Programa A União Faz a Vida, que insere valores de cooperação e cidadania no dia a dia de crianças de 24 instituições de ensino da área de atuação, ou o Programa Crescer, que já ensinou cooperativismo a mais de 3.000 associados.

Depoimentos:

“ Sou associado do Sicredi com Satisfação, principalmente pelas demandas sempre atendidas. Equipe da Unidade presta ótimo atendimento e o Gerente da UA Sr. Abel Chuina presa o bom relacionamento entre Associado e Cooperativa. Sou produtor rural e participo com créditos nesta Unidade. Sou aderente dos produtos e serviços que a cooperativa possui em seu portfólio. Gosto de aderir a créditos rurais, devido à baixa taxa de juros, e a Cooperativa sempre me atendeu conforme minhas demandas. ”

Elias Ventura da Cruz - Associado Reserva do Cabaçal/MT

“ Sou Colaborador e Associado do Sicredi há quase 4 anos. Nesse período muitas coisas aconteceram profissionalmente na minha trajetória até aqui. O Sicredi me permitiu realizar treinamentos, cursos etc. que me ajudaram a crescer tanto profissional como pessoalmente. Esta empresa consecutivamente está entre as melhores para se trabalhar, porque respalda seus colaboradores em tudo que necessário. Sou grato pelos incentivos que a empresa me designou e também pelas conquistas que nesse período foram tantas. ”

Abel Chuina - Gerente de Unidade de Atendimento em Reserva do Cabaçal

“ Sou colaborador e associado desta cooperativa há mais de 8 anos. Durante este período, a cooperativa investiu e vem investindo muito em minha formação Profissional e Pessoal para que da melhor forma possível eu possa me tornar um colaborador altamente capacitado em resolver e atender às necessidades do nosso bem maior “O associado”. Associado satisfeito gera resultado, resultado obtido gera conquistas para minha carteira, unidade e cooperativa, com isso o meu trabalho tende a ser destaque. ”

Luiz César do Espírito Santo - Gerente de Carteira Rural da Unidade de Atendimento de Araputanga





Sociedade



Sicoob Credialto

Programa Cooperando para o Futuro



Critério:

- Sociedade



Fundamento(s) da Excelência:

- Liderança transformadora
- Olhar para o futuro
- Responsabilidade social
- Valorização das pessoas e da cultura
- Geração de valor



Requisito(s):

- Realização de ações ou projetos sociais



Palavras-chave:

- Cooperação
- Empreendedorismo e Jovens



Informações da cooperativa

Razão Social

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

Sigla

Sicoob Credialto

Data da Constituição

03 de dezembro de 1991

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

41.805.003/0001-80

Número de Cooperados:

8.896 (Em 29/12/2017)

Número de Colaboradores:

112

Endereço

Rua Grijalva Soares Terra, 69 - Centro

Cidade/Estado

Piumhi - MG

Site

www.sicoobcredialto.com.br

Contato

Rayssa Ferreira

E-mail:

rayssa.ferreira@sicoobcredialto.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

“Educação Cooperativa, Empreendedora e Financeira” é um dos principais temas da atualidade na pauta educacional, no cotidiano das famílias e organizações, na imprensa e na agenda de governantes e legisladores.

Apesar disso, é muito comum encontrarmos pessoas que não estão inseridas nesse cenário e a população em geral tende a comprometer sua renda demasiadamente e sem nenhum direcionamento, ou seja, sem nenhuma educação financeira. Da mesma forma, a educação cooperativista, seus princípios e valores não são conhecidos, muitas vezes nem pelos próprios associados das instituições cooperativas.

No intuito de contribuir para a criação de uma geração de pessoas cooperativistas, empreendedoras e independentes financeiramente, que aprendam desde cedo a fazer escolhas assertivas e conscientes nas esferas pessoal e profissional, objetivando a realização dos seus sonhos e por acreditar que a educação transforma pessoas e que, por sua vez, essas transformam a realidade em que estão inseridas, o Sicoob Credialto desenvolveu o programa “Cooperando para o Futuro”.

Descrição da prática

É um programa de educação que visa a complementar a formação dos jovens atendidos pela Associação de Valorização e Apoio aos Menores Piumhi – AVAMEP por meio de aulas de educação cooperativista, empreendedora e financeira para adolescentes com idade entre 14 e 16 anos, ministradas voluntariamente pelos profissionais da cooperativa.

O programa foi criado em 2017, e a cooperativa acredita que ele tem relevância para toda a sociedade na qual está inserido, tendo em vista que a capacitação complementar desses jovens contribui para que os mesmos se tornem profissionais mais preparados e aptos para ingressar no mercado de trabalho e pessoas mais desenvolvidas, capazes de exercer seus direitos e deveres como cidadãos.

Enfoque

Metodologia:

1ª Etapa:

Buscar e firmar parceria com a entidade Associação de Valorização e Apoio aos Menores de Piumhi – AVAMEP.

Como:

Foi realizado um convite à direção da AVAMEP para reunião realizada na cooperativa para expor o propósito do Sicoob Credialto e a intenção de participar da formação dos jovens atendidos por aquela entidade por meio de aulas de cooperativismo, empreendedorismo e finanças. Após o aceite, foi agendada a Aula Inaugural, que ocorreu no dia 01/07/2017, no DIA C.

2ª Etapa:

Formatação do conteúdo programático, cronograma de aulas e seminário, convites e definição de voluntário para ministrar as aulas e de participantes do seminário.

Como:

O conteúdo programático e cronograma foram definidos pela Unidade de Comunicação com o apoio de uma consultoria em gestão de pessoas, e considerou a carga horária disponibilizada pela AVAMEP dentro do seu programa de aprendizagem. O conteúdo foi idealizado para proporcionar aos jovens participantes a oportunidade de desenvolver sua capacidade empreendedora, cooperativa e de gerenciar financeiramente a própria vida. Os três eixos temáticos são trabalhados de forma interdisciplinar abordando os conceitos estruturais de cada eixo: Educação Empreendedora – Características do comportamento empreendedor, Educação Cooperativa – Os princípios do cooperativismo e Educação Financeira – baseado no programa de educação financeira para escolas, do Banco Central. Além de utilizar a fonte do Banco Central para construção do conteúdo, foram utilizados materiais do Sistema Sebrae.

Em seguida, foi realizada uma reunião com todos os conselheiros, diretores, empregados e estagiários para convidá-los a participar como professores voluntários.



Após a definição dos voluntários, o conteúdo programático foi disponibilizado para eles a fim de permitir a preparação das aulas.

3ª Etapa:

Aulas e Seminário.

O que:

Aulas ministradas pelos profissionais professores voluntários do Sicoob Credialto.

Quem:

Três turmas de alunos da AVAMEP com aproximadamente 30 alunos cada.

Onde:

Espaço Cultural e Museu do Cooperativismo, localizado na agência-sede da cooperativa.

Quanto:

Lanche para os alunos: R\$60,00 por aula, valor aproximado de R\$2.000,00 por ano para as três turmas.

Material de trabalho:

R\$4,50 por aula, valor aproximado de R\$150,00 por ano para as três turmas.

Quando:

- **Aulas** – uma vez por mês, sendo quatro horas-aula para cada turma em um total de 11 aulas;
- **Seminário** – um a cada semestre, sendo quatro horas-aula para todas as turmas;
- **Duração total** – dois anos com total de 96 horas-aula.

Como:

- **Aulas** – aulas de cooperativismo, empreendedorismo e finanças utilizando técnicas expositivas com uso de apresentação teórica, filmes e estudos de casos.

- **Seminário** – apresentações de profissionais externos convidados pela cooperativa para realização de palestras sobre os temas cooperativismo, empreendedorismo e finanças.

4ª Etapa:

Acompanhamento de cronograma

Como:

A Unidade de Comunicação do Sicoob Credialto, além de manter a guarda da lista de presença dos alunos, lança as aulas dadas e os seminários realizados em arquivo para acompanhamento do cronograma, controle de participantes (alunos e professores) e de conteúdos abordados.

Responsabilidades:

Unidade de Comunicação e Conselho de Administração.

Controle:

Listas de presença assinadas pelos alunos, acompanhamento das aulas e seminários.

Proatividade:

Ao proporcionar a esses jovens o acesso a um espaço de aprendizagem que ofereça oportunidades para o desenvolvimento de comportamentos e atitudes que os empodere a uma postura diferenciada diante da vida, o Sicoob Credialto acredita cumprir o seu papel social, tornando-se mola propulsora da evolução da sociedade onde está inserida e das pessoas.

Aplicação

► Abrangência:

Todos os jovens atendidos pela Associação de Valorização aos Menores Aprendizizes de Piumhi.



► **Continuidade:**

Implantada em 2017, com realização anual e duração de dois anos para cada turma.

Aprendizado

Melhoria:

Para melhor organização do Programa, foi criado o Cronograma do Curso do Programa Cooperando para o Futuro. O cronograma contém 11 aulas que são divididas em dois módulos, um nível básico e um nível avançado. As 11 aulas do nível básico são ministradas no primeiro ano do curso e as 11 aulas do nível avançado são ministradas no segundo ano do curso. A ideia é que com este cronograma as aulas sejam padronizadas e que o conteúdo já fique preparado para os próximos anos do Curso.

O Cronograma, que foi desenvolvido pela Unidade de Comunicação e Marketing da Cooperativa com o apoio da consultoria em gestão de pessoas, continuou basea-

do nos três eixos temáticos: Educação Empreendedora, Cooperativista e Financeira, de maneira que todos serão trabalhados de forma interdisciplinar, ou seja, em todas as aulas estes três eixos serão abordados interdisciplinarmente.

O programa tem o propósito de expansão para outros públicos, como filhos de associados e alunos das escolas dos municípios onde o Sicoob Credialto está inserido.

Integração com outras práticas

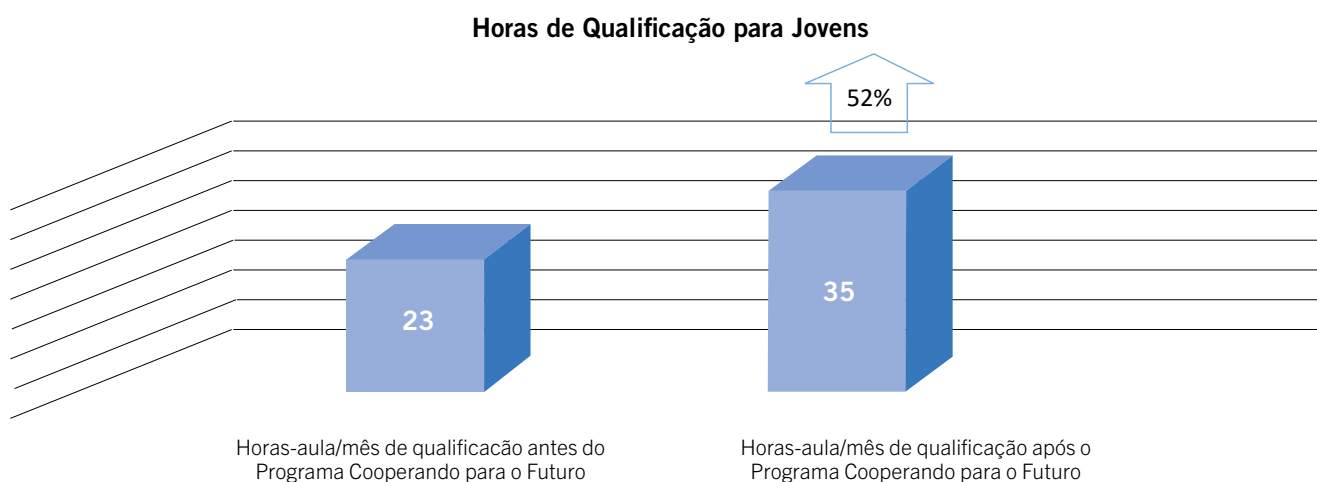
A prática está alinhada ao Planejamento Estratégico da cooperativa e também ao Espaço Cultural e Museu do Cooperativismo.

Alinhamento com os Princípios Cooperativistas

A prática está alinhada com o 5º Princípio Cooperativista: Educação, Informação e Formação e com o 7º Princípio Cooperativista: Interesse pela Comunidade.

Resultados Alcançados com a Aplicação da Prática

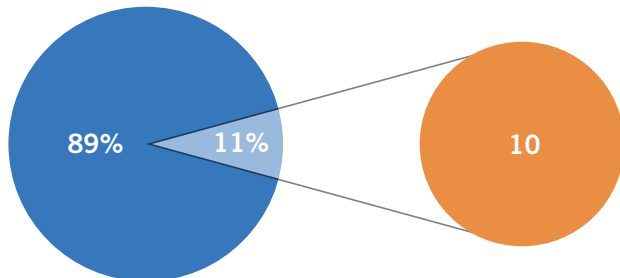
Resultados Quantitativos:





Os jovens atendidos pela Associação de Valorização e Apoio aos Menores de Piumhi – Avamep tiveram, após o Programa Cooperando para um Futuro, um incremento teórico de 12 horas aulas por mês, o que representou 52% de qualificação extra.

Professores Voluntários



- Quadro Funcional Sicoob Credialto
- Professores voluntários Sicoob Credialto



Em 2017, 10 funcionários do Sicoob Credialto foram voluntários do Programa, representando 10,53% do quadro funcional da cooperativa. Em média, contabilizando as horas de aulas dadas e as horas de preparação dessas aulas, os funcionários do Sicoob Credialto se disponibilizaram em 126 horas voluntárias.

Satisfação Jovens Capacitados



100% dos jovens aprendizes da AVAMEP foram atendidos pelo Programa em 2017, um total de três turmas com 30 alunos por turma e, entre os alunos, o percentual de satisfação com o programa foi de 100%.

Resultados qualitativos:

- Ganho de imagem;
- Jovem qualificados e conscientes de seu papel na sociedade;
- Apoio das autoridades da região para consolidação e perenidade da prática, visto que reconheceram a relevância do programa para a formação dos jovens da nossa cidade;
- *Feedback* positivo dos jovens atendidos pelo programa;
- Depoimentos das partes envolvidas:

O Programa Cooperando para o futuro age diretamente na vida de todos os aprendizes, principalmente na minha, pois, com o curso, eu aprendi que é essencial a gente definir metas para realizar nossos sonhos, eu aprendi também que é muito importante a gente conseguir administrar o nosso dinheiro, a ser mais empreendedor e a ser muito mais visionário. Eu planejo adquirir muito mais conhecimento com esse curso.

Aluno: Antony Secundino Junior

Com o Programa, aprendi ser uma pessoa cada vez mais empreendedora, aplicando o conteúdo na minha vida profissional e também na minha vida pessoal. Além disso, estou aprendendo a controlar as minhas finanças e superando os desafios do dia a dia. Muito obrigada pela oportunidade.

Aluna: Maria Eduarda Rodrigues Ramos

É muito gratificante ser professora voluntária no Programa 'Cooperando para o Futuro', pois estamos preparando os jovens não apenas para o mercado de trabalho, mas para descobrirem seus sonhos e estabelecerem objetivos e propósitos na vida. Desde a preparação da prática pedagógica até o dia da aula, a minha expectativa é que acrescente algo transformador na vida dos jovens, pois acredito que: 'Nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos os corações das pessoas' (Cora Coralina). Obrigada pela oportunidade, é maravilhoso fazer parte desse programa.

Professora voluntária: Elisa Teixeira Costa Soares

É um grande privilégio ser voluntária do Programa 'Cooperando para o Futuro', o sentimento que prevalece durante a preparação das aulas, bem como no seu desenvolvimento, é o sentimento de plena satisfação, satisfação de poder fazer a diferença para a vida dos jovens, oferecendo a eles a reflexão necessária para escolhas conscientes e mais assertivas, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um e incentivando comportamentos adequados para um profissional de alta qualidade com conduta ética e inovadora!

Professora voluntária: Gabriele Kristiany Gomes Badinhani

Percebemos que nossos aprendizes gostam muito de fazer parte do Programa Cooperando para o Futuro, e sempre estão motivados para o dia em que estarão na Credialto; eles demonstram orgulho por terem a chance de estar dentro de uma cooperativa referência na região, ainda mais felizes com o fato de os 'professores' serem os funcionários da cooperativa. Vemos no rostinho deles o entusiasmo em aprender e se desenvolver pessoalmente e profissionalmente. Nós, da Avamep, estamos muito satisfeitos com a parceria, por proporcionar tantos aprendizados e dar aos nossos aprendizes a chance de desenvolver o pensamento empreendedor, formando, com certeza, cidadãos mais conscientes em relação ao mercado de trabalho, à vida e ao mundo em que vivemos."

Coordenadora da Avamep: Lílian Faria Vasconcelos



Lançamento do Programa Cooperando para o Futuro no Dia C 2017. Na foto, dirigentes e professores voluntários do Sicoob Credialto, dirigentes da AVAMEP e autoridades locais.



Acolhida dos alunos da AVAMEP pelos funcionários do Sicoob Credialto na culminância do Dia C 2017.



Unimed Circuito das Águas

Seminário de Gestão e Sustentabilidade



Critério:

- Sociedade



Fundamento(s) da Excelência:

- Responsabilidade Social
- Liderança Transformadora
- Pensamento Sistêmico
- Atuação em Rede
- Geração de Valor



Requisito(s):

- Identificação das necessidades e expectativas da sociedade



Palavras-chave:

- Engajamento
- Partes interessadas
- Responsabilidade social



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed de São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

UNICA

Data da Constituição

09 de julho de 1988

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

25.471.574/0001-79

Número de Cooperados:

218

Número de Colaboradores:

161

Endereço

Av. Antônio Junqueira de Souza, 476

Cidade/Estado

São Lourenço - MG

Site

www.unimedcircuito.coop.br

Contato

Márcio Dias Vieira

E-mail:

diretoria@unimedcircuito.coop.br



Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A prática do Seminário de Gestão e Sustentabilidade surgiu inicialmente da necessidade de ouvir as partes interessadas para a construção do relatório de gestão e sustentabilidade da cooperativa. Além disso, percebemos a importância de conhecer o que realmente era de interesse das partes, assim como sua visão sobre o papel da cooperativa na sociedade.

Apesar de já termos vários meios de engajamento com os diferentes públicos de interesse, não havia uma oportunidade presencial de engajamento com esses públicos e este momento passou a ser fundamental para o posicionamento diante da comunidade, apresentando a cooperativa e debatendo os temas de interesse tanto da própria cooperativa, como das partes interessadas.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

O Seminário começou a ser realizado no ano de 2012, como parte dos processos de elaboração do Relatório de Gestão e Sustentabilidade da cooperativa. A partir de então, foi realizado anualmente, sempre ao final do ano, nos meses de novembro ou dezembro.

Para o planejamento do Seminário, uma pauta da programação é discutida entre a Diretoria Executiva, a Superintendência Executiva e a Assessoria de Comunicação e Sustentabilidade, que definem o formato do evento, a duração e os palestrantes convidados. O evento é realizado à noite, com duração de duas a três horas no total, no auditório da cooperativa.

O público é definido a partir de uma amostra dos importantes segmentos da sociedade local e das partes relacionadas: cooperados, colaboradores, órgãos públicos, organizações civis, empresários, fornecedores e prestadores da cooperativa.

Com a programação já definida, que inclui apresentações da cooperativa e de parceiros convidados, debate de ideias e um coquetel de integração ao encerramento do evento, os convites são enviados pelos correios, com aviso de recebimento, ou pessoalmente, com protocolo de entrega, havendo uma data para confirmação de presença.

O evento é aberto pelo presidente da cooperativa e/ou membro da diretoria. Após todas as apresentações pausadas na programação, um debate é aberto para participação de todo o público presente, que pode manifestar ideias para novas ações e parcerias, que possam impactar positivamente no desenvolvimento sustentável da região ou que sejam relevantes para o atendimento às demandas da comunidade.

Uma vez que o Seminário é realizado em auditório próprio do Centro de Treinamento e Educação Corporativa da cooperativa, os custos com envolvem apenas a divulgação, o coquetel de integração e os brindes entregues aos palestrantes. A decisão de apoio aos projetos sociais com demandas provenientes do Seminário é vinculada à análise posterior do projeto e disponibilidade orçamentária da cooperativa.

Responsabilidades:

Diretoria, Superintendência Executiva e Assessoria de Comunicação e Sustentabilidade.

Controle:

As ferramentas de controle da prática são os protocolos e avisos de recebimento, as listas de presença e a pontuação no PIC (Programa de Integração Cooperativista) para cooperados participantes, sob responsabilidade do setor de Relacionamento com o Cooperado e Assessoria de Comunicação e Sustentabilidade.

Proatividade:

O Seminário permite que a cooperativa conheça as opiniões das partes relacionadas sobre as atividades da cooperativa e a importância dessas atividades para a



comunidade, para, a partir de então, definir ou redefinir ações fundamentadas no interesse e influência das partes relacionadas. Isso melhora o relacionamento da cooperativa com a sociedade e auxilia para que a cooperativa possa exercer de fato o seu papel na comunidade.

Apliação

▶ Abrangência:

Os principais públicos de abrangência são os fornecedores, prestadores, cooperados, colaboradores, representantes da comunidade, incluindo projetos sociais apoiados pela cooperativa, e demais organizações da sociedade pública e civil.

▶ Continuidade:

É uma prática anual, realizada desde 2012.

Aprendizado

Melhoria:

A principal melhoria implementada na prática foi o formato do evento, que, a partir de 2016, incluiu apresentações dos parceiros durante o Seminário, conferindo a oportunidade dos participantes de conhecerem mais profundamente as instituições parceiras da cooperativa e sua atuação, e não apenas as atividades da cooperativa.

A partir dessa prática, a cooperativa pôde priorizar o apoio a projetos de interesse da comunidade, como o apoio ao Tiro de Guerra local e ao Projeto Médicos Voluntários da APAE do município. Em ambos os exemplos, as parcerias foram propostas a partir de sugestões das próprias partes relacionadas, durante o Seminário, que posteriormente foram avaliadas pela diretoria e aprovadas. Portanto, a oportunidade de conhecer me-

lhor os parceiros por meio do Seminário estreita a relação da cooperativa com eles, permitindo gerar novas oportunidades de parcerias.

Além disso, o seminário traz visibilidade aos projetos e instituições apresentadas e traz temas de interesse também para a região, e não apenas para a cooperativa. No último Seminário, realizado em 2017, um painel de discussão sobre Desenvolvimento Econômico Regional abordou com profundidade o cenário regional, as perspectivas de crescimento e empreendedorismo, incluindo palestrantes do Sebrae Regional e empreendedores locais.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada à Política de Sustentabilidade da cooperativa e aos princípios da Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Há integração desta prática com a prática de Elaboração de Relatórios GRI (principalmente por meio da aplicação de pesquisa de materialidade junto aos participantes do Seminário, o que subsidia a definição de conteúdo do Relatório de Gestão e Sustentabilidade da cooperativa). Cooperam para a prática a Diretoria, a Superintendência Executiva e a Assessoria de Comunicação e Sustentabilidade.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os princípios cooperativistas: Educação, Formação e Informação e Interesse pela Comunidade.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Segmentos	8	9	16	11	22	25
Participantes	16	17	36	18	36	46

Segmentos presentes no último seminário:

1. Cooperados da Unimed Circuito das Águas
2. Conselheiros da Unimed Circuito das Águas
3. Colaboradores da Unimed Circuito das Águas
4. Câmara de Dirigentes Lojistas de São Lourenço
5. Associação Comercial e Industrial de São Lourenço
6. Tiro de Guerra de São Lourenço
7. Fornecedor de manutenção de equipamentos de refrigeração
8. Fornecedor de manutenção elétrica
9. Fornecedor de Segurança do Trabalho
10. Fornecedor de serviços de Tecnologia da Informação
11. Correios
12. Sebrae
13. Gráfica Novo Mundo
14. Fornecedor de Decoração de Interiores
15. APAE São Lourenço
16. Sociedade Musical Antônio de Lorenzo
17. Empresa de comércio local
18. Empresa de organização de eventos
19. Projeto Social Crer-Ser
20. Consultório de Psicologia
21. Faculdade Victor Hugo
22. Empresa de eventos
23. Fornecedor de Comunicação e Marketing
24. Fornecedor de Publicidade e Propaganda
25. Profissional de Fotografia

Resultados qualitativos:

- Melhorar no relacionamento e maior proximidade com as partes relacionadas, pois o seminário é momento em que a cooperativa convida a comunidade - representantes de projetos sociais, instituições governamentais, fornecedores e prestadores, lideranças da comunidade - para conhecerem o trabalho da cooperativa e manifestarem opiniões, críticas, sugestões e suas expectativas em relação à cooperativa;
- Direcionamento do conteúdo do Relatório de Gestão e Sustentabilidade da cooperativa;
- Divulgação da cooperativa e suas atividades para as partes interessadas, inclusive sua importância para o desenvolvimento da região;
- O seminário permite identificar expectativas e demandas trazidas pelos segmentos participantes, que, dessa forma, auxiliam a cooperativa na seleção dos projetos que serão apoiados. Como exemplo, podemos citar a demanda trazida pelo representante do Tiro de Guerra, que culminou em apoio da cooperativa, por meio do café da manhã para os jovens que prestam o serviço militar, e a demanda apresentada pela APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), para a parceria da cooperativa e de seus cooperados no Projeto Médicos Voluntários.

Depoimentos:

“ É com grande satisfação que a APAE de São Lourenço participa anualmente do Seminário de Gestão e Sustentabilidade promovido pela Unimed Circuito das Águas. Com essa parceria, a APAE de São Lourenço pode se apresentar a um público diferenciado de parceiros e fornecedores da Unimed, a fim de mostrar os trabalhos realizados na instituição, em suas diversas áreas, como Saúde, Educação e Assistência Social.

Com a parceria estabelecida, demos início ao Projeto Médicos Voluntários, em que os médicos cooperados da Unimed disponibilizam, em suas agendas, consultas para os usuários da APAE de São Lourenço, em suas diversas especialidades, o que melhorou consideravelmente a qualidade de vida dos usuários, bem como a agilidade nos procedimentos.

A APAE de São Lourenço agradece a todos os funcionários, cooperados e diretores da Unimed Circuito das Águas à parceria junto a nós, desejamos muito sucesso à empresa.

André Matos – Diretor da APAE São Lourenço

“ O trabalho desenvolvido neste Órgão de Formação da Reserva, assim como em nossa vida, é cheio de desafios e obstáculos, os quais devem ser superados. Isso não seria possível sem apoio das parcerias, em especial o da Unimed – Circuito das Águas, que acredita em nosso trabalho, na formação de jovens conscientes de seus direitos e deveres perante a sociedade em

que vivem. Jovens e futuros cidadãos, que, ao final da prestação do serviço militar inicial, têm uma oportunidade única para conhecer e assimilar os princípios básicos do respeito, cooperação, união e camaradagem, princípios esses formadores de caráter.

Esse Tiro de Guerra agradece imensamente e destaca a importância do apoio da Unimed Circuito das Águas, seja no fornecimento diário de alimentação para os jovens, na disponibilidade do espaço para realização de nossos eventos, apoio que facilitou e possibilitou o desenvolvimento das atividades físicas e intelectuais e ajudou na união efetiva da turma de Atiradores de 2017.

Não poderia deixar de salientar a importância do Seminário de Gestão e Sustentabilidade, quando foi possível apresentar as diversas atividades desenvolvidas por esta Instituição, que é uma escola de civismo e cidadania, a um público seletivo presente no evento.

Tenho a certeza da importância dessa parceria, em que as contribuições e aprendizados adquiridos têm grande valor para efetivação de uma parceria duradoura e satisfatória, que traz grandes benefícios na formação de cidadãos conscientes para a nossa sociedade.

Subtenente Valmir Jardim, Tiro de Guerra de São Lourenço



Sicoob São Miguel

Elaboração e divulgação do Relatório de Sustentabilidade



Critério:

- Sociedade



Fundamento(s) da Excelência:

- Inovação
- Olhar para o futuro
- Conhecimento sobre clientes e mercados
- Responsabilidade social
- Valorização das pessoas e da cultura



Requisito(s):

- Identificação das necessidades e expectativas da sociedade



Palavras-chave:

- Sustentabilidade
- Transparência
- Inovação



Informações da cooperativa

Razão Social

Sicoob São Miguel

Sigla

Sicoob São Miguel SC

Data da Constituição

25 de julho de 1989

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

81.607.046/0001-75

Número de Cooperados:

66.774

Número de Colaboradores:

331

Endereço

Rua Almirante Barroso, 888, Centro

Cidade/Estado

São Miguel do Oeste/SC

Site

www.sicoobsmo.com.br

Contato

Andreia Moraes

E-mail:

sicoobsmo@sicoobsmo.com.br



Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

O Sicoob São Miguel, instituição financeira cooperativa, preza pelo diálogo ético e transparente com seus *stakeholders*. Visando materializar este conceito, a cooperativa desenvolveu seu Relatório de Gestão e Sustentabilidade, instrumento utilizado para difusão do cooperativismo, que possibilita o acompanhamento e gestão de indicadores de desempenho econômico, social e ambiental, alinhados aos interesses internos e externos o que fortalece a confiança e permite a geração de valor para a sociedade.

Enfoque

Metodologia:

O Sicoob São Miguel aderiu à metodologia com base nas diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). A GRI é uma organização *multistakeholder*, sediada na Holanda, que regula o conjunto de diretrizes internacionais mais utilizadas na atualidade para a elaboração de relatos de sustentabilidade. Esta metodologia permite o acompanhamento e gestão de indicadores baseado em critérios de equilíbrio, comparabilidade, tempestividade, clareza, confiabilidade, entre outros.

O documento publicado pelo Sicoob São Miguel orienta-se pelas normas GRI versão G4, padrão Essencial, e contempla indicadores de desempenho econômico, social e ambiental, bem como apresenta demonstrações de atividades desenvolvidas pela cooperativa no exercício, relacionadas à gestão administrativa, financeira e contábil, aplicação e uso de recursos, resultados auferidos, entre outros demonstrativos, seguindo práticas contábeis adotadas no Brasil, bem como apresentadas conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – COSIF e submetidos à auditoria independente e conselhos.

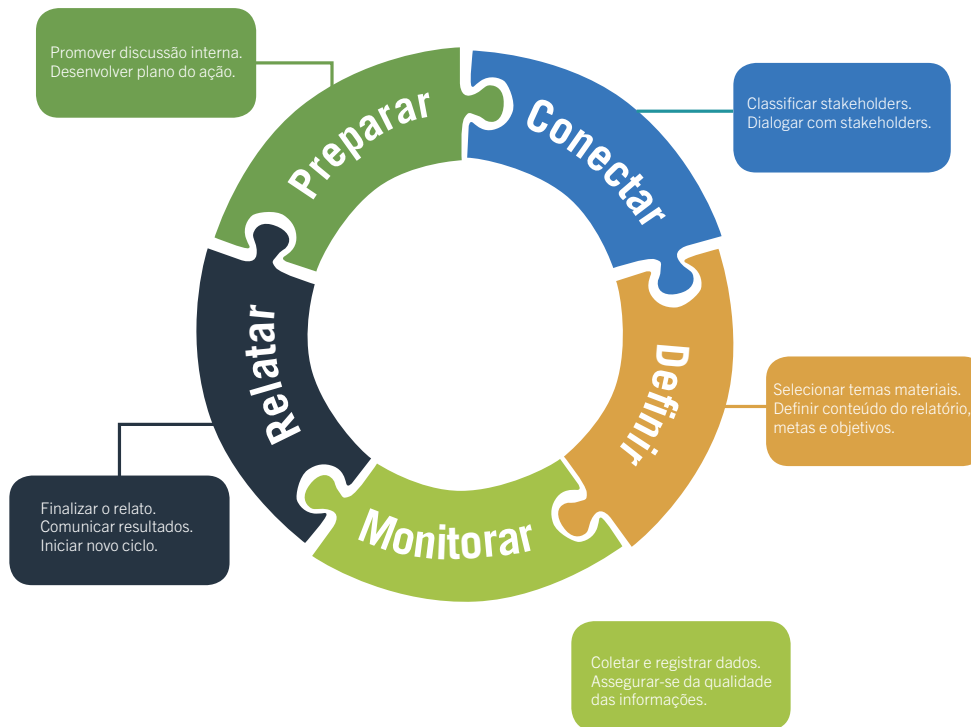
O elemento central para a seleção de conteúdo é a Matriz de Materialidade, processo que permite identificar e esclarecer quais iniciativas, informações e preocupações são relevantes ou não para a organização e seus públicos relacionados. A definição acerca do conteúdo ocorre a partir da consulta, por intermédio de questionário *on-line* e/ou realização de *workshop* com os públicos de relacionamento do Sicoob São Miguel, sendo: associados, conselhos, diretoria executiva, entidades públicas, fornecedores, funcionários, imprensa, organizações setoriais e sociedade organizada, e, por fim, todo o conteúdo é validado com a alta direção da cooperativa.

Após a identificação dos temas relevantes, é realizada a edição dos textos e conteúdos que representam e descrevem os indicadores. Este é um processo detalhado, pois seu grande desafio é reportar informações de forma abrangente e compreensível aos diversos públicos. A editoração e construção do *layout* ocorrem na sequência, sistematizando o conteúdo visualmente, deixando-o mais atrativo, com elementos como gráficos, fotos e ilustrações que favorecem a interpretação dos dados.



Versão G4





Ciclo para elaboração do Relatório de Sustentabilidade.

Com o arquivo digital pronto, todo o conteúdo é minuciosamente revisado e, posteriormente, encaminhado para impressão. Após a impressão, os exemplares são distribuídos para associados em reuniões, pré-assembleias e assembleias e para os demais *stakeholders*, através de eventos, visitas, envio postal, entre outros. Além do exemplar físico (versão impressa), o Sicoob São Miguel publica, em seu site institucional (www.sicoobsc.com.br/sicoobsmo/relatórios), a versão digital do relatório, o que amplia a difusão e o acesso às informações.

Responsabilidades:

Áreas de Comunicação e Marketing e Controles Internos.

Controle:

São utilizados formulários, relatórios e planilhas específicas para registrar e monitorar os dados. O controle das ações de elaboração do relatório é realizado pela área de Comunicação e Marketing e Controles Internos, com apoio da diretoria executiva e suporte dos gerentes de áreas, os quais são informados sobre o andamento do processo e contribuem com informações, na revisão, correção e validação do conteúdo e na distribuição dos exemplares para os públicos estratégicos.

Proatividade:

A elaboração do Relatório de Gestão e Sustentabilidade se constitui em um importante instrumento de comunicação e gestão. Um bom relato, construído dentro de diretrizes claras, como as da Global Reporting Initiative



(GRI), é um diferencial importante para a análise do Sicoob São Miguel em seu mercado de atuação, além de ser um fator de valorização de suas ações e difusão da cultura cooperativista. O processo permite conhecer dos pontos de atenção e identificar oportunidades de melhoria. Essas descobertas podem ajudar a gestão a avaliar possíveis desdobramentos. A elaboração do relato exige um mergulho nas profundezas das ações e iniciativas desenvolvidas pela cooperativa.

Aplicação

► Abrangência:

O relatório abrange informações de todos os setores e pontos de atendimento do Sicoob São Miguel. As demonstrações financeiras se referem ao Sicoob São Miguel e saldos de investimentos de suas cotas e ações no Sicoob Central SC/RS e Bancoob, respectivamente.

O documento é distribuído para os profissionais da força de trabalho, dirigentes, associados e comunidade em geral, na área de atuação da cooperativa, localizadas nas regiões Extremo Oeste, Norte e Vale do Itajaí, em Santa Catarina e Sudoeste do Paraná, além de públicos estratégicos de outras localizações. Além disso, a versão digital, disponibilizada no site institucional, é de livre acesso a qualquer internauta, aumentando ainda mais a sua propagação.

► Continuidade:

O relatório é publicado, anualmente, compreendendo atividades de um período de 12 meses, iniciando-se em 1º de janeiro e finalizando-se em 31 de dezembro do ano referente, permitindo a comparação de períodos anteriores. O modelo, com base nas diretrizes GRI, passou a ser utilizado a partir da publicação do exercício 2015.

Aprendizado

Melhoria:

O desenvolvimento dessa prática iniciou-se a partir de formação promovida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Santa Catarina - Sescoop/SC, na qual profissionais do Sicoob São Miguel tiveram a oportunidade de conhecer as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI).

No exercício de 2014, pela primeira vez, o Sicoob São Miguel publicou seu Balanço Socioambiental anexo ao Relatório de Gestão. Já na publicação do exercício 2015, a cooperativa desenvolveu o relato com base nas diretrizes da GRI. Referente ao exercício 2016, publicado em 2017, foi realizada revisão das informações e inclusão de temas materiais relevantes, originários da Matriz de Materialidade. Ainda neste ano, foi publicado vídeo com resumo das informações contidas no relatório.

Alinhada à Política de Sustentabilidade, às estratégias de preservação e recomposição de recursos naturais e às tendências mundiais de desenvolvimento sustentável, a cooperativa optou por reduzir gradativamente a quantidade de exemplares impressos. Para tanto, adotou outras estratégias, a fim de ampliar a difusão das informações contidas no documento de relato, publicando o relatório na íntegra em seu site institucional e redes sociais.

Com a novidade, a cooperativa adotou como prática, em todos os encontros, reuniões, palestras, pré-assembleias e demais eventos, informar a disponibilidade das informações no site institucional. De igual modo, foi enviada para públicos estratégicos uma carta com QR code de acesso ao relatório.

Um ponto de melhoria previsto é a implantação de comitê para elaboração do Relatório de Sustentabilidade, que deve desenvolver o planejamento das ações inerentes ao processo de relato, melhorias no acompanhamento de indicadores e engajamento, sensibilização e conscientização de *stakeholders* sobre os benefícios da adoção de um relatório de sustentabilidade.



de que empregue padrões internacionais de compilação de dados.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada aos pilares da Governança Cooperativa (transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa) e se relaciona com os direcionadores estratégicos do Sicoob São Miguel, sua missão, visão e valores, além de ser o documento base para difusão de informações aos associados.

Ainda, o Sicoob São Miguel aperfeiçoou o processo de identificação e mapeamento das questões mais relevantes, resultado do engajamento com seus públicos de relacionamentos, correlacionando os temas ao seu Planejamento Estratégico, Política de Sustentabilidade e critérios do Programa de Excelência em Gestão (PDGC – OCB/Sescoop/FNQ).

Alinhamento com os princípios cooperativistas:

A prática está alinhada aos princípios:

- 2º Gestão democrática;
- 5º Educação, formação e informação;
- 7º Interesse pela comunidade.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

Número de exemplares impressos:

- Publicação referente ao exercício 2014 – 6.000 exemplares;
- Publicação referente ao exercício 2015 – 2.000 exemplares;
- Publicação referente ao exercício 2016 – 1.500 exemplares.



A redução do número de exemplares impressos a cada ano evidencia a preocupação do Sicoob São Miguel com o uso de recursos naturais e a não degradação ambiental. Foram 3.045 kg de papel e 63 litros de tinta que deixaram de ser consumidos, isso quer dizer que cerca de 40 árvores foram poupadas e 1.644.300 litros de água economizados.



Ainda, o Relatório de Gestão e Sustentabilidade do ano de 2016, publicado na internet, obteve 18.225 cliques para impressões, e o vídeo publicado no canal do Youtube® foi visualizado 821 vezes, além de ser assistido pelos 7.529 participantes das pré-assembleias.




18.225
impressões



8.350
visualizações

O *QR code* é um código de barras que possibilita o acesso a informações rapidamente pelas pessoas. Esse recurso é muito utilizado para armazenar URLs, que, depois, são direcionadas para um site, *hotsite*, vídeo etc. O *QR code* também pode ser facilmente escaneado por qualquer celular moderno com aplicativos específicos que têm a capacidade de ler o *link*. O relatório de sustentabilidade do Sicoob São Miguel pode ser acessado por meio do *QR code* abaixo:



Resultados qualitativos:

A elaboração do relatório propiciou melhor entendimento do conceito de desenvolvimento sustentável, melhorou a qualidade, quantidade e mensuração de informações apresentadas, possibilitou a disseminação de iniciativas e práticas que o Sicoob São Miguel desenvolve, apresentando indicadores de continuidade e melhoria.

Essa prática é um novo modelo para dialogar com os diversos públicos de interesse da cooperativa e uma maneira poderosa de compreender de que forma a organização impacta a sociedade e como pode promover o seu desenvolvimento. Isso fortalece a reputação e imagem da cooperativa, aumenta a sua credibilidade e conquista confiança e respeito, ao relatar,

de maneira ética e transparente, as informações que são, de fato, de interesse de seus públicos.

O envolvimento de diferentes setores da cooperativa no acompanhamento de indicadores e alimentação de informações melhorou a comunicação interna. O relatório de sustentabilidade passa a ser um instrumento estratégico e de estímulo à inovação. O uso das diretrizes GRI permite ainda que o Sicoob São Miguel se diferencie e se destaque no mercado, pois evidencia seu compromisso com a sustentabilidade.



Sicredi Pioneira

Fundo Social



Critério:

- Sociedade



Fundamento(s) da Excelência:

- Responsabilidade social
- Atuação em rede
- Olhar para o futuro
- Geração de valor



Requisito(s):

- Promoção de ações ou projetos sociais



Palavras-chave:

- Sociedade
- Comunidade
- Missão
- Propósito
- Causa
- Educação
- Cultura



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sicredi Pioneira RS

Sigla

Sicredi Pioneira RS

Data da Constituição

28 de dezembro de 1902

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

91.586.982/0001-09

Número de Cooperados:

127.633 (base novembro)

Número de Colaboradores:

512 (base novembro)

Endereço

Rua Sete de Setembro, 374, Centro

Cidade/Estado

Nova Petrópolis / Rio Grande do Sul

Site

www.sicredipioneira.coop.br

Contato

Ligia Teresa Grings Schaefer

E-mail:

ligia_schaefer@sicredi.com.br



Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Fortalecer ações desenvolvidas por entidades de cada município que sejam associadas da cooperativa e que atuem em benefício da comunidade em que estão inseridas, destacando um dos diferenciais da Sicredi Pioneira RS, o “compromisso com a comunidade”.

Descrição da prática

Refere-se a uma parcela do resultado destinada para apoiar projetos de educação, cultura e esportes da área de ação da Sicredi Pioneira RS.

Enfoque

Metodologia:

1. A inscrição dos projetos ocorre por meio do site www.sicredipioneira.coop.br, no período de janeiro a abril de cada ano.
2. A Comissão de Habilitação realiza a análise das inscrições, habilitando ou inabilitando os projetos de acordo com as normas previstas no regulamento.
3. Os projetos habilitados seguem para a etapa de seleção/avaliação pelos coordenadores de núcleo da agência.
4. Os coordenadores de núcleo encaminham seu parecer para o Comitê Estratégico de Cooperativismo e Negócios.
5. O Comitê Estratégico de Cooperativismo e Negócios encaminha seu parecer ao Conselho de Administração.
6. O Conselho de Administração referenda os projetos contemplados.
7. Os projetos contemplados são divulgados. Os critérios para distribuição do recurso por agência para os projetos são definidos em reunião coordenada

pelo gerente da agência com os coordenadores de núcleo.

8. Realização do evento de entrega do certificado de contemplação e assinatura da declaração para o recurso ser creditado na conta da entidade durante o Dia C – Dia Internacional do Cooperativismo, em Nova Petrópolis, sede da cooperativa e capital nacional do cooperativismo.
9. Após recebido o recurso, cada entidade executa os projetos.
10. Cada entidade insere a prestação de contas no site do fundo social.
11. O Coordenador de Núcleo e o Gerente da Agência realizam visita à entidade para verificação da correta aplicação dos recursos.

Responsabilidades:

Conselho de Administração representado pelo presidente.

Controle:

As entidades contempladas devem fazer constar em ata de sua diretoria o recebimento dos recursos, a finalidade e o registro do compromisso com a correta aplicação do valor recebido. Esta ata deve ser apresentada na agência logo após a realização da reunião na entidade, apresentando a original para conferência da autenticidade.

Recomenda-se que a entidade faça uma ata específica deste assunto. Caso a entidade não faça o encaminhamento da ata ou use o recurso para outro fim, senão o proposto no projeto, será desclassificada do Fundo Social para o próximo ano.

Cabe ao Coordenador de Núcleo e ao Gerente da Agência realizarem visita à entidade para verificação da correta aplicação dos recursos e devem ser encaminhados o *status* do andamento do projeto e a comprovação



da execução por meio de fotos, *clipping* de imprensa, entre outras, para a Gerência de Relacionamento, que é a responsável pelo acompanhamento.

Proatividade:

Iniciativa inovadora da Sicredi Pioneira RS, criada em 2015, tendo em vista a coletividade da decisão por meio do envolvimento dos associados, coordenadores de núcleo e conselheiros de administração.

Aplicação

► Abrangência:

Entidades legalmente constituídas, associadas da Sicredi Pioneira RS, e a comunidade dos 21 municípios da área de atuação da cooperativa.

► Continuidade:

Anual, sendo aplicada desde o ano de 2015.

Aprendizado

Melhoria:

Em 2016, o regulamento do Fundo Social – Recursos destinados na AGO – foi atualizado contemplando a obrigatoriedade das entidades de fazer constar em ata autenticada pelo tabelionato o recebimento dos recursos, a finalidade e o registro do compromisso com a correta aplicação do valor recebido.

Em 2017, a autenticidade da ata pelo tabelionato foi substituída pela conferência da autenticidade pelo gerente da agência a fim de reduzir custos e otimizar o processo para as entidades.

Integração com outras práticas

Esta prática está alinhada ao Estatuto da Cooperativa no capítulo II (Do Objeto Social) referente ao fomento

e expansão do cooperativismo de crédito, atendendo, entre outros, aos princípios da mutualidade e do desenvolvimento regional sustentável.

Também, está inter-relacionada à missão da cooperativa, no que se refere a contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade e com os nossos diferenciais: relacionamento, compromisso com a comunidade e desenvolvimento regional resultando no nosso propósito que é: “juntos construímos comunidades melhores”.

Da mesma forma que possui inter-relação com a nossa bandeira social e com os programas sociais conduzidos pela cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os seguintes princípios cooperativistas:

- **Gestão Democrática:** o regime democrático possibilita que os associados decidam a parcela do resultado que deve ser destinada para apoiar projetos de educação, cultura e esportes;
- **Educação, Formação e Informação:** os projetos inscritos e que podem ser contemplados devem ter finalidade educacional, cultural ou esportiva;
- **Interesse pela Comunidade:** essência do Fundo Social.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Ano	% destinado	Valor
2015	0,50% resultado do ano 2014	R\$162.029,00
2016	1,00% resultado do ano 2015	R\$512.538,06
2017	1,50% resultado do ano 2016	R\$756.458,56

Ano	Projetos inscritos	Projetos contemplados
2015	85	67
2016	275	175
2017	283	172

Mais de 64 mil pessoas impactadas em 2017.

Resultados qualitativos

O Fundo Social tangibiliza o sentimento dos coordenadores em participar de uma decisão, assim como a percepção das comunidades em receber mais um benefício da cooperativa.

Compartilho os depoimentos de entidades contempladas:

A Ascarte se orgulha em ter a parceria da Sicredi Pioneira em seu trabalho de apoio e desenvolvimento a educação e cultura. São oportunidades significativas, de respostas imediatas e reais, que abrem oportunidades palpáveis para a complementação do desenvolvimento humano e educativo, assim como das habilidades e competências musicais das crianças e jovens alcançadas pelo Projeto.

Para Eliene Amorim dos Santos, diretora da Casa de Acolhimento Izaura Maia, de São Leopoldo, “o primeiro projeto já ajudou na compra de livros e material escolar, depois veio o segundo apoio, que foi para a nossa pracinha e, daí, na terceira edição, pudemos fazer um projeto maior.

Para Daniela Lemmertz Bischoff, diretora da Escola Pingo de Gente, de Portão, “nós adquirimos livros de literatura infantil e instrumentos musicais que vão ser utilizados nas aulas e, com certeza, agradecemos muito ao Fundo Social e ao Sicredi a essa grande contribuição para trabalho na nossa escola”.

Para Rosimeri de Moura Pimentel, do CTG Porteira do Vale, de Vale Real, “para nós é muito importante a colaboração do Sicredi com a pilcha das crianças, isso era um grande sonho que a gente tinha”.



Para Viviane Regina Timm, diretora da Escola Doutor Mario Sperb, de Dois Irmãos, “os pais solicitaram da importância de ter um professor de música na escola. E foi através do projeto do Fundo Social que a gente viu a possibilidade de estar tendo este profissional na escola neste ano”.

Para Vera Rejane Martinotto, diretora da escola Santa Lúcia, de Caxias do Sul, “o agradecimento a todos os associados do Sicredi, porque estar desenvolvendo todos estes projetos hoje na escola, que era uma solicitação da comunidade que houvesse tanto o projeto de danças gaúchas, quanto o projeto de canto, agrega muito. É muito bom poder contar com o apoio do Sicredi, do Fundo Social em todos os momentos, porque é algo mais que nossos alunos podem ter”.

“Isso faz uma grande mudança na vida do Alex, na vida do Juan, na vida do Jonata, da Jéssica, na vida da Pamela, na vida da Taiane, do Jeferson! E a gente entende que é muito importante dar continuidade. Mas é muito importante este retorno que o Sicredi dá. A gente quer agradecer em nome de todas as crianças, porque a gente entende que só o amor vence todas as barreiras, as barreiras de todos os preconceitos e faz para a superação da vida”, complementa Eliene Amorim dos Santos, de São Leopoldo.

Assista aos depoimentos e se emocione em <https://www.facebook.com/sicredipioneirars/videos/1928591563881486/>





Informações e Conhecimento



Sicoob União Centro-Oeste

Gestão do conhecimento como estratégia visando o desenvolvimento da cooperativa



Critério:

- Informações e conhecimento



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado Organizacional
- Inovação
- Valorização das pessoas e da cultura
- Pensamento sistêmico
- Decisões fundamentadas



Requisito(s):

- Difusão e utilização do conhecimento



Palavras-chave:

- Gestão
- Conhecimento
- Desenvolvimento
- Cooperação
- Lúdico
- Inovação
- Aprendizagem vivencial
- Alta performance



Informações da cooperativa

Razão Social

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

Sigla

Sicoob União Centro-Oeste

Data da Constituição

06 de janeiro de 1989

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

26.072.728/0001-12

Número de Cooperados:

5.672 (dezembro/2017)

Número de Colaboradores:

43 colaboradores, 3 estagiários e 2 menores aprendizes

Endereço

Rua São Geraldo, 679, Centro

Cidade/Estado

Arcos MG

Site

www.sicoobuniaocentrooeste.com.br

Contato

Mardem Alves de Souza (37) 3351-1931

E-mail:

sicoobuniao@sicoobuniaocentrooeste.com.br

mardem.souza@sicoobuniaocentrooeste.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A prática de promover a capacitação dos colaboradores, difundir os conhecimentos e dar acesso a todos na cooperativa sempre esteve presente na cultura e na estratégia da instituição. Porém se percebeu a necessidade de sistematizar esse conhecimento, dar-lhe forma e identidade e torná-lo um pilar contínuo e uma meta constante no decorrer do tempo.

Se, antes, o conhecimento era difundido de maneira informal, a proposta é transformar esse conhecimento em prática formalizada, gerencial, tangível e que agregue resultados para a cooperativa.

Para isso, criou-se a prática “Gestão do Conhecimento”, pela percepção de que todas as ações executadas, como capacitação, criação e transmissão de conhecimento e acesso às informações relevantes, necessitavam de gestão para que o aprendizado não se perdesse e chegasse a todos os níveis da organização.

As ações adotadas para a promoção da prática possuem um caráter lúdico e inovador, que estimule os participantes a adquirir a capacidade de aprender, o gosto de consumir e produzir conhecimento, transformando-se em ações concretas para sua atuação na cooperativa, junto aos cooperados e também na sua formação como ser humano.

As ferramentas adotadas levam em conta o trabalho em equipe, a interação entre os participantes e a troca de informações, percepções e aprendizado.

Descrição da prática

A prática “Gestão do Conhecimento” é um conjunto de ações que visam a padronizar o conhecimento gerado e recebido pela cooperativa, por meio de seus dirigentes e colaboradores, utilizando três ferramentas: Sicooboteca, Maratona do Conhecimento e Desafio Sicoob.

Enfoque

Metodologia:



Sicooboteca:

Para que o conhecimento gerado na cooperativa não se perdesse no tempo e no espaço, criou-se uma plataforma eletrônica denominada “Sicooboteca”, uma espécie de Wikipedia interna, para que todo o conteúdo relativo a informações, treinamentos, ideias inovadoras, cooperativismo, produtos e serviços, formação pessoal e humana pudesse ser postado e armazenado nesta ferramenta e estivesse disponível a todos e a qualquer tempo. A plataforma foi desenvolvida pela própria cooperativa e instalada em sua intranet. A “Sicooboteca” pode ser acessada por todos os colaboradores para postagens de material, como também para consultas e atualizações. Ela também é utilizada para difusão das informações que serão utilizadas para outras práticas e ações e é agora a base para toda a Gestão do Conhecimento.

Para que esse processo funcione e estimule as pessoas a produzirem e consumirem o conhecimento armazenado, a cooperativa desenvolve ações para incentivar e despertar o interesse no projeto.

No anexo I é possível visualizar o fluxo de postagem e consulta que é realizado pelos colaboradores na Sicooboteca.

A seguir são apresentadas duas ações, complementares à Sicooboteca, com o objetivo de incentivar e despertar o interesse do público em disseminar o conhecimento:



Maratona do Conhecimento:

A Maratona do Conhecimento envolve todos os colaboradores e funciona como um programa de “milhagem” em que, para cada postagem realizada por um colaborador ou diretor, o mesmo acumula milhas que podem ser trocadas por prêmios no final do período. As postagens são divididas em temas e ações, cada uma com seu valor específico de “milhas”. Alguns exemplos de postagens pontuadas são:

- Resumo de curso realizado;
- Resumo de suas funções para serem executadas por um substituto;
- Resumos de manuais de procedimentos e serviços;
- Realização de palestras internas aos demais colaboradores sobre temas escolhidos pela Direção;
- Participação nas palestras;
- Ideias inovadoras que fossem viáveis e pudessem ser implantadas na cooperativa.

Para assegurar a qualidade e padrão dos conteúdos, existe a figura do “Guardião do Conhecimento”, um colaborador que valida o conteúdo produzido pelos outros colaboradores e libera para ser postado na “Sicoboteca”. Esta ação foi desenvolvida ao longo de 2016. Na busca pelo aprimoramento e inovação, em função do dinamismo do perfil dos colaboradores, foi criada a nova ação denominada Desafio Sicoob, para dar continuidade à prática Gestão do Conhecimento em 2017.



Desafio Sicoob:

A ação adotada no segundo ano (2017) da prática foi a “Gameificação”, batizada de Desafio Sicoob. Pelo resultado apurado nas pesquisas realizadas com os colaboradores, a ação já foi incluída no calendário de 2018. Esta ação consiste em jogos de tabuleiros, realizados em quatro encontros organizados fora do horário de expediente, em que os colaboradores são divididos em equipes de quatro pessoas. Os oito colaboradores finalistas participaram da grande final em que os *games* foram realizadas por meio de um tabuleiro gigante.

A metodologia desta ação ocorre da seguinte forma: Cada equipe recebe um tabuleiro e cartas com questões abertas e fechadas, que contêm também as respostas. Cada colaborador responde a uma questão, por vez, sendo a resposta conferida pelos demais participantes que julgam o grau de acerto do respondente. Os temas para cada encontro são determinados pela Diretoria juntamente com a empresa contratada para dar formatação aos jogos. A cada encontro, os resultados de cada colaborador são acumulados para as próximas rodadas, chegando-se ao final com uma equipe com maior pontuação e um colaborador de cada uma das outras equipes com maior pontuação. Na grande final, são reunidos os oito colaboradores que disputam o terceiro, segundo e primeiro lugares. Os temas no ano de 2017 foram os seguintes para cada encontro:

- 1º Encontro – Portfólio de produtos e serviços/ Princípios do Cooperativismo;
- 2º Encontro – Aspectos normativos do Banco Central relativos ao cooperativismo;



- 3º Encontro – Excelência no atendimento a clientes;
- 4º Encontro – Responsabilidade Social/ Tema Cooperativismo;
- Final – Todos os temas anteriores.

Para o ganhador, o prêmio foi de R\$ 1.500,00, R\$ 1.000,00 para o segundo colocado e R\$ 500,00 para o terceiro. Ainda houve uma confraternização com todos os colaboradores participantes. Todo o material para os temas propostos e estudo por parte dos participantes foi disponibilizado na “Sicooboteca”.

Responsabilidades:

As ações são coordenadas pelo setor de Recursos Humanos, com o acompanhamento da Diretoria e Superintendente.

Os conteúdos produzidos para as postagens são validados pelo Guardião do Conhecimento.

Os temas para os jogos são escolhidos pela Diretoria e Superintendente e trabalhados juntamente com a empresa responsável pelos jogos.

Controle:

O setor de Tecnologia controla a plataforma “Sicooboteca” e monitora o sistema, extraindo os dados necessários para checagem dos resultados.

A Superintendente realiza pesquisa de satisfação com os colaboradores, por meio de questionários aplicados a cada um, após cada encontro dos jogos.

A Diretoria controla a pontuação das equipes e dos participantes individualmente.

Proatividade:

A prática prepara os colaboradores para um melhor atendimento das necessidades e expectativas dos associados, bem como promove a antecipação de situações em que o associado demanda soluções embasadas no conhecimento de produtos e serviços.

Também auxilia a preparação dos colaboradores

para atuarem na cooperativa com foco nos princípios cooperativistas e responde a dúvidas dos colaboradores quanto a normas, produtos e atuação com foco no cooperativismo.

Aplicação

▶ Abrangência:

A prática envolve todos os colaboradores e diretores.

▶ Continuidade:

A prática é anual e ocorre desde 2016.

Aprendizado

Melhoria:

Para que a prática continuasse produzindo os efeitos desejados, adotou-se em 2017 a ferramenta “Gameficação”, como uma forma mais lúdica de incentivo e que possibilitou uma maior interação “corpo a corpo” entre os participantes.

Com base nas pesquisas sobre a prática, a ferramenta dos games será adotada novamente no ano de 2018, com a adoção de formato digital, porém mantendo a questão do lúdico como ponto principal. Também em 2018, a Sicooboteca será utilizada como base de conhecimento de um dos encontros a ser realizado na Gameficação.

Integração com outras práticas

A prática Gestão do Conhecimento está diretamente pautada no Balanced Scorecard (BSC) na perspectiva de aprendizado e crescimento. Neste contexto a cooperativa utiliza a prática no objetivo de promover a capacitação continuada dos colaboradores, com a base de conhecimento interna já implantada.

A prática também está interrelacionada com as práticas de promoção do engajamento dos colaboradores com



os valores, princípios, objetivos e metas da cooperativa e com as práticas de divulgação de produtos e serviços aos cooperados.

Alinhamento como princípios cooperativistas

Alinha-se ao princípio da Educação, formação e informação ao proporcionar a oportunidade de difusão do conhecimento aos colaboradores e diretores.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos:

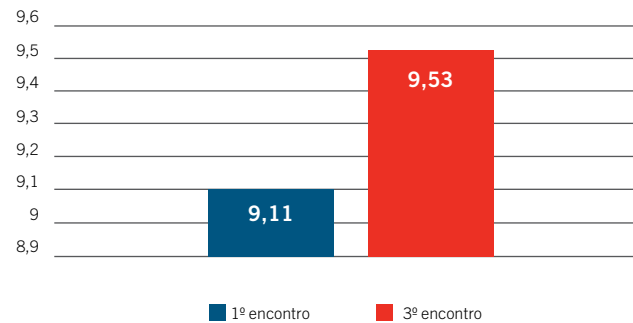
a) Maratona do Conhecimento/Sicooboteca

- 95% dos colaboradores realizaram postagens na plataforma Sicooboteca durante a Maratona do Conhecimento. O sistema de postagens, em forma de milhas, totalizou 6.304 milhas acumuladas no final do período;
- Os três primeiros colaboradores com maior número de milhas, foram os vencedores, com 15% das postagens de conteúdo;
- O setor de Atendimento respondeu por 43% das milhas acumuladas nas postagens, seguido pelo setor Administrativo, com 29%, e por fim o setor de Tesouraria e caixas, com 28%;
- O banco de dados da Sicooboteca, ao final do período, apresentou 58 temas postados para consultas.

b) Desafio Sicoob - Gameificação

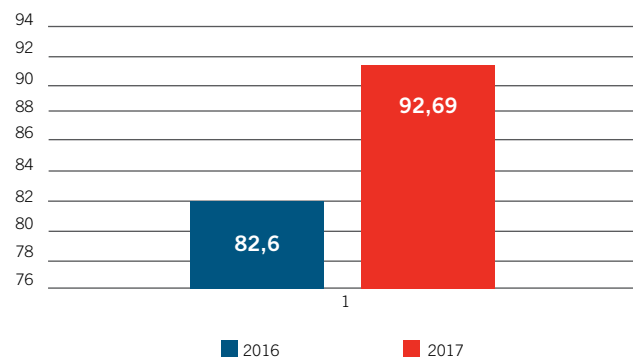
- 95% dos Colaboradores participaram do projeto.
- Dados das pesquisas de satisfação realizada com os colaboradores, após cada encontro;

Evolução das notas em relação à prática dos Games



- 100% dos colaboradores votaram pela manutenção da prática dos games para o ano de 2018, na Gestão do Conhecimento;
- Houve um aumento no índice de satisfação dos colaboradores, mensurado por meio da pesquisa de clima organizacional:

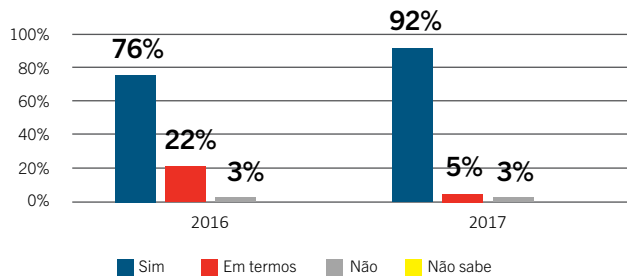
Índice de Satisfação Clima Organizacional



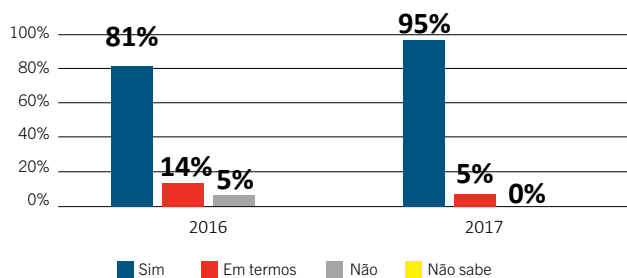
- Na mesma pesquisa, houve crescimento da satisfação em relação às perguntas sobre treinamentos e conhecimento:



Você está satisfeito com os treinamentos oferecidos pela empresa?

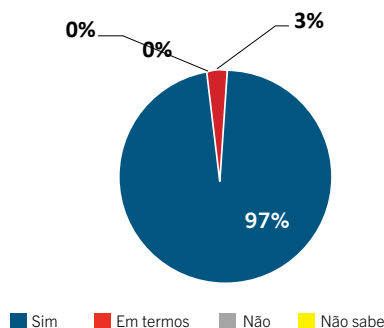


Há intenção genuína de propiciar o crescimento e aprendizagem dos outros com um nível de análise apropriado?



- Na pesquisa de 2017, foi introduzida a questão específica sobre a ferramenta “Gameificação”:

A metodologia de Gameificação proposta no ano de 2017 me trouxe conhecimento e aprendizado.



Resultados qualitativos

Considerando as premissas da prática, conclui-se que foi atingido o objetivo de disseminar conhecimento, uma vez que todos os colaboradores participaram da ação e que a cooperativa hoje possui um ambiente que reúne todo o conhecimento, que vem sendo compartilhado e é de livre acesso a todos.

Com as pesquisas de avaliação, foi possível fazer as correções necessárias e adotar, para a continuidade da prática, formas ainda mais estimulantes e inovadoras de difundir o conhecimento.

A percepção dos dirigentes e dos colaboradores mostra que o conhecimento foi o que mais impactou as pessoas, pois houve a oportunidade de conhecer mais sobre a variedade do portfólio de produtos e serviços da cooperativa.

A prática proporcionou o trabalho em equipe e a oportunidade de troca de ideias, promovendo o crescimento pessoal e profissional dos participantes.

Em relação aos jogos, a parte lúdica da prática, as pesquisas de satisfação ressaltaram também que eles se configuraram como um desafio, deixando-os entusiasmados e envolvidos no projeto.

Também houve a percepção de que não se deve duvidar do potencial de cada um, nem da equipe. Foi destacado como ponto forte da prática o desafio do constante aprendizado. Percebeu-se que houve incentivo para que todos buscassem informações, mesmo fora de seus setores, para estarem preparados para atender, de diversas maneiras e situações, os associados.

Foram destacados ainda outros aspectos positivos como: aprendizagem em massa, didática que facilita a internalização do conteúdo, vontade de superar os medos e dificuldades, entender e ajudar na dificuldade do outro, conhecimento pessoal do quanto foi absorvido.



Comentários:

Eu fiquei extremamente satisfeita com a forma de condução do desafio, acho que é uma maneira muito adequada de gerar, de fato, conhecimento, a partir de dados e informações que estão ao nosso redor. Afinal, apenas dados e informações não geram resultados, o CONHECIMENTO é que TRANSFORMA! Estou encantada com o projeto!

Alaeres Beatriz Ribeiro de Oliveira



Motivação, interação e foco. Tanto antes, quanto durante os games, os colaboradores discutem e interagem a respeito de dúvidas, abrangendo ainda mais a oportunidade de aprender sobre assuntos necessários na jornada de trabalho.

Danielly Fonseca Pedrosa





Galeria de fotos





Anexo I

Postando na SICOOBOTECA

Inicie com uma pesquisa do que deseja, caso o sistema não encontre nenhuma conteúdo que tenha o termo que procura, inclua o conteúdo.

Após aparecer as últimas pesquisas que você realizou.

Clique no ícone e a tela de edição do arquivo já se abirá.

Pesquisa
Você pode encontrar os resultados da sua pesquisa abaixo. Se você não encontrar o que está procurando, pode clicar no editar a página com o ícone que você especificou, assim o ícone é atualizado.

Resultados
Não foi encontrado nada.

Controle da sua pontuação

- Se dará na página: <http://172.19.8.10:82/milhagem/index.php>
- Depois de aprovada a postagem pelo Guardião!

SICOOB
União Centro e Oeste

Início

Sistema Controle Milhagem

Registrar Milhas Consultar Milhas Resgatar Milhas Cancelar Milhas

Postando na SICOOBOTECA

Escreva a página e clique em Salvar. Você tem o campo de título. Por favor, entre a página antes de você poder agendar. Se você deseja ter um ícone, faça-o no planejamento.

Espaço para digitação do conteúdo que deseja postar

Para postar - clique em salvar

Antes de postar você consegue antes visualizar - clique em visualizar

Se deseja cancelar de postar - clique em cancelar

Pesquisando na SICOOBOTECA

Espece o para digitar o termo de pesquisa

Visualizar alterações de conteúdo

Visualizar alterações de conteúdo

Selecione o conteúdo já postadas

Pesquisando as alterações recentes

Clique no campo alterações recentes

Alterações Recentes

As seguintes páginas foram alteradas recentemente.

Ver as mudanças de Páginas

Tem um comparativo do versão antiga para a versão atual que sofreu modificação

2015/12/15 11:58	sicobots_net - removida 172.19.8.112
2015/12/09 17:42	sicoboteleca - 172.19.8.25
2015/12/09 17:31	maratona_do_conhecimento - 172.19.8.25
2015/12/09 16:22	start - 172.19.8.25
2015/10/13 16:53	banco_de_ideias - 172.10.8.140
2015/10/13 16:53	ideia_stenio - criada 172.19.8.149
2015/10/13 16:50	sicobinet - 172.19.8.149
2015/10/13 16:47	sicobocard - criada 172.19.8.149
2015/06/02 15:21	curso_gestao_marketing - criada 172.19.8.142
2015/09/01 17:03	mastercard - removida admin
2015/09/01 17:00	nobranca - removida admin



Unimed Erechim

Gestão do Conhecimento



Critério:

- Informações e conhecimento



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado organizacional
- Inovação
- Orientação por processos
- Decisões fundamentadas
- Geração de valor
- Pensamento sistêmico



Requisito(s):

- Identificação
- Desenvolvimento
- Difusão e utilização do conhecimento



Palavras-chave:

- Conhecimento
- Conversão do conhecimento
- Conhecimento tácito
- Conhecimento explícito



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Erechim – Cooperativa de Serviços de Saúde Ltda.

Sigla

Unimed Erechim

Data da Constituição

5 de outubro de 1971

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

87.638.334/0001-73

Número de Cooperados:

232

Número de Colaboradores:

199

Endereço

Av. Sete de Setembro, 2001 – Bairro Fátima

Cidade/Estado

Erechim/RS – 99.709-182

Site

www.unimed-erechim.com.br

Contato

(54) 3520-6100

E-mail:

qualidade@unimed-erechim.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Levando em conta que apenas 20% do conhecimento valioso para as organizações é capturado, codificado ou tornado tangível e concreto de alguma forma e a outra parcela está incorporada nas pessoas, e não em documentos ou sistemas computacionais (Dalkir, 2005), a cooperativa identificou que a cada ano aumentava seu passivo de conhecimento enquanto que seu ativo diminuía, ou seja, havia um déficit na conversão do conhecimento tácito em explícito. Com isso, a tendência no futuro, caso nenhuma ação fosse tomada, era se tornar cada vez mais defasada em relação ao conhecimento presente na organização.

Neste sentido, a cooperativa buscou por uma nova metodologia de gestão adaptada à Era do Conhecimento com o intuito de incorporar no Sistema Integrado de Gestão Unimed Erechim (SIGUE) o processo de criar continuamente novos conhecimentos, agregando valor tangível e intangível ao produto/serviço e às partes interessadas.

Descrição da prática:

A prática prevê etapas que devem ser seguidas para garantia da gestão do conhecimento e é composta por outras práticas da cooperativa. É aplicada principalmente nos projetos estratégicos.

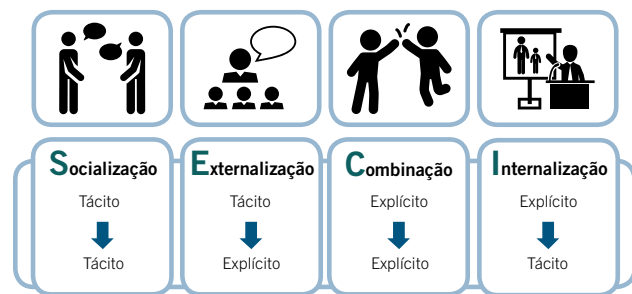
Enfoque

Metodologia:

A prática é baseada nas oito etapas da Gestão do Conhecimento (identificação, criação, compartilhamento, seleção, utilização, disseminação, proteção e organização), atreladas às oito fases das quatro etapas do PDCA (identificação do problema, análise do fenômeno, análise do processo, plano de ação, execução, verificação, ação e padronização).

Os projetos estratégicos da cooperativa seguem o padrão definido da prática de Gestão do Conhecimento (macrofluxo), contemplando cada uma das etapas abaixo:

1. **Identificação (etapa P do PDCA):** nesta etapa é realizada uma análise dos cenários: econômico, tecnológico, político, social, legal, ecológico e educacional. Para identificar a necessidade de se criar um conhecimento novo ou planejar, incrementar ou inovar a partir de um conhecimento já existente na organização. Para tanto são utilizadas as ferramentas Matriz SWOT, Gestão do Risco e Planejamento Estratégico.
2. **Criação (etapa P do PDCA):** após análise e aprovação da ação estratégica, ocorre o seu desdobramento em projetos e/ou planos de ação. Esta é uma das principais etapas em que ocorre a conversão do conhecimento (espiral do conhecimento), passando pelas subetapas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.



3. **Compartilhamento (etapas P e D):** disseminação dos conhecimentos adquiridos por meio de conversas, diálogos e treinamentos enriquecidos com informações de TI, seminários, cursos, visitas técnicas. Disseminação e implementação dos planos de ação previstos.
4. **Seleção (etapa D do PDCA):** filtrar, avaliar a qualidade e sintetizar o conhecimento para fins de aplicação futura, por meio de pessoas com conhecimento, habilidade e atitudes para garantir a execução das ações planejadas. Neste caso são utilizadas práticas de recrutamento e seleção e



gestão do desempenho alinhadas às estratégias da cooperativa.

5. **Utilização (etapa D do PDCA):** transformação do conhecimento adquirido em algo relevante para a organização por meio da inserção de dados e informações em *softwares* e definição de práticas e padrões de trabalho. Além de definir indicadores, realizando o alinhamento do BSC aos processos, práticas e padrões.
6. **Distribuição/Disseminação (etapa D do PDCA):** após criado o conhecimento, este é repassado para as partes interessadas por meio de redes de conhecimento: reuniões, seminários, atividades, *e-mail marketing*, informativo (*newsletter*), memorandos, comunicados, murais, mídias, rede social, *software* de documentos e pasta de arquivos no servidor.
7. **Proteção (etapa C do PDCA):** avaliação e estabelecimento do grau do sigilo necessário. Neste caso, cada prática leva em conta o Estatuto Social, políticas institucionais, Código de Conduta, documentos do Sistema Integrado de Gestão, *compliance* para, então definir, e aplicar o grau de confidencialidade. Todos os colaboradores são orientados e assinam o Termo de Responsabilidade, os contratos com terceiros possuem cláusula de confidencialidade e os acessos aos sistemas são via *login* e senha individual.

Retorno à etapa de Criação (etapa A do PDCA): avaliação do cumprimento da prática e dos padrões de trabalho que foram definidos e sua disseminação e proteção por meio de auditorias internas e externas. Esta análise também pode ser feita ao comparar-se com outras cooperativas de referência, em seminários internos e *brainstormings* nas áreas.

8. **Organização (etapa A do PDCA):** considerando o grau de sigilo que foi aplicado, deve-se garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização da rede corporativa e *software* de documentos de acordo com o padrão institucional de controle dos documentos.

Com isso, cria-se um círculo virtuoso, em que cada prática implementada gira seu PDCA e na instituição gira um grande PDCL que proporciona aprendizado, mudança da cultura e do modelo mental, pensamento sistêmico e atuação em rede.

Responsabilidades:

A responsabilidade de execução da prática de Gestão do Conhecimento é das lideranças dos processos à medida que implementam ou revisam seus padrões de trabalho.

A responsabilidade pela gestão da prática de Gestão do Conhecimento é do processo de Gestão da Sustentabilidade.

Controle:

O controle é realizado por meio de auditoria interna nos processos, avaliando quanto ao cumprimento das etapas do macrofluxo de Gestão do Conhecimento.

Proatividade:

A Gestão da Qualidade monitora a revisão anual de todos os documentos dos processos por meio de indicador mensal de percentual de documentos atualizados e lista mestra de documentos, obrigando os processos a realizarem uma análise no mínimo anual de suas práticas e padrões de trabalho. Além do incentivo frequente de que as alterações de processo sejam revisadas nos seus documentos à medida em que ocorrerem.

São realizadas reuniões de Informação e Conhecimento semanalmente envolvendo a Gerência e Lideranças para disseminação dos principais assuntos da cooperativa, sendo que é obrigatório o repasse das lideranças às suas equipes. Para evidenciar este repasse aos colaboradores, é realizado o registro em ata de reunião entregue ao processo de Gestão da Qualidade para controle.

O processo de Gestão de Pessoas realiza o controle de disseminação dos treinamentos em que os colaboradores participam.



Aplicação

► Abrangência:

A prática pode ser aplicada em todos os processos da Cooperativa. Atualmente se concentra nos projetos estratégicos: Acreditação RN 277; Ganho do Cooperado; Centro de Diagnóstico por Imagem; Hospital Unimed; Projeto Ser Unimed; Software Totvs; Projeto 20+1.

► Continuidade:

A prática existe na cooperativa desde 2009. O ciclo da prática dura o tempo de implantação do projeto em que está sendo aplicada.

Aprendizado

Melhoria:

Inicialmente a prática trazia as oito etapas da Gestão do Conhecimento e, como aprendizado, foi realizado o alinhamento destas etapas ao ciclo PDCA.

Além disso, em vez de apenas seguir o macrofluxo genérico contemplando as etapas da prática de Gestão do Conhecimento, foi definido por construir um macrofluxo para cada projeto em que a prática é implantada de modo a garantir o cumprimento das etapas.

Apesar dos diversos meios de disseminação do conhecimento na cooperativa, identificou-se a necessidade de ampliar ainda mais os meios de divulgação. Para tanto, foi desenvolvida uma nova prática de disseminação do conhecimento: *newsletter* – informativo quinzenal divulgado a todos os colaboradores.

Foi desenvolvida a Campanha Mercadológica Institucional como forma de divulgação dos serviços, abrangendo todos os públicos: colaboradores, cooperados, clientes e sociedade.

E mais recentemente foi desenvolvido o Painel de Gestão à Vista, uma ferramenta que auxilia no compartilha-

mento e tomada de decisão disponível a nível estratégico e gerencial.

Integração com outras práticas

Esta prática de Gestão do Conhecimento integra-se com a prática de Planejamento Estratégico, em que os cenários são analisados e identificadas as oportunidades de melhoria, sendo que a aplicação da prática ocorre principalmente nos projetos estratégicos.

Além disso, são diversas práticas que, integradas, formam a Gestão do Conhecimento:

- **Recrutamento e Seleção:** para identificação dos talentos de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o alcance das estratégias da cooperativa;
- **Avaliação de Desempenho:** para analisar o desempenho individual dos colaboradores em relação ao seu perfil de competências, o comprometimento com as estratégias e filosofia da cooperativa buscando estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e também retenção de talentos;
- **Sistema de reuniões (Informação e Conhecimento; Setorial; de Colaboradores; Diretoria Executiva; Gerencial):** prática utilizada para construir, dialogar e disseminar o conhecimento;
- **Indicadores e referenciais comparativos:** para análise do resultado das práticas implementadas;
- **Benchmarking:** utilizado para buscar novos patamares de conhecimento e novas formas de aperfeiçoar os processos;
- **Comitê de Melhoria da Qualidade:** assegura que todos os requisitos do SIGUE – Sistema de Gestão da Unimed Erechim, inclusive a Gestão do Conhecimento, sejam implementados mediante análise e aprovação dos responsáveis;
- **Elaboração e controle dos documentos do Sistema Integrado de Gestão da Unimed Erechim:** para garantir que o conhecimento tácito seja capturado,



codificado ou tornado tangível, seja disseminado às partes interessadas, protegido e que seja possível sua recuperação rápida, fácil e correta;

- Código de Conduta: para garantir a confidencialidade das informações da cooperativa;
- Sistema de Auditorias Internas: utilizado para avaliar o cumprimento dos padrões estabelecidos e melhorar o sistema.

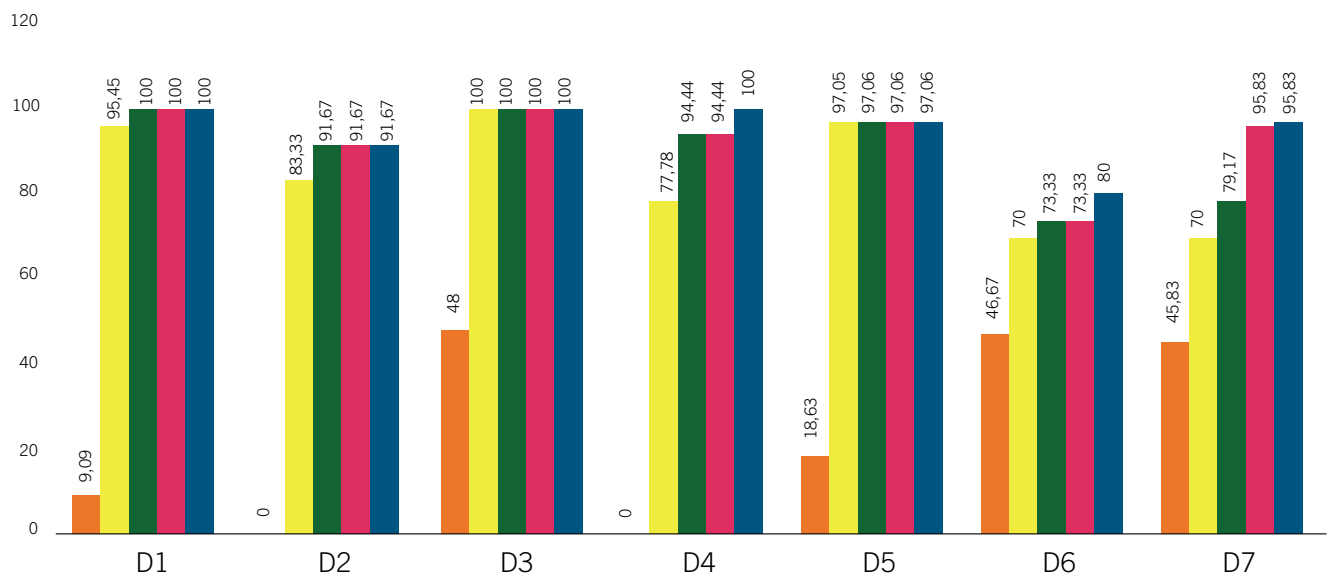
Alinhamento com os princípios cooperativistas

Está alinhada ao princípio: Educação, Formação e Informação, uma vez que, a prática de Gestão do Conhecimento promove a educação e formação dos seus sócios e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento da cooperativa.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

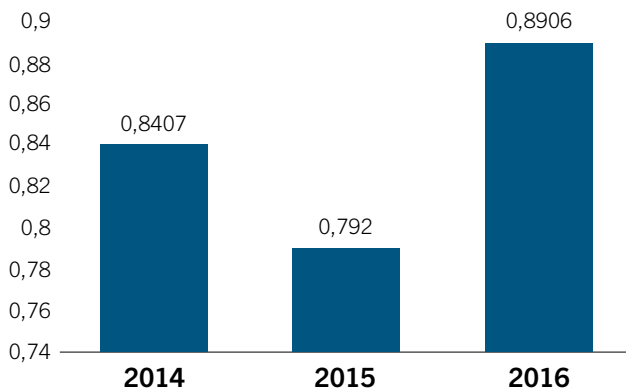
Resultados quantitativos:

- Tempo de implantação da RN 277 na Unimed Erechim: 1 ano e 5 meses;
- Acreditação: a Unimed Erechim foi a primeira operadora de Plano de Saúde do Brasil de médio porte e a sétima do país a conquistar a certidão de acreditação no Programa de Acreditação de Operadoras de Plano de Saúde com base na RN 277;
- Acreditação (2015): 90,46 pontos - Nível 1.
 - 1ª Supervisão (2016): manutenção com melhoria – Dimensões 1, 2 e 7 - 93,19 pontos
 - 2ª Supervisão (2017): manutenção com melhoria – Dimensões 3, 4, 5 e 6 – 94,94 pontos



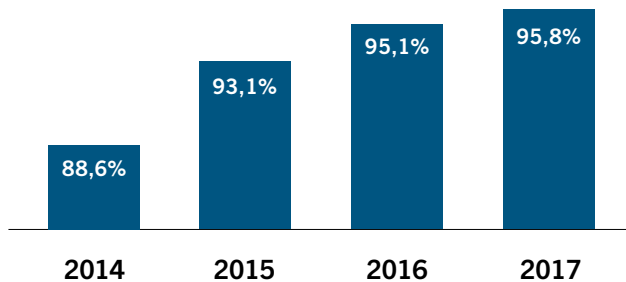


- IDSS – Índice de Desempenho da Saúde Suplementar (fonte: ANS)

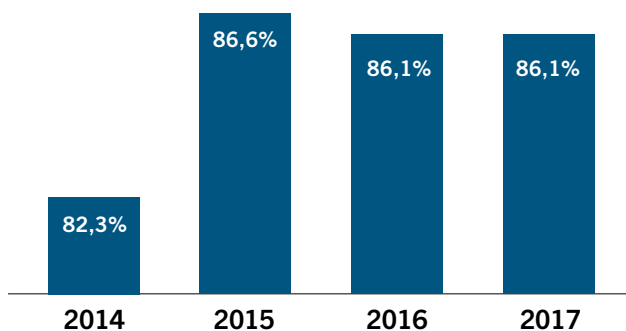


- Documentos padronizados (procedimentos, manuais, instruções de trabalho e formulários).
2016: 965 documentos.
2017: 1.080 documentos.
- 77 novos manuais e instruções de trabalho.
- 74 novos formulários.

- Percentual de satisfação dos clientes



- Percentual de satisfação dos colaboradores



Resultados qualitativos

- Referência de *benchmarking* (solicitações de informações ou visitas):
 - 2016: 78
 - 2017: 58
- Troféu Prata – Primeiros Passos para Excelência Prêmio Sescop Excelência em Gestão – OCB.



Em 2017, pela 3ª vez consecutiva, recebemos o Prêmio Atendente nota 10, concedido pela Central Nacional Unimed. E ficamos em 2º lugar, na categoria Médio Porte, da 10ª edição do Prêmio Nacional Unimed de Atendimento.

Além disso, percebe-se uma mudança cultural na cooperativa com relação à:

- Atitude;
- Trabalho em equipe;
- Visão compartilhada;
- Comunicação;
- Empoderamento das pessoas.

Seminário dos Serviços Próprios - Mandala Humana - Etapa Disseminação





- CRITÉRIO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS

Sicoob Unimais Bandeirante

Gestão por Indicadores



Critério:

- Informações e conhecimentos



Fundamento(s) da Excelência:

- Liderança transformadora
- Decisões fundamentadas
- Orientação por processos
- Geração de valor



Requisito(s):

- Análise do desempenho ou desenvolvimento de sistemas de informação.



Palavras-chave:

- Governança
- Gestão
- Tomada de decisão
- Indicadores



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa de Crédito dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde, Pequenos Empresários, Microempresários e Microempreendedores – Sicoob Unimais Bandeirante

Sigla

Sicoob UniMais Bandeirante

Data da Constituição

maio de 1999

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

03.055.269/0001-63

Número de Cooperados:

11.400

Número de Colaboradores:

123

Endereço

Av. Brasil, 475 – Vila Medon

Cidade/Estado

Americana /SP

Site

www.sicoobunimais.com.br

Contato

Elaine Valle - Superintendente de Desenvolvimento de Recursos - 0800 7771 136 – Ramal 3221 e 3222

E-mail:

elaine.valle@sicoobunimais.com.br / comunicacao.5002@sicoobunimais.com.br



Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A cooperativa percebeu a necessidade de consolidar e acompanhar indicadores em uma única ferramenta, bem como registrar as análises de causa/raiz para acompanhamento diário e mensal.

Descrição da prática:

Enfoque

Metodologia:

A Gestão por Indicadores é uma prática do Sicoob UniMais Bandeirante e que mostra o panorama geral da cooperativa, por meio das informações que são disponibilizadas na ferramenta embasada na filosofia Lean. Essa prática auxilia nas estratégias e tomadas de decisões do Conselho de Administração e Diretoria Executiva para melhorias e novas implementações para o benefício dos cooperados.

A busca por solucionar problemas é premissa nas reuniões de equipes multidisciplinares, Conselho de Administração e Corpo Diretivo.

A ferramenta é dinâmica e de fácil manuseio e pode ser acessada via web. Ela faz integração com outras plataformas e trabalha com volume de dados complexos.

Os indicadores (Pilares Estratégicos) são a base do nosso negócio, ele compõe o planejamento sistêmico, bem como de todas as cooperativas. Os demais indicadores específicos de cada área são definidos ou validados a cada ano no planejamento estratégico.

Os indicadores são acompanhados pelos respectivos gestores, e a Área de Planejamento monitora, atualiza e consolida informações para o corpo diretivo.

Alguns Indicadores têm apuração mensal, já outros, ocorre de acordo com a periodicidade de apuração.

Os planos de melhoria são registrados quando há necessidade de revisão da estratégia.

Responsabilidades:

As responsabilidades estão segregadas entre as áreas de Planejamento e demais que se beneficiam das informações: Conselho de Administração, CEO, Diretorias, Áreas de Negócios, Tecnologia da Informação, Processos, Pessoas e Marketing. Essas têm como responsabilidade gerir os indicadores e fazer os registros necessários.

Controle:

A área de planejamento é responsável pelo desenvolvimento das interfaces da ferramenta com os sistemas da cooperativa, além das atualizações, treinamento e atendimento às novas demandas.

Proatividade:

Com a implementação dessa prática, foi possível consolidar referências para diversas simulações na tomada de decisão com foco no nosso cooperado, que é o protagonista da nossa cooperativa.

Aplicação

► Abrangência:

Conselho de Administração / CEO / Diretoria/Superintendência/ Média gerência.

► Continuidade:

A prática está implantada desde 2015.

Aprendizado

Melhoria:

Os dirigentes podem ter uma visão clara e objetiva da Cooperativa e os gestores de suas áreas. Com isso, são levantados os *gaps* dos indicadores, bem como a causa raiz, para implantar as ações de melhoria.



Algumas melhorias após a implantação:

- 100% dos gestores com acesso;
- 100% de registros da análise de causa e plano de ação;
- 50% de redução de tempo de apresentação dos indicadores em reuniões de diretoria e Conselho de Administração;
- 100% dos indicadores financeiros implantados.

Integração com outras práticas

A prática está inter-relacionada com o Modelo de Governança da cooperativa, que atua em várias frentes para impulsionar os resultados da organização, entre eles estão as práticas 4 Box, Pensamento Lean, ISHIKAWA, 5W2H e PDCA, que trabalham de maneira integrada.

Alinhamento com oss princípios cooperativistas

A prática está totalmente alinhada com os princípios cooperativistas: Gestão democrática e Educação, formação e informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

É feita a centralização dos legados da cooperativa em uma única fonte de dados, com isso, os gestores conseguem analisar todas as operações das áreas da Cooperativa. Permitindo uma integração entre todos os níveis, com foco exclusivo no nosso cooperado, de forma ágil e precisa.

Resultados Quantitativos:

- 100% dos gestores com acesso;
- 100% de registros da análise de causa e plano de ação;
- 50% de redução de tempo de apresentação dos indicadores em reuniões de diretoria e Conselho de Administração;
- 100% dos indicadores financeiros implantados.

Resultados Qualitativos:

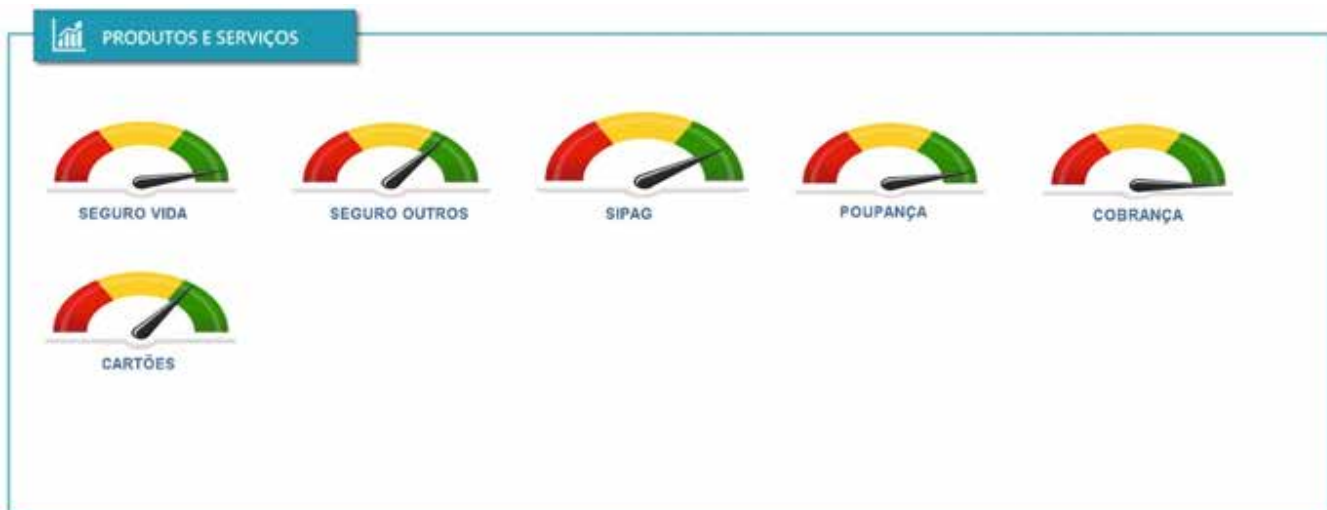
- Criação de *dashboards*;
- Consolidação de informações;
- Visão das informações do cooperado;
- A prática nos possibilitou ter uma fonte única, ágil, automatizada de informações e prontidão na tomada de decisão.

Exemplos: Painel de Controle - 5 Pilares





Exemplos: Painel de Controle - 5 Pilares



Painel de Indicadores

The dashboard interface includes a navigation bar with 'BANDEIRAITE', a home icon, a calendar icon, and the text 'SICOOBUNIMAIS > ... > 2.0 - OPERAÇÕES - DIRETORIA COMERCIAL'. Below this is a breadcrumb trail: '2.0 - OPERAÇÕES - DIRETORIA COMERCIAL'. A user profile for 'DIRETOR EXECUTIVO' is visible. The main content is a 'FOUR BOX' table with the following data:

	Alcance	Real	Meta	S	T	A
2.1 - NEGÓCIO - NÚMERO DE COOPERADOS	108,31%	391	361	●	➔	📄
2.2 - NEGÓCIO - DEPÓSITO PRAZO - SALDO MÉ...	109,57%	11.769.954,00	10.741.570,00	●	➔	📄
2.3 - NEGÓCIO - DEPÓSITO VISTA - SALDO MÉ...	81,72%	2.624.417,00	2.144.703,00	●	➔	📄
2.4 - NEGÓCIO - EMPRÉSTIMO - SALDO MÉDIO	143,03%	9.723.288,00	6.797.841,00	●	➔	📄
2.5 - NEGÓCIO - CAPITAL SOCIAL - SALDO MÉ...	117,40%	1.659.329,00	1.413.402,00	●	➔	📄





Pessoas



- CRITÉRIO PESSOAS, PROCESSOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS para CRITÉRIO PESSOAS

Sicoob Cofal

Compartilhando Conhecimento



Critério:

- Pessoas



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado Organizacional, Pensamento Sistêmico
- Agilidade
- Inovação
- Conhecimento
- Valores



Requisito(s):

- Compartilhamento de informações entre setores, alinhar processos das principais demandas.



Palavras-chave:

- Compartilhamento das informações
- Agilidade
- Otimização do tempo.



Informações da cooperativa

Razão Social

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

Sigla

Sicoob Cofal

Data da Constituição

19 de junho de 1980

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

21.797.311/0001-01

Categoria

1º Grau - Singular

Número de Cooperados

2.738

Número de Colaboradores

40

Endereço

Rua Matias Cardoso, 155, 3º andar, Bairro Santo Agostinho, CEP 30170-050

Cidade/Estado

Belo Horizonte/MG

Site

www.sicoobcofal.com.br

Contato

Maria Helena Coelho - Gerente-geral
(31) 3516-4800

E-mail:

gerencia@cofalmg.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A equipe observou a necessidade de maior interação entre os setores da cooperativa, objetivando o compartilhamento de conhecimento de forma a melhorar o desempenho dos processos.

Assim sendo, serão sugeridas práticas com o objetivo de difundir os principais processos para que os colaboradores tenham conscientização do sistema de trabalho de cada setor.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

Compartilhando Conhecimento tem por objetivos:

- Repassar conhecimento;
- Aprimorar o relacionamento e comunicação entre os setores da cooperativa;
- Buscar melhorias nas estratégias utilizadas entre setores com foco na otimização do tempo;
- Alinhar os processos conforme as principais demandas.

Norteados pelos critérios escolhidos pela equipe, verificamos a importância do conhecimento do “trabalho do outro, identificando os principais processos de cada setor de forma a alinhar as informações, podendo assim otimizar o tempo e integrar melhor as ações entre eles. Vale ressaltar que este projeto não terá custos, somente o comprometimento das pessoas envolvidas na cooperativa.

Responsabilidades

Todos os colaboradores e gerência.

Controle:

Reuniões periódicas entre setores e memória da reunião.

Proatividade:

Visando disseminar o conhecimento entre todos os colaboradores da cooperativa e a valorização em potencial das tarefas, propusemos a prática do compartilhamento de conhecimento.

Esta prática é de grande importância para que os processos da cooperativa sejam alinhados provocando positivamente a melhoria estratégica, a otimização do tempo e a troca de experiências entre setores. Quando se pulveriza uma informação, ocorre então a uniformidade do conhecimento entre toda a cooperativa.

Aplicação

▶ Abrangência:

Gerência-geral e colaboradores.

▶ Continuidade:

O “Projeto: Compartilhando Conhecimento” teve início no 2º semestre de 2017.

Aprendizado

Melhoria:

A cooperativa se beneficiará com o engajamento entre os setores, pois, através do profissionalismo e amadurecimento, o conhecimento disseminado promoverá a equalização da informação, evitando o retrabalho.

O Sicoob Cofal se dedicou à melhoria da Gestão em passado recente. Até então, a Cooperativa se orientava pelas metas que eram definidas pelo Conselho de Administração e registradas em ata no início de cada mandato eletivo. Com a implementação do Planejamento



Estratégico em 2013, o Sicoob Cofal passou a contar com a participação mais organizada dos colaboradores e uma gestão mais amadurecida e mais consciente do seu papel. Em decorrência dessa mudança e em consonância com a decisão do Conselho de Administração, a Diretoria Executiva decidiu investir mais na qualificação dos colaboradores, mantendo com eles uma comunicação mais direta. A adoção desse processo motivou a criação desta prática por uma equipe de colaboradores, com o objetivo de maior interação entre os setores e conhecimento dos processos das áreas afins.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada às metas da Cooperativa e acarreta outros benefícios internos, como a comunicação eficaz e a transparência, um dos pilares do cooperativismo. Essa prática também permite o reforço da missão, visão e valores da Cooperativa e enriquece o relacionamento com os cooperados. O envolvimento de todos propicia a redução de ruídos e maior eficácia na solução dos problemas e prevenção de erros.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao princípio “Educação, formação e informação”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática:

Resultados qualitativos:

Interação entre gestores e colaboradores

Compreensão do planejamento estratégico e das diretrizes estabelecidas, acompanhamento frequente e monitoramento das ações.

Busca dos colaboradores pela excelência no exercício de suas atribuições e no atendimento às demandas dos cooperados.

Minimização de conflitos internos, promovendo melhoria do clima organizacional.



Sicoob Coopemata

Prêmio Sicoob Coopemata



Critério:

- Pessoas



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado Organizacional
- Inovação
- Agilidade
- Olhar para o Futuro
- Valorização das pessoas e da cultura
- Orientação por processo
- Geração de Valor



Requisito(s):

- Manutenção de um clima favorável à criatividade e à inovação.



Palavras-chave:

- Gestão social, educação cooperativista
- Quadro funcional
- Inovação



Informações da cooperativa

Razão Social

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

Sigla

Sicoob Coopemata

Data da Constituição

13 de outubro de 1997

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

02.335.109/0001-05

Número de Cooperados

8.650

Número de Colaboradores

130

Endereço

Rua Doutor Antônio Carlos Sobras, 162 - Centro

Cidade/Estado

Cataguases/MG

Site

www.sicoobcoopemata.com.br

Contato

Vanessa Lacerda Alves Fajardo

E-mail

sicoobcoopemata@sicoobcoopemata.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

O Sicoob Coopemata implementou o Prêmio Sicoob Coopemata com a intenção de ouvir os seus colaboradores e dar a eles oportunidade de participar, por meio da proposição de projetos, da gestão da cooperativa de forma mais prática e padronizada. O objetivo do prêmio é propor temas de interesse para a cooperativa que possam incentivar o quadro funcional a conhecer, aprender, entender, pensar estrategicamente e repassar aos demais colegas o verdadeiro sentido cooperativista e sua implementação nas rotinas diárias de trabalho e na gestão como um todo. Além disso, e não menos importante, instigá-los a ampliar o senso crítico-reflexivo sobre temas pertinentes ao dia a dia da instituição, colaborando de forma mais assertiva nos procedimentos operacionais e estratégicos da cooperativa.

Antes da implementação do Prêmio, nem todos os funcionários se sentiam confortáveis de expor suas ideias, não sabiam ou ficavam receosos de não ser do interesse da administração, e também não tinham o senso crítico-reflexivo de pensar em cada fase da ideia, os prós e contras que devem ser levados em consideração para que o projeto/ideia/sugestão fosse de fato colocado em prática. Agora o senso crítico-reflexivo está mais apurado, as ideias são propostas de forma muito mais assertiva e profissional e a implementação se torna inclusive mais fácil e produtiva.

Descrição da prática

Enfoque

A cooperativa busca com o Prêmio Sicoob Coopemata distinguir e reconhecer as melhores práticas de aperfeiçoamento da gestão e governança dentro do cooperativismo financeiro, descritas pelos próprios funcionários e que contribuam de forma exemplar para o sucesso econômico da cooperativa.

Metodologia

Anualmente, a cooperativa propõe um tema para ser pensado naquele momento vivido pela instituição por meio do lançamento de um edital que ocorre no segundo semestre de cada ano.

O edital é enviado a todos os funcionários por e-mail, pela comissão organizadora do Prêmio, e fica disponível na intranet para consultas posteriores que forem necessárias.

Esse edital contempla o tema proposto, o prazo de inscrição, como podem ser formadas as equipes, prazo para elaboração e envio do projeto à comissão organizadora, data das apresentações e premiação proposta.

Assim, a proposta metodológica do projeto convida os funcionários a formarem equipes de trabalho entre si e a desenvolverem projetos de melhorias direcionados ao funcionamento da cooperativa dentro daquele tema.

Dependendo do tema proposto é divulgado no edital o número de participantes por equipe. Quando o tema fala sobre um assunto de maior complexidade ou de maior abrangência, é autorizada a participação de uma equipe por PA (nesse caso o maior número de pessoas que temos por PA são 12) por considerar que mais pessoas terão oportunidade e necessidade de participação. Quando o assunto é referente a ideias ou sugestões, a cooperativa solicita a participação de mais equipes, com menor número de participantes por equipes, prevendo novamente a participação ativa de todos os participantes.

Os colaboradores realizam suas pesquisas com base em estudos empíricos (a prática vivenciada) e em referenciais bibliográficos. Em alguns casos, os funcionários se disponibilizam a entrevistar cooperados, a fim de resgatar neles as soluções cabíveis à cooperativa, afinal, é para este público que a cooperativa busca aperfeiçoar a prestação de seus serviços.

Após recolhimento dos dados, os participantes criam um projeto/trabalho escrito com as principais etapas para implementação e custos da ideia. Esse projeto é enviado para a comissão organizadora, que o disponibi-



liza para a banca avaliadora, que já inicia seu trabalho de avaliação, levando em conta os critérios descritos no edital.

O evento de apresentação das ideias ocorre comumente na sede da cooperativa e reúne os funcionários de todos os Postos de Atendimento (PA). Em dia marcado, as equipes, com seus projetos preparados anteriormente, apresentam suas propostas de melhorias e os resultados obtidos nas pesquisas, ao mesmo passo que demonstram o aprendizado adquirido quanto à filosofia cooperativista.

A organização do prêmio analisa o cumprimento do edital divulgado a todos, desde a inscrição até a formalização do tema de acordo com os critérios definidos.

O evento conta com uma banca avaliadora, que se encarrega de avaliar criteriosamente cada projeto, levando em consideração: 1) A relevância do projeto, para a cooperativa; 2) Contribuição de melhorias para o desempenho econômico e social da cooperativa; 3) Apresentação da pesquisa; 4) Gestão da pesquisa relatada; e 5) Qualidade das informações prestadas.

No dia do evento de apresentação das ideias, apenas o item APRESENTAÇÃO DA PESQUISA é analisado pela banca avaliadora, visto que os demais itens já foram avaliados anteriormente e repassados de forma sigilosa à coordenação da comissão organizadora.

A banca avaliadora é composta por cinco membros, todos conhecedores dos temas propostos em cada prêmio. A cada edição, o Sicoob Coopemata busca a participação de presidentes de outras cooperativas, funcionários do Sicoob Central Cecremge ou Bancoob, renomados integrantes do sistema cooperativo e/ou funcionários-chave da cooperativa especialista no tema proposto.

Além da participação do sistema cooperativo na banca avaliadora, o Sicoob Coopemata também convida cooperativas, interessadas pelo evento, a participarem como ouvintes no dia da apresentação.

Ao término das apresentações, todos os projetos expostos são premiados, e os primeiros colocados (1º, 2º e

3º) recebem uma gratificação financeira especial pelo destaque.

A comissão organizadora, junto ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva da cooperativa, a partir de então, prioriza as ideias para a implementação, imediata ou futura, das propostas viáveis.

A cooperativa reconhece e respeita o desempenho de todos os participantes por meio de análise criteriosa e aproveitamento posterior de todas as práticas sugeridas.

Na edição de 2017, a metodologia proposta foi diferente das anteriores, com o intuito de oportunizar maior integração e confraternização dos funcionários por atuarem em municípios diferentes. A princípio, cada funcionário, independentemente do PA a que pertence e conforme seu perfil profissional, foi motivado a apresentar uma ideia com foco em um dos três eixos a seguir: Inovação e Integração, Comunicação ou Excelência Operacional. Para apresentação de sua ideia, cada funcionário recebeu uma lauda especificando seu eixo com os esclarecimentos à participação. Após o registro da ideia, ela era entregue a um representante do PA (tesoureiro), que por ela ficou responsável até a data do encontro. Em data predefinida, encontram-se os funcionários de todos os Postos de Atendimento (PA) na sede da cooperativa. Após o momento que objetivou a integração e confraternização, formaram-se três equipes por eixo com 15 funcionários por equipe. Cada equipe elegeu as cinco melhores ideias, que possuíam, cada uma delas, a descrição, fundamento e implementação necessários a que fossem colocadas em prática, inclusive custo financeiro se assim fosse o caso. Na sequência, as três equipes de cada eixo voltaram a se reunir, para que, das 15 ideias eleitas, fossem escolhidas três. Em momento de culminância, foram apresentadas à banca avaliadora as três ideias escolhidas de cada eixo. A banca elegeu a melhor ideia de cada eixo, sendo elas premiadas por meio de uma gratificação financeira especial pelo destaque e posterior estudo de implementação.

Essa nova metodologia foi pontual, aconteceu apenas no ano de 2017, porque a cooperativa tinha também o propósito de integração dos funcionários, devido à



abertura de dois novos pontos de atendimento e a admissão de 46 funcionários naquele ano. Foi muito interessante, e a participação e interesse dos funcionários foram muito bem avaliados, porém não é propósito da cooperativa mudar a metodologia proposta inicialmente e descrita neste documento.

A metodologia-padrão, utilizada nos anos de 2010 a 2016 e descrita anteriormente, é a referência e o modelo de continuidade do Prêmio.



7º Prêmio Sicoob Coopemata – Início do evento com todos os colaboradores.



A primeira edição do Prêmio Sicoob Coopemata foi em 2010, com o tema “Cooperativismo de Crédito e o Sicoob Coopemata”, continuou com edições anuais, sendo as seguintes 2º Prêmio Sicoob Coopemata, 2011, tema “Sicoob Coopemata: estrutura e evolução”; 3º Prêmio, 2012, “Sicoob Coopemata: Enfrentando Desafios”; em 2013 o 4º edital foi divulgado, para apresentação no início de 2014, com o tema “Produtos e Serviços do Sicoob Coopemata, a oportunidade de realizar um sonho”; já o 5º Prêmio teve uma abordagem diferente, propondo a premiação diretamente relacionada com melhores práticas na venda e comercialização de produtos e serviços da cooperativa, com o tema “Cumprimento das metas de produtos e serviços”; o 6º Prêmio, realizado em 2016, teve como tema “Ideias inovadoras”, em que a proposta era que a cooperativa recebesse ideias e propostas de melhorias que pudessem ser implementadas e mensuradas nos seus 20 anos, ou seja, agosto de 2018.

Em 2017, com um olhar interno, o 7º prêmio, com tema “Inovação e Integração, Comunicação e Excelência Operacional”, vislumbrou o envolvimento, integração e confraternização entre os funcionários, importantes atores de nossa cooperativa, além da proposta de criação e exposição das ideias em relação aos eixos propostos. Conforme informado anteriormente, foi uma edição especial do prêmio, porém com a mesma finalidade de ouvir os funcionários e implementar as propostas apresentadas.

Responsabilidades

Unidade de Recursos Humanos e comissão organizadora do prêmio no ano em questão. A comissão organizadora é formada por um funcionário (que participou da organização de todas as edições e elaborou o edital do prêmio), o Presidente do Conselho de Administração (idealizador da boa prática) e representantes das unidades necessárias à organização e promoção do evento, como RH, Desenvolvimento Cooperativista, Comunicação e Marketing e Gerência Administrativa.



Controle

O controle da prática é feito mediante o acompanhamento do cronograma de trabalho, apresentado a seguir.

Período		Comissão Organizadora	Funcionários	Banca Avaliadora
Mês 1		Definição do tema proposto e das unidades responsáveis que irão compor a comissão organizadora		
Mês 2	1ª quinzena	elaboração edital		
		divulgação edital		
	2ª quinzena		Escolha equipe Inscrição equipe	
Mês 3		Convite para possíveis integrantes da banca avaliadora	Elaboração do projeto descritivo	Resposta dos avaliadores convidados para a comissão organizadora
Mês 3 e 4		Organização do evento: espaço, buffet, cerimonial, etapas, sorteio de ordem da apresentação das equipes, material de apoio	Elaboração do projeto descritivo	
Mês 4	2ª quinzena		Envio do projeto descritivo para comissão organizadora	
		Envio do projeto descritivo para a banca avaliadora		Recebimento e análise do projeto descritivo
Mês 5	1ª quinzena		Envio do slide da apresentação para comissão organizadora	
		Evento para apresentação dos trabalhos, avaliação pela banca avaliadora e premiação dos participantes		
		Aplicação de pesquisa de avaliação e satisfação do encontro		
Pós-evento		Compilação das ideias; estudo de aplicabilidade junto ao Conselho de Administração e à área envolvida; mensuração do prazo e custo de implementação		
Pós-evento		O monitoramento da prática é realizado pela área beneficiada com a implementação		



Proatividade: A prática proativamente antecipa ações que visam a otimizar a gestão e o operacional da cooperativa, visto que boa parte dos projetos premiados são implementados, proporcionando diversos benefícios para a cooperativa, como otimização do tempo, redução de custos, melhor atendimento aos clientes, motivação interna, entre outros.

No sentido da capacitação dos colaboradores, o Prêmio Sicoob Coopemata produziu bons efeitos, ao propiciar que eles façam, cognitivamente, as distinções necessárias entre cooperativa e empresas que visam ao lucro, ou seja, os diferenciais do cooperativismo. Percebem-se também as implicações benéficas do projeto para o desenvolvimento do trabalho cotidiano, em virtude das sugestões de melhorias. Vemos que o envolvimento dos colaboradores com o Prêmio Sicoob Coopemata estimula a criação de uma identidade cooperativa. O conhecimento adquirido permite maior identificação, por parte do funcionário, a respeito do empreendimento para o qual trabalha, já que só transmitimos com firmeza aquilo que acreditamos e conhecemos.

Aplicação

► **Abrangência:**

O Prêmio Sicoob Coopemata tem abrangência em todas as áreas da cooperativa, aberta a participação de todos os colaboradores, já que o tema proposto é em função da demanda percebida pelo Conselho de Administração, para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa como um todo, tanto em se tratando de resultados financeiros quanto operacionais, estruturais e estratégicos.

► **Continuidade:**

Anualmente, desde 2010.

Aprendizado

Melhoria:

Anualmente, são considerados fatores que possam promover a melhoria da prática, como:

- A apresentação dos trabalhos, ou seja, o dia do evento contar com a **PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS FUNCIONÁRIOS**, mesmo os que não participam das equipes, para que possam se envolver com o projeto e se sentir parte importante para a implementação das ideias propostas;
- **PREMIAÇÃO SER REALIZADA NO DIA DA APRESENTAÇÃO**. Na primeira edição, a premiação foi feita posteriormente, ou seja, o resultado era divulgado por e-mail, e a equipe campeã era premiada depois. Com a nova metodologia, a premiação é realizada no dia da apresentação dos trabalhos, quando estão presentes todos os funcionários, e a comoção, envolvimento e ansiedade estão mais presentes, gerando maior satisfação para todos.
- A **BANCA AVALIADORA SER APRESENTADA NO DIA DO EVENTO DE APRESENTAÇÃO**. Num primeiro momento, todos sabiam, desde a divulgação do edital, quem seriam os participantes da banca avaliadora, e isso gerava uma ansiedade e expectativa em relação àquela pessoa. Com a apresentação da Banca Avaliadora no dia do evento, os trabalhos são feitos de forma despretensiosa.
- No dia do evento de apresentação, sempre temos alguma **NOVIDADE**, ou uma palestra, um *quiz* de perguntas ou uma dinâmica de integração. Isso gera expectativa positiva das equipes participantes e certo relaxamento antes das apresentações.



Integração com outras práticas

Desde sua idealização, em 2010, o Prêmio Sicoob Coopermata busca a integração com todas as áreas da cooperativa, em todas as Unidades/PA. A prática é integrada diretamente com o planejamento estratégico e com todos os processos de gestão da cooperativa, desde a melhoria na atuação dos processos operacionais até backstage e governança, alinhando processos e gestão em prol da continuidade, crescimento e desenvolvimento da cooperativa, além da promoção de alinhamento com os princípios e ideais do cooperativismo.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao princípio cooperativista Educação, formação e informação.

Enquanto “organização empreendedora”, proporciona capacitação; enquanto “associação de pessoas”, formação cooperativista de seus colaboradores; enquanto “cooperativa”, busca a disseminação de informações e melhoria do quadro funcional e de associados.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados Quantitativos

Prêmio	Ano		Tema	Público-alvo direcionado
	Divulgação	Apresentação		
I	2010	2010	Cooperativismo de Crédito e o Sicoob Coopermata	Área Comercial
II	2011	2011	Sicoob Coopermata: Estrutura e Evolução	Todos
III	2012	2012	Sicoob Coopermata, a oportunidade de realizar	Todos
IV	2013	2014	Produtos e Serviços do Sicoob Coopermata, a oportunidade de realizar	Todos
V	2015	2016	Cumprimento das metas de produtos e serviços	Área Comercial
VI	2016	2016	Ideias Inovadoras	Todos
VII	2017	2017	Comunicação; Excelência Operacional; Inovação e Integração	Todos



Prêmio	Participantes		Quadro funcional		Ideias			Premiação			
	Equipes	Funcionários	Total	Participação	Ideias Propostas	Ideias Implementadas	Implementação	1°	2°	3°	Participação
Prêmio I	6	16	60	27%	76	50	66%	1.600,00	800,00	400,00	200,00
Prêmio II	8	26	63	41%	68	47	69%	1.500,00	750,00	400,00	200,00
Prêmio III	6	25	68	37%	45	27	60%	2.000,00	1.300,00	700,00	200,00
Prêmio IV	10	44	80	55%	101	69	68%	3.000,00	2.000,00	1.000,00	300,00
Prêmio V	N/A	39	86	45%	N/A	N/A	N/A	0,2 produção constante no item 2.1			
Prêmio VI	11	73	94	78%	116	46	40%	3.500,00	2.500,00	1.000,00	300,00
Prêmio VII	3 eixos	113	125	90%	74	10	Em andamento	1.500,00	-	-	-
					480	239	50%				

Ideias Implementadas

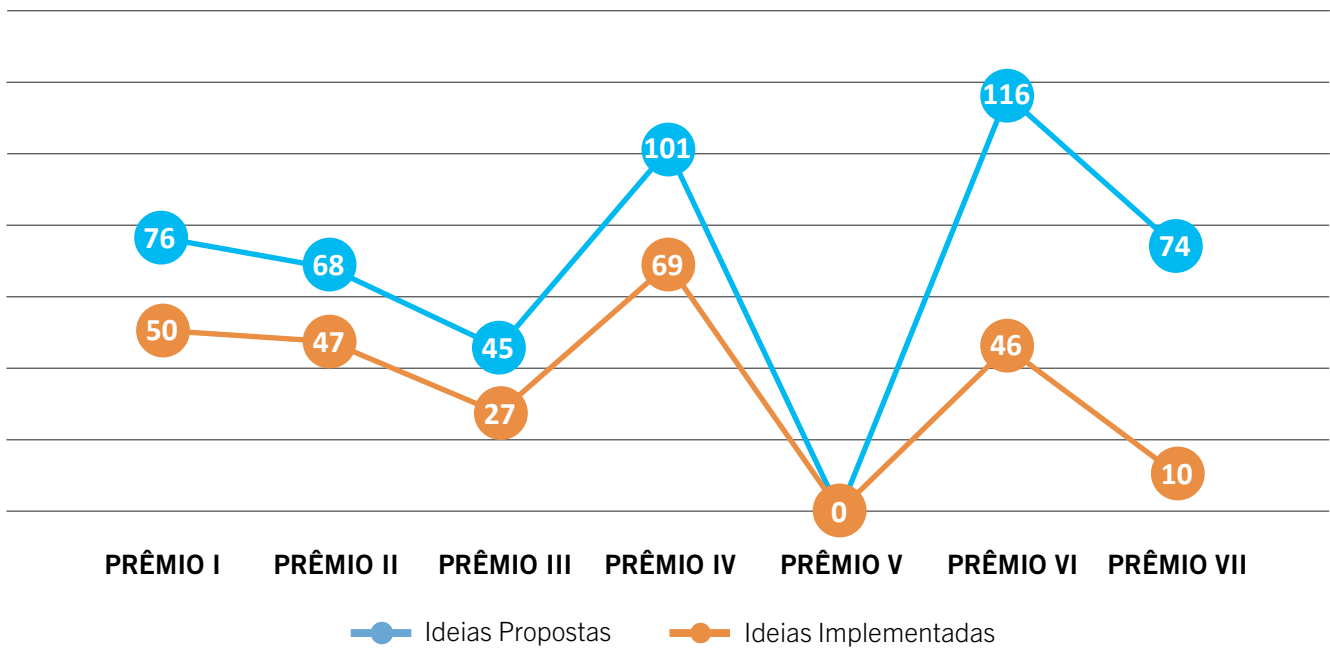


Gráfico 1 - Comparativo das ideias propostas e implementadas em cada Prêmio Sicoob Coopemata.

No Prêmio V, como abordagem diferenciada, foi proposta a apresentação do case de sucesso em relação ao cumprimento das metas de produtos, portanto, não foram expostas ideias ou projetos para implementação.



Todo o recurso utilizado para a elaboração do Prêmio Sicoob Coopemata é custeado pelo FATES. Anualmente, além do repasse obrigatório de 5% do resultado, a cooperativa disponibiliza mais recurso na sua Assembleia Geral Ordinária para fazer frente a todos os projetos e ações sociais que promove.

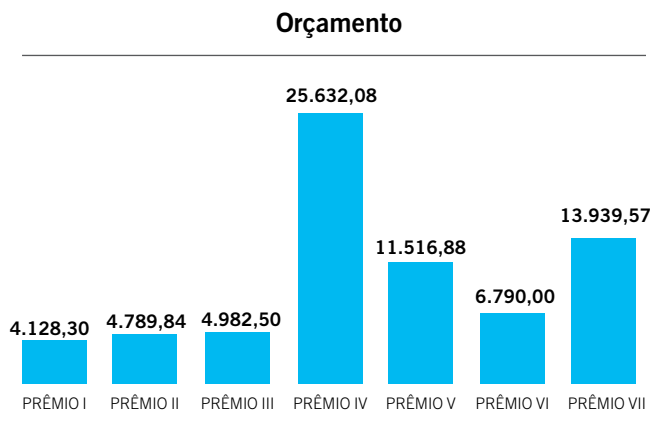


Gráfico 2 - Investimento financeiro realizado pela cooperativa em cada edição do prêmio.

Resultados Qualitativos

Como resultado qualitativo a cooperativa percebe a maior integração entre os funcionários, melhoria do clima organizacional, padronização dos processos e comunicação interna eficiente.

A iniciativa cria um ambiente propício para se repensar os métodos que estão sendo aplicados na gestão da cooperativa; proporciona transparência quanto às falhas de gestão e ao mesmo tempo apresenta soluções; estimula a criação de uma identidade cooperativa entre os funcionários, fazendo com que compreendam a razão de ser da organização em que atuam.

Dentre inúmeras sugestões de melhorias apontadas pelos funcionários, algumas se destacam e são imediatamente colocadas em prática, outras estão sendo

implementadas a médio prazo e outras reestruturadas para que se tornem aplicáveis a longo prazo.

Seguem as principais implementações realizadas por meio das ideias do Prêmio Sicoob Coopemata:

Criação da unidade de marketing

Implementação:

Foi contratada profissional competente para tal situação, e as ações da cooperativa passaram a ser mais profissionais, organizadas e padronizadas para melhor divulgação e comunicação interna e externa. Hoje o marketing da cooperativa não passa mais por profissional terceirizado, visto que as implementações sistêmicas atendem a todos os interesses da cooperativa. As próprias unidades internas demandam e estudam sua viabilidade, e a Unidade de Desenvolvimento Cooperativista finaliza as demandas de divulgação.

Plano de carreira profissional

Proposto pelos funcionários que buscavam crescimento e desenvolvimento na cooperativa, o plano de carreira foi implementado com uma primeira versão que buscava atender a demanda de crescimento de carreira, e já está atualizado para um modelo sistêmico mais robusto e estruturado para atender tanto ao crescimento de carreira quanto o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários.

Criação da Intranet

Implementação:

A criação da intranet foi uma solicitação para melhorar a comunicação interna e padronização dos processos, já que todos os assuntos de interesse dos funcionários, e da cooperativa, poderiam estar em um único ambiente e para que a disseminação de informações pudesse



ocorrer de forma mais assertiva e organizada a todo o quadro funcional. Atualizações são implementadas, e hoje a intranet é o meio de comunicação mais utilizado nas demandas entre PA e Unidade Administrativa.

Videoconferência

Implementação:

Com o crescimento da cooperativa, a necessidade de videoconferência foi percebida pelos funcionários, que sentiam a necessidade de participarem de processos, reuniões, implementações, sem que fosse necessário o deslocamento que gerava custo e perda de tempo em viagens. A videoconferência foi implementada e também já foi atualizada, para melhoria e atenção a mais pontos de atendimento. Com a central, que disponibiliza acesso por meio de equipamentos de alta qualidade, o Sicoob Coopemata realiza reuniões e treinamentos entre seus PA e Unidade Administrativa e também participa de treinamentos da Central e do Sicoob Confederação.

Depósito no autoatendimento

Implementação:

Aquisição de equipamentos para atender a demanda, que realmente trouxe mais agilidade e comodidade para os cooperados.

Construção da Unidade Administrativa

Implementação:

A separação das atividades da Unidade Administrativa e do PA, que trabalhavam no mesmo local, foi uma ideia do Prêmio Sicoob Coopemata que nos levou a pensar numa estrutura melhor e mais adequada a atender os demais PA e os cooperados e nos trouxe a atual realidade, que é a sede própria, com estrutura padronizada e estruturada para atender aos PA e almejar o crescimento da cooperativa de forma organizada e planejada.

Inúmeras outras ideias foram implementadas ou estão sendo analisadas para tal, e não se esgotam os estudos em relação aos trabalhos realizados, pois temos ideias realmente ousadas que precisam do seu tempo para implementação.

Na prática, o projeto é bem visto pelos dirigentes e colaboradores, que acreditam no potencial do “Prêmio Sicoob Coopemata” e investem na iniciativa. A causa foi abraçada, e os planos são de continuidade.

Depoimentos:

O Prêmio Sicoob Coopemata surgiu da nossa preocupação em buscar nos nossos funcionários uma participação na vida da Cooperativa, uma vez que são eles que executam as tarefas do dia a dia e por consequência são eles que experimentam as facilidades e dificuldades apresentadas.

Além disso, pensar estrategicamente a sua empresa, a empresa que você representa e dedica boa parte do seu tempo, desperta o senso de pertencimento e motiva, afinal, "eu participo da vida e das decisões e quero o melhor para minha cooperativa".

E foi exatamente isso que aconteceu, hoje após todos esses anos percebemos que a nossa cooperativa tem muito mais funcionários comprometidos e que conhecem bem a vida e os propósitos dela.

César Augusto Mattos
(Presidente do Conselho de Administração
e idealizador do Prêmio Sicoob Coopemata)

Tive a oportunidade de participar do Prêmio Sicoob Coopemata sob duas perspectivas, como júri (em cinco edições) e como membro da equipe organizadora (em uma edição). Desde a sua origem, o Prêmio vem evoluindo constantemente, fato que pode ser evidenciado pela qualidade dos projetos. Sou convicta de que essa iniciativa agrega valor à organização, haja vista que boa parte das ideias que emanaram do Prêmio foram implementadas pela cooperativa com bastante sucesso. Trata-se de uma ferramenta que estimula a criatividade e ideias inovadoras com grande potencial de implementação. Isso só é possível pois os protagonistas são os próprios funcionários, ninguém melhor que a base para apontar as fragilidades e, assim, propor as soluções de melhoria. O Prêmio é instigante e desafiador. Não basta apenas fornecer a ideia. Essa deve materializar-se em um projeto, e isso demanda tempo, dedicação, trabalho em equipe e reflexão crítica sobre a realidade organizacional. O Prêmio Sicoob Coopemata é uma prova de que "santo de casa faz milagre". Reforça a máxima de que o maior capital de uma organização são as pessoas. O Prêmio é capaz de promover o aperfeiçoamento das rotinas operacionais da cooperativa ao mesmo passo que socializa o saber em relação aos aspectos essenciais e simultaneamente diferenciais do cooperativismo.

Gleice Santana Morais
(Jurada e ex-colaboradora, participou na comissão organizadora durante o período em que era empregada do Sicoob Coopemata)



O prêmio é muito importante para nós colaboradores e principalmente para a cooperativa. Participei do primeiro e do terceiro, e foi de grande valia para meu desenvolvimento dentro da instituição. Através do prêmio participamos ativamente das decisões e conhecemos mais a fundo todas as áreas da cooperativa, além de criar uma base de conhecimento aos colaboradores, contribuindo para a capacitação de todos os envolvidos. Participar do prêmio é motivador e desafiador, pois através da prática desenvolvemos nossas habilidades, e há a necessidade da pesquisa e do estudo para que tenhamos embasamento na construção da ideia. Outro desafio é apresentar o tema proposto a uma banca avaliadora. O grande diferencial é o envolvimento de todos em um único propósito, o crescimento de nossa cooperativa, onde somos ouvidos e nossas ideias implementadas.



Cristiane Lacerda Lima Mazini
(Superintendente de Negócios, participante
do Prêmio Sicoob Coopemata e campeã de duas edições)



Unimed Cascavel

Fábrica de Insights e Inovação



Critério:

- Pessoas



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado organizacional
- Valorização das pessoas e da cultura
- Agilidade
- Olhar para o futuro
- Inovação



Requisito(s):

- Manutenção de um clima favorável à criatividade e à inovação



Palavras-chave:

- Inovação
- Gamificação
- Reconhecimento
- Gestão do conhecimento



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Cascavel Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Cascavel

Data da Constituição

30 de janeiro de 1989

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

81.170.003/0001-75

Número de Cooperados

553

Número de Colaboradores

242

Endereço

Rua Barão do Cerro Azul, 594

Cidade/Estado

Cascavel - PR

Site

www.unimed.coop.br/web/cascavel

Contato

Everton Garboça

E-mail:

everton@unimedcascavel.coop.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Habilidades operacionais costumavam representar uma vantagem de longo prazo. Com o processo de fabricação mais enxuto de produtos de melhor qualidade e distribuição mais eficiente, os concorrentes ficavam para trás. Atualmente, essas capacidades são triviais, e existe uma nova fonte de vantagem competitiva: o foco no cliente, que visa conhecer profundamente suas necessidades e satisfazê-las melhor do que ninguém.

Para isso, você precisa de dados. Porém, por si só, a riqueza de dados não vale muito. O que cada vez mais separa os vencedores dos perdedores é a capacidade de transformar dados em insights sobre as motivações dos consumidores – e transformar esses insights em estratégia. Essa fórmula exige capacidades organizacionais inovadoras que, coletivamente, chamamos de “Fábrica de Insights e Inovação”.

Descrição da prática:

A Fábrica de Insights e Inovação da Unimed Cascavel é um canal virtual criado para que seus colaboradores possam contribuir com ideias de melhoria ou criação de novos produtos, serviços, soluções, processos, programas e projetos. As ideias encaminhadas à Fábrica de Insights e Inovação da Unimed Cascavel podem estar inseridas em qualquer uma das categorias abaixo:

- **Ideias de Melhorias:** são ideias que promovem aperfeiçoamento em produtos, serviços, processos, soluções ou projetos já existentes na Unimed Cascavel.
- **Ideias Novas:** são ideias de novos produtos, serviços, processos, soluções ou projetos que ainda não existem na Unimed Cascavel.
- **Wild Ideas:** são ideias radicais ou de ruptura que proporcionam a quebra de paradigmas no modelo atual de negócios. Trata-se de algo totalmente inusitado e original. Ou seja, único em sua área.
- **Desafios (Nuvem de Insights):** periodicamente, a Unimed Cascavel lançará desafios aos seus colaboradores, com o intuito de obter soluções inovadoras.

Os desafios podem ser referentes a produtos, soluções, serviços, processos, projetos ou algo inusitado.

Nossa Fábrica de Insights e Inovação também está atrelada a atributos baseados do gamification, tendência mundial do mundo moderno empresarial. O gamification nada mais é que uma metodologia que funciona como estratégia de interação entre os processos das organizações e as pessoas que nelas trabalham e interagem. Em contrapartida, existem incentivos que estimulam o engajamento desses públicos de interesse, formando uma sinergia entre as partes, produzindo múltiplos resultados para todos.

Nossa principal missão, declarada com este projeto, é “inspirar e provocar para permitir a ação inovadora e transformadora”.

Enfoque

Escopo e objetivos:

- Promover a cultura da inovação no ambiente interno da Unimed Cascavel, por meio de um canal que instigue a colaboração, a cocriação e a sinergia.
- Engajar os colaboradores, de acordo com as premissas e diretrizes estratégicas, os objetivos estratégicos e a cultura da cooperativa.
- Reconhecer os colaboradores que se destacarem com ideias inspiradoras para a Unimed Cascavel, bem como os que tenham destaque dentro de suas atividades e/ou ações extras com impacto direto na melhora da cooperativa.

Metodologia:

Em nossa Fábrica de Insights, cada interação tem reconhecimento. Em nosso DNA, queremos interagir e cocriar ideias para melhorarmos cada vez mais nosso potencial de inovar e crescer juntos. Por isso, todo tipo de participação recebe uma premiação correspondente. Desde a participação simples em um dos nossos desafios que são lançados na Nuvem de Insights, até



o envio completo de uma ideia por meio do Pré-Projeto (5W2H).

A premiação aos colaboradores ocorre conforme participação – tanto no prisma do envio das ideias quanto na colaboração e participação na Nuvem de Insights (desafios). Cada interação recebe seu respectivo reconhecimento em forma de acúmulo de pontos, chamados de “Unimiles”, que são contabilizados ao longo de determinados períodos (anualmente) e convertidos em reais (R\$), em cartões personalizados para cada colaborador participante. Os “Unimiles” correspondem ao

fator pontos que são depositados em forma de reais (R\$), no fechamento anual, e que podem ser gastos em forma de cartão de crédito pelo participante do projeto.

Cada “Unimile” corresponde a um real e é contabilizado conforme critérios de participação. Além da troca de Unimiles por reais por meio do cartão, temos inserido no espaço da intranet a “gôndola de prêmios”, em que são ofertados prêmios que podem ser adquiridos/trocados por nossa moeda oficial (Unimiles).

Essas premiações podem ser mais bem visualizadas no quadro a seguir:

Tipo da Interação	“Unimiles” Acumulados
Envio de “Ideias de melhoria” (Aprovadas pelo Comitê de Projetos)	10 Unimiles
Envio de “Ideias de Novas” (Aprovadas pelo Comitê de Projetos)	20 Unimiles
Envio de “Wild ideas” (Aprovadas pelo Comitê de Projetos)	30 Unimiles
Ideia Aprovada pelo Comitê de Criatividade e Inovação para Implantação	100 Unimiles
Time envolvido na execução da implantação da ideia/projeto (Limitado aos cinco principais participantes por projeto)	Unimiles Flexíveis Participação* *Limitado aos cinco envolvidos diretos na execução do projeto e relacionado à complexidade de execução das tarefas; é atribuído pelo comitê de criatividade e inovação o valor de Unimiles com que os envolvidos são premiados.
Ideia apresentada como Pitch para o Comitê Diretivo (Após implantação com os resultados mensurados dentro do Pitch)	Unimiles Flexíveis* (Piso Mínimo: 150 Unimiles)

*Os Unimiles flexíveis são atribuídos pelos membros do comitê diretivo e não têm um teto estipulado no regulamento. Isso reforça a liberdade de se trazer insights inovadores, que podem ser recompensados por valores conforme a magnitude e impacto que a ideia apresentada possa gerar. Portanto, quanto maior for o impacto e o resultado que a ideia pode apresentar, maior será a atribuição de Unimiles que o autor do Pitch pode ganhar.



Metodologia de participação

Para participar do programa, os colaboradores devem seguir os seguintes passos:

- 1º Acessar a intranet da Unimed Cascavel e procurar a aba “Qualidade”. Posteriormente, o item “Fábrica de Insights e Inovação”;
- 2º Ler o regulamento do projeto;
- 3º Após a realização do acesso e a leitura do regulamento, enviar a ideia. Para isso, preencher o formulário denominado “Queremos sua ideia”, no menu lateral direito, e escolher a origem da ideia como: “Esta ideia é inédita” ou “Esta ideia é baseada em outra ideia (cocriação)”;
- 4º Classificar a ideia como: Ideias de Melhorias, Ideias Novas ou Wild Ideas;
- 5º Identificar a ideia com um nome ou título específico;
- 6º Descrever a ideia, seguindo o formulário específico do plano de ação (5W2H), que especifica pontos-chave do projeto (o que, como, quem, quanto e quando), com o máximo de detalhes possível (objetivo, resultados, contextualização, quando, por que, como, quem, investimento previsto, etc.). Enriquecer o conteúdo da ideia com referências, utilizando imagens, documentos em Word, Excel ou Power Point e links de vídeos. Quando finalizar, clicar no botão “Enviar” para concluir o processo. Após o envio, o autor da ideia recebe um e-mail confirmando a inclusão da ideia e o número de cadastro.

As ideias são avaliadas pelos Comitês de Projetos de Criatividade/Inovação e Diretivo, conforme os critérios abaixo:

1. Apresentar um potencial criativo e inovador;
2. Contemplar ao menos um dos Objetivos Estratégicos da Unimed Cascavel;
3. Contemplar ao menos uma das metas estratégicas da Unimed Cascavel para o período avaliado;

4. Reduzir custos financeiros;
5. Reduzir tempo para a execução de processos;
6. Contemplar ações de sustentabilidade;
7. Gerar receita própria;
8. Gerar valor para o cliente;
9. Gerar valor para o colaborador;
10. Ser viável econômica/financeiramente.

IMPORTANTE: as ideias devem atender, no mínimo, a cinco critérios de avaliação.

No entanto, quanto mais a ideia atender, maior é a sua visibilidade na avaliação dos comitês. Para cada critério, os comitês estabelecem uma nota de 0 a 5. O somatório das notas resulta na pontuação final.

Responsabilidades:

A responsabilidade pelo gerenciamento do programa fica a cargo do Escritório de Projetos e Processos, que interliga os colaboradores e suas ideias aos comitês de avaliação e, posteriormente, faz as devolutivas, além de auxiliar a implantação das ideias em forma de projeto.

Controle:

O controle do programa é realizado via plataforma de intranet, interligada com o e-mail utilizado na cooperativa. No início do fluxo, o colaborador envia ou participa dos desafios na intranet; esse envio é realizado através de e-mail para a área de processos e projetos realizar as tratativas e organizar as reuniões de análise com os comitês. Além disso, ainda inserido na intranet, são feitos os controles dos Unimiles por colaborador e as divulgações pertinentes ao programa.

Proatividade:

Neste quesito, o programa mantém como premissa a divulgação para manter a proatividade, tanto dos participantes quanto do programa, em se manter, de forma eficiente, ao longo do tempo. São realizadas



divulgações periódicas, através da área de Comunicação Corporativa, com o objetivo de fomentar a proatividade e instigar a participação, cada vez maior, de todos os níveis hierárquicos da cooperativa, fomentando, assim, a participação sistêmica e o nível das ideias e inovação elevado.

Apliação

► Abrangência:

A Fábrica de Insights foi aplicada com abrangência e oportunidade de participação a todos os colaboradores da cooperativa, com uma aceitação maciça e participação elevada por todos. Está previsto que, ainda em 2018, o programa seja estendido para a participação dos cooperados, por meio de uma plataforma *on-line* e, para 2019, um estudo de viabilidade para implantação de uma plataforma para outros públicos de interesse da cooperativa, como clientes e fornecedores, criando um ciclo de gestão participativa e de conhecimento integrado.

Início da Prática: Abril/2017.

Aprendizado

Melhoria

Após a implementação da prática, foram visualizadas algumas melhorias a serem executadas para aprimoramentos e ajustes no decorrer do programa, tais como:

- Realização das reuniões do comitê de avaliação das ideias, em períodos de tempo menores (a cada dois meses), dando maior velocidade na aprovação e implantação dos projetos;
- Realização de divulgações periódicas (mensalmente) e de forma estruturada em diversos canais da cooperativa, fomentando o programa e, consequentemente, aumentando a participação dos colaboradores;

- Divulgação dos projetos aprovados e dos participantes premiados, dando transparência ao programa e, principalmente, instigando a participação de mais colaboradores;
- Visualização de um potencial de expansão do projeto para outros públicos de interesse da cooperativa, tais como: cooperados, clientes e fornecedores.

Integração com outras práticas

A disseminação do programa Fábrica de Insights de uma forma dinâmica, criativa e leve provocou um senso de pertencimento, em todos os colaboradores da cooperativa, integrando o programa a práticas de comunicação, inovação e participação, envolvendo todos na estratégia e melhoria contínua da cooperativa.

Outra relação direta do Fábrica de Insights foi trazer o assunto teórico em forma de game, com a criação de uma moeda específica da Unimed Cascavel, os Unimiles, atrelando o modelo à inovação e à aprendizagem organizacional da cooperativa.

Todos esses trabalhos foram integrados com o mapa estratégico da cooperativa, suas dimensões e objetivos estratégicos, fazendo com que todos os colaboradores não só conheçam a missão e visão, mas também entendam o vínculo que cada ação e projeto, desenvolvido anualmente, possui com esses processos internos.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática é correlacionada com os princípios:

- Gestão democrática: atendendo principalmente à participação ativa de todos os colaboradores na estratégia da cooperativa;
- Educação, formação e informação: todos os colaboradores recebem materiais de apoio com os conceitos e explicações, para, posteriormente, participarem dos desafios e GP do campeonato;



- **Intercooperação:** todos os colaboradores trabalham em conjunto, como um time realmente, e o resultado de sua equipe está condicionado a união e integração de todos os participantes.

Resultados Alcançados com a prática



Referente à eficiência e aos ganhos

- Participação de 98% dos colaboradores da cooperativa no campeonato QualiEstratégico, com o envolvimento no conhecimento, colaboração e formulação da estratégia em todos os níveis da cooperativa.
- Resultados alcançados no Planejamento Estratégico de 2016: Entregas dos projetos estratégico do ano – 97% das metas atingidas.

Resultados qualitativos

- Bicampeonato no Prêmio Performance de Gestão 2016 e 2017 das Unimed do estado do Paraná.
- Envolvimento total de todos os setores no conhecimento e desenvolvimento da estratégia da cooperativa.
- Engajamento e interesse maior por questões técnicas do Planejamento Estratégico.
- Estímulo do espírito de equipe (alavancado pela questão do Gamification).
- Informação acessível, clara e objetiva.



Depoimentos dos Participantes:

“Acredito que as mudanças e melhorias só ocorrem quando estamos dispostos a nos doar, nos permitir, acrescentar... esse canal de ideias é a oportunidade de todos os colaboradores construírem uma cooperativa cada vez melhor. Gosto de compartilhar ideias e sei que todos os projetos acontecem na hora certa. Parabéns a todos os envolvidos.”

Juliana Cristina Cataneo – Enfermeira de Entrevista Qualificada

“A Fábrica de Insights faz com que me sinta mais envolvida com a cooperativa. É uma maneira de fazer com que os colaboradores se sintam parte de soluções e melhorias que afetam a todos, inclusive setores que não fazem parte da nossa rotina. Melhora a nossa visão sistêmica e nos motiva a expormos opiniões e ideias.”

Letícia de Souza Correa – Assistente de Vendas

“Acho esse canal muito importante, pois permite que todos tenham a oportunidade de dar sua ideia, pois muitos não sabem como expor e muito menos a quem. Participei e tive uma de minhas ideias aprovada, isso faz com que estimule na criação de novas ideias. Parabéns pelo projeto.”

Ronald Paganini – Analista de Tecnologia da Informação

“A Fábrica de Insights estimula o processo de cocriação na cooperativa. E por consequência os colaboradores acabam saindo de suas “caixinhas” para pesquisar/conhecer o trabalho da cooperativa como um todo. E a parte que gosto mais é o engajamento que pode gerar entre as áreas/setores.”

Janaina Deyse Rocha – Analista de Relacionamento Corporativo



Sicredi Celeiro do MT

Integração com novos colaboradores

**Critério:**

- Pessoas

**Fundamento(s) da Excelência:**

- Valorização das pessoas e da cultura
- Pensamento sistêmico
- Orientação por processos

**Requisito(s):**

- Integração de novos colaboradores

**Palavras-chave:**

- Integração de novos colaboradores

**Informações da cooperativa****Razão Social**

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

Sigla

Sicredi Celeiro do MT

Data da Constituição
10 de fevereiro de 1990

Ramo de Cooperativismo
Crédito

CNPJ
26.555.235/0001-33

Categoria
(X) 1º Grau - Singular

Número de Cooperados
38.738 (dezembro/2017)

Número de Colaboradores
297 (dezembro/2017)

Endereço

Avenida Natalino João Brescansin, 124, Centro

Cidade/Estado

Sorriso/MT

Site

Site da Cooperativa em construção

Contato

Josemara Bergmann - Assessoria de Comunicação e Marketing - Telefone: (66) 3545.5250 / (66) 99985.6240

E-mail:

josemara_bergmann@sicredi.com.br

**Nível de Maturidade**

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A entrada em uma nova empresa é um processo de mudança que costuma gerar ansiedade e insegurança no indivíduo.

O alinhamento de expectativas e necessidades é primordial desde as primeiras interações da pessoa com a empresa, tornando-se ainda mais relevante ao se estabelecer o vínculo da organização com um novo colaborador. Nesse caso, a socialização do indivíduo é fator estratégico e de extrema importância para gerar o sucesso e o crescimento de ambos.

Caracteriza-se por uma amplitude extensa que vai desde a etapa inicial de um processo de atração e captação, passa pela entrada na organização, de fato, e culmina com a adaptação do novo colaborador.

Após a contratação de um profissional, a forma como ele é recepcionado é a primeira demonstração de comprometimento da organização e de suas pessoas na construção de uma relação duradora e transparente, que proporcione ao novo colaborador a oportunidade de sentir-se parte da empresa. É a partir desse momento que a pessoa começa a absorver a cultura organizacional.

Normalmente, ela é trabalhada no início da relação e depois esquecida. Portanto, não bastam boas ações de recepção se elas não têm continuidade ou se as relações subsequentes não são coerentes com as ações iniciais.

Diante disso, o processo de integração de novos colaboradores deve ser estruturado de forma que possibilite: o acolhimento, o alinhamento de expectativas, a aculturação, a transmissão de informações essenciais, a formação e a clareza de papéis e responsabilidades nas atividades a serem desempenhadas. Com isso, a empresa garante condições básicas para que o colaborador desempenhe sua função, exercite seu potencial e colabore para a alavancagem dos resultados da organização.

Enfim, facilitar sua adaptação e compreensão da empresa, bem como introduzir e aculturar o colaborador no ambiente organizacional, disponibilizando o conhecimento sobre a empresa, sua estrutura, sua cultura, seus produtos e serviços, suas regras e seus padrões de comportamento e ação. A integração de novos colaboradores compõe a Formação Básica, ao qual é o nível que estrutura o processo de socialização dos novos colaboradores, ajudando-os a entender o “como as coisas funcionam por aqui”.

A grade de capacitação desse nível é semelhante para todos os colaboradores, independentemente da agência, cidade ou da posição em que trabalham.

Descrição da prática

A integração de novos colaboradores visa integrar o colaborador recém-contratado por meio de quatro pilares: cultura, modelo de relacionamento, modelo de negócio e estrutura. Seu período de duração é de seis meses, tempo necessário para que o profissional compreenda e incorpore esses pilares.

Os colaboradores têm a oportunidade de se preparar e se adaptar desde os primeiros momentos que estão sendo recepcionados na agência ou sede administrativa. O processo do “Seja Bem-Vindo” facilita a adaptação do colaborador, orienta e direcionada para o que ele está fazendo ali, com um fluxo estruturado coordenado pelo gestor imediato. A integração presencial ocorre trimestralmente e é coordenada pela área de gestão de pessoas e uma equipe multidisciplinar que compartilham informações e conhecimentos primordiais para a segurança e aculturação do novo colaborador.

Enfoque

Metodologia:

A equipe multidisciplinar contribui com instrumentos de apresentação e atua com metodologia andragógica, com atividades vivenciais, trabalho de grupos, jogos e dinâmicas para fixação do aprendizado.



O processo de integração é realizado em dois momentos: no primeiro momento é realizado o “Seja Bem-Vindo”, cuja condução é responsabilidade do gestor, sempre no início de trabalho do novo colaborador, no local de sua admissão.

- **Seja Bem-Vindo** (realizado na agência): Proposta de recepcionar os primeiros dias do colaborador de acordo com o Jeito Sicredi de Ser. O gestor tem as seguintes missões:
 - Apresentar o colaborador aos colegas.
 - Realizar a apresentação do “Bem-Vindo ao Jeito Sicredi de Ser”.
 - Entregar Kit Bem-Vindo ao Jeito Sicredi de Ser (copo, caderno e caneta).
 - Formar o colaborador utilizando o roteiro de formação instruído pelo “padrinho” ou “madrinha”. O roteiro, além da possibilidade de estágios e visitas técnicas, prevê a realização de cursos para adaptação e cursos obrigatórios pelo Banco Central denominados como “Formação Básica” (*on-line* para todos os colaboradores independentemente da função) e “Formação Funcional” (*on-line* pertinente apenas a função). Esse roteiro de formação é padronizado e disponibilizado pela área de gestão de pessoas.
 - Fazer entrevista de adaptação e produtividade.
 - O segundo momento é quando os colaboradores se deslocam para a Sede Administrativa para participar de um encontro de quatro dias, com uma equipe multidisciplinar que facilita o entendimento principalmente da cultura, valores e modelo de relacionamento da cooperativa.
- **Integração de Novos Colaboradores** (realizada na sede administrativa): encontro presencial trimestral de quatro dias (sempre de terça a sexta, para que o colaborador não se desloque no domingo) com uma sequência de treinamentos importantes para a formação inicial do colaborador conforme abaixo:
 - Integração ao Jeito Sicredi de Ser: trabalha a cultura, informa e familiariza o novo colaborador com a linguagem, histórico, costumes internos (cultura), estrutura, missão, objetivos organiza-

cionais e principais produtos e serviços da organização.

- Jeito Sicredi de Ser no Atendimento: trabalha o modelo de relacionamento. Leva os colaboradores a aplicar o atendimento de excelência que representa o Jeito Sicredi de Ser no relacionamento com os públicos de interesse do Sistema.
- Jeito Sicredi de Ser no Negócio: trabalha o nosso modelo de negócios e estrutura organizacional. Contribui para o “acultramento” dos colaboradores e oferece subsídios para que eles possam consolidar seu entendimento sobre a estrutura e o modelo de negócio do Sicredi.
- Palestra sobre Educação Financeira: proporcionar orientações financeiras aos novos colaboradores, auxiliando as pessoas a pensarem em como gerir suas finanças de maneira saudável.
- Área de Programas Sociais: aculturar nosso colaborador com modelo de negócios, valores, princípios e nossos programas sociais, é realizado na etapa de integração ao Jeito Sicredi de Ser.
- Área de Comunicação e Marketing: aborda temas ligados à imagem do colaborador, Sistema, marca e avaliação de satisfação dos associados (NPS) etc.
- Área de Negócios: aborda informações para os colegas assumirem seu duplo papel: associado e colaborador. Informações pertinentes aos produtos e serviços do Sicredi.
- Área de Controles Internos: responsável em transmitir conhecimentos sobre Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo.
- Área de Gestão de Pessoas: recapitula os principais tópicos do código de conduta, aborda políticas de interesse ao colaborador como: reconhecimento e incentivo (remuneração, PPR, incentivo à educação formal), gestão de desempenho e educação corporativa e carreira.
- Área de Segurança: levar os colaboradores à reflexão sobre seu ambiente de trabalho e como podemos ser preventivos quando o assunto é segurança nas agências.



A seguir apresentamos a descrição em detalhes do encontro presencial:

- Primeiro dia Encontro Presencial – Acontece o momento da integração ao Jeito Sicredi de Ser – Área Programas Sociais

A acolhida: no primeiro dia deste encontro, Dirigentes, Diretores e a equipe da diretoria aguardam os novos colaboradores para recepcioná-los e participar do café da manhã com o grupo. O primeiro dia é marcado pela integração de novos colaboradores, e a abertura é realizada pela área de gestão de pessoas, que explica o propósito de as pessoas estarem ali. Na sequência é apresentada a história da cooperativa, e nossos Dirigentes e Diretores são convidados a se apresentarem e a contarem sua trajetória dentro do Sicredi. Falam também sobre a perspectiva da cooperativa, participam da dinâmica de abertura e conhecem todos os novos colegas. Na sala de treinamento os novos colegas são recepcionados com um Kit do Jeito Sicredi de Ser (camiseta e livreto do Jeito Sicredi de Ser, um bloco de anotações, uma caneta, estatuto social da cooperativa, apostila do crescer, nécessaire e sacola personalizada), com um complemento que normalmente é um bombom e um bilhete de acolhida.

- Segundo dia do encontro – Integração com as áreas de Comunicação e Marketing, Gestão de Pessoas e Negócios.

O segundo dia é o momento de conversar sobre os aspectos importantes para dar visibilidade à carreira do colaborador. É esclarecido como funcionam o código de conduta e as políticas de educação corporativa, gestão de desempenho, reconhecimento e incentivo, certificações, remuneração e carreira.

A Área de Comunicação orienta os colaboradores sobre o uso da imagem, assinatura de e-mail, vídeos institucionais, marca, logotipo, a estrutura da área e NPS (mede a satisfação do associado).

São apresentados os produtos e serviços aos colaboradores, que exercem um duplo papel: de associado e de colaborador.

Temos ainda um jantar de confraternização com os colegas. Nele também brincamos de aprender por meio de um “quiz” (jogo de perguntas e respostas) que vale um brinde. De maneira lúdica e divertida, a ideia é que as pessoas fixem o aprendizado obtido durante a semana.

- Terceiro dia do encontro – Curso de Prevenção e Combate à Lavagem de Dinheiro e Jeito Sicredi de Ser no Atendimento

Neste dia são esclarecidas as formas de prevenção, principais cuidados e formas usuais de combate à lavagem de dinheiro. Neste momento os colaboradores podem tirar dúvidas e fazer um exercício prático com a aplicação de exemplos de casos de prevenção a lavagem de dinheiro e dessa forma visualizar qual a real importância do tema para nosso negócio.

O Jeito Sicredi de Ser no Atendimento tem uma carga horária maior, contempla as sete atitudes necessárias dentro do Sicredi: Cooperação, Empatia, Confiança, Segurança, Gentileza, Proatividade e Constância. Este treinamento tem o intuito de caracterizar o “Jeito Sicredi de Ser” no atendimento e nas relações, no sentido de transformar os conhecimentos adquiridos durante a capacitação em um atendimento efetivo e eficaz, expressando no dia a dia das suas atividades o Jeito Sicredi de Ser, não importando o tipo de atendimento que se realiza (interno ou externo).

- Último dia do encontro – Dia do Jeito Sicredi de Ser no Negócio (em formato de jogo de tabuleiro) e curso sobre segurança nas agências.

Este jogo visa apresentar de forma simples e lúdica a estrutura e o modelo de negócio do Sicredi, mostrando como ambos visam atender as demandas dos associados e das comunidades.

Essa experiência visa, por meio da colaboração e da vivência presencial entre os participantes, potencializar a troca de conhecimentos entre eles, de forma que os envolvidos usem seus repertórios conceituais sobre a estrutura e o modelo de negócio do Sicredi para juntos



responderem perguntas e resolverem desafios.

No curso sobre Segurança nas Agências os colaboradores são orientados a trabalhar de maneira mais segura, se prevenindo nas atitudes dentro das atividades habituais, seguindo as normas de segurança do Sicredi.

Fazemos a cerimônia de encerramento com a participação do Presidente e dos Diretores para entrega do certificado e de uma planta (ipê) com intuito de deixar uma mensagem para que as pessoas construam sua carreira e façam a sua história no Sicredi da mesma maneira que uma pequena planta se transforma numa árvore linda e robusta.

É pré-requisito para participação da integração de novos colaboradores a realização da etapa do Seja Bem-Vindo, assim como a formação básica realizada na ferramenta *on-line* chamada Sicredi Aprende.

Fazem parte do processo de integração, além da prática do Seja Bem-Vindo e da integração presencial de novos colaboradores, os seguintes aspectos até os 90 dias de admissão:

30 Dias

- Entrevista de Adaptação – Nível de aprendizado, iniciativa e de comprometimento.

Até no máximo 90 dias

- Entrevista de Produtividade – utiliza roteiro Rubi.
- Tomada de decisão sobre a permanência do colaborador ou encaminhamentos funcionais.
- Gestão de desempenho: contratação de objetivos entre 60 e 90 dias.
- Apresentação e explicação dos indicadores.
- Desenvolvimento de competências observadas.

Até 120 dias:

- Inserir o colaborador nas formações básicas e funcionais.
- Apoiar o colaborador nas certificações necessárias para a posição.

- Realização de visitas técnicas e estágios, se necessário.

Vale ressaltar que toda essa construção conta com apoio de uma equipe multidisciplinar que tem como proposta da integração uma verdadeira causa e que dedica seu tempo para acrescentar, tornar diferente e inspirar as pessoas na prática de suas funções e na sua carreira.

Responsabilidades (quem e cargo):

Gestão de Pessoas (Assessora e Assistente de Gestão de Pessoas) e equipe multidisciplinar da cooperativa (Assessorias de: programas sociais, comunicação e marketing, negócios, controles internos e segurança). Os gestores se responsabilizam no processo do Seja Bem-Vindo nas agências.

Controle:

Existe todo um planejamento para a recepção do colaborador desde o primeiro dia de empresa até a finalização do período de formação. Inclusive os roteiros de formação foram construídos a partir do apoio dos gestores das agências, contribuindo com seu conhecimento e percepção da rotina e funcionalidade do programa. É realizado o acompanhamento de todo esse processo a partir do cronograma trimestral do encontro presencial, os registros na ferramenta Sicredi Aprende sobre a formação básica e funcional, bem como as entrevistas de adaptação (30 dias) e produtividade (90 dias).

Proatividade:

Esta prática permite ao colaborador conhecer o cooperativismo, isso contribui na forma como se relaciona internamente e externamente, na comercialização dos produtos e serviços enquanto atendimento, na proposta de valor agregada, no ambiente e no fortalecimento da cultura. O conhecimento da cooperativa e seus produtos e serviços facilita o entendimento do que ele está fazendo aqui, fortalece também a proposta do seu duplo papel, apoia no seu dia a dia de trabalho. As áreas de gestão de pessoas, comunicação e marketing e programas sociais se unem num propósito único de cons-



truir uma identidade e gerar conhecimento de acordo com a missão, visão, valores e cultura da cooperativa.

Apliação

► Abrangência:

Todos os novos colaboradores da cooperativa.

► Continuidade:

A prática está implantada desde 2005, e o Encontro Presencial ocorre trimestralmente.

Aprendizado

Melhoria:

A integração de novos colaboradores acontece na cooperativa desde o ano de 2005, com arranjo inicial tímido e que foi ganhando uma proporção muito grande a partir do entendimento e da proposta de valor e os resultados que foram sendo obtidos. No ano de 2009 começou sistemicamente a ser implantada uma estrutura de formação ao Jeito Sicredi de Ser. Incluímos no processo de integração o seguinte formato:

- Seja Bem-Vindo;
- Integração ao Jeito Sicredi de Ser;
- Jeito Sicredi de Ser no Atendimento;
- Jeito Sicredi de Ser no Negócio;
- Palestra sobre Educação Financeira e Segurança nas Agências;
- Participação das áreas e suas contribuições;

Em 2012 começamos a criar um espaço para a área de negócios trabalhar a apresentação do nosso portfólio de produtos e serviços. A área de comunicação também foi envolvida para facilitação e em 2015 incluímos a área de segurança para tratar do tema Segurança nas Agências.

Em 2016 a área de controles internos também começou a nos apoiar na formação obrigatória do curso de prevenção e combate à lavagem de dinheiro e em 2017 foi incluída a palestra sobre Educação Financeira.

Atualmente temos uma integração mais robusta com participação também do Presidente e Diretores dando boas-vindas, a área de comunicação tratando da imagem do Sicredi e do colaborador, e gestão de pessoas contribuindo com as políticas que beneficiam as pessoas.

Integração com outras práticas

Adotamos o modelo sistêmico e trocamos práticas com outras cooperativas sobre sua formatação de integração, o que efetivamente tem resultado. Também temos contribuições de nossas equipes nas agências que nos ajudam na construção de um programa funcional e aplicável nas agências.

Todo o processo de integração tem relação com a formação e desenvolvimento das pessoas para gerar resultado tanto para elas mesmas quanto para a cooperativa. Neste sentido, para acompanhar, temos uma ferramenta *on-line* que nos subsidia com informações sobre sua evolução no que tange ao conhecimento, e aliado a isto temos duas entrevistas de adaptação e produtividade para gerir o desempenho e apoiar o desenvolvimento dele por meio do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, se necessário. Outra prática que nos ajuda é a pesquisa de clima, que nos apoia para a continuidade da prática.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Todo o processo de integração permeia em trabalhar os valores, diferenciais e princípios do cooperativismo e da cooperativa em relação ao mercado. O processo contempla também um estudo aprofundado do Estatuto Social, ou seja, a lei máxima de uma cooperativa, sem deixar de visualizar os associados e colaboradores, pois uma cooperativa é idealizada por pessoas, para atender pessoas, desta forma torna-se uma empresa humanizada com olhar permanente para as comunidades onde estão inseridas ou atuando. Esta é a formação na qual se inicia todo o processo de desenvolvimento,



além de estudarem de forma convencional os novos colaboradores, ainda trabalham em grupos para que possam exemplificar como isso é percebido na prática. O interesse pela comunidade é tratado tanto na integração quanto nos programas (Crescer, Pertencer e A União Faz a Vida) que são apresentados e que contam com a participação dos novos colaboradores. Quando tratamos o Jeito Sicredi de Ser no Negócio, trabalhamos os outros princípios como Adesão voluntária e livre, Participação econômica dos membros, Gestão democrática, Autonomia e independência e Intercooperação, por meio do jogo de perguntas e respostas, dramatizações e apresentações em grupo. O princípio da Educação, formação e informação é esclarecido e compartilhado pela equipe multidisciplinar que apoia a integração.

Resultados alcançados com a aplicação da prática:

Resultados quantitativos:

Aumento de favorabilidade no clima

- 2012 – 71%
- 2014 – 76%
- 2016 – 83%

Impacto na satisfação do associado (NPS):

- Média dos últimos 12 meses – 70,09%

Turnover nos últimos anos:

- 2016 – 14,50%
- 2017 – 16%

Esse aumento de *turnover* se deve ao aumento do número de agências na cooperativa. Foram 91 admissões, sendo que:

- 53,86% para posições iniciais (auxiliares, assistentes, caixas);



- 38,45% estagiários e jovens aprendizes;
- 7,69% posições gerenciais (Gerentes de agência, Gerente Administrativo-Financeiro e Gerente de Negócios).
- Onde 32% dessas admissões representam aumento do quadro de colaboradores, e 35% das aberturas de vagas foram em virtude de promoção interna.

Colaboradores desligados em 120 dias:

- Ano 2016 – 2 colaboradores.
- Ano 2017 – 2 colaboradores.

Resultados qualitativos:

A partir da integração, temos colaboradores muito mais engajados em nosso modelo de negócios, mais aculturados e preparados para o nosso modelo de relacionamento, estrutura organizacional, produtos e serviços, com comportamentos mais aderentes, sentimento de pertencimento, conhecendo também a marca e nossos diferenciais. Com todo esse “mix” de conhecimento, todo o processo de assimilação e aprendizagem no desenvolvimento de suas atividades é facilitado. Em detalhes seguem abaixo mais alguns aprendizados e benefícios:

Para os gestores:

- Orientação para sua atuação na recepção de novos colaboradores de seu time.
- Aceleração da capacidade de contribuição do novo colaborador, possibilitando que gere resultados para a área e para a empresa com maior velocidade.
- Apoio no engajamento do colaborador ao Sicredi e na sua retenção.

Depoimento

“ Como gestor percebo um ganho enorme com o processo, pois faz com que o colaborador se sinta acolhido, o tempo para a integração no grupo e o resultado que se espera sejam alcançados em tempo menor. ”

João Paulo Mallmann – Gerente de Agência, cidade de Cláudia-MT.

“ Desde o primeiro dia já fui surpreendida, sendo bem recebida e acolhida por todos, recebendo o kit de boas-vindas. A Integração superou todas as minhas expectativas. Tive a oportunidade de conhecer mais sobre Cooperativismo, e melhor o Sicredi e nossa Cooperativa. ”

Talyta de Lima – Caixa, cidade de Sinop-MT.

Para o padrinho:

- Oportunidade de fazer a diferença nesta etapa profissional do novo colaborador.
- Possibilidade de desenvolvimento, tornando-se referência técnica em sua equipe.

Para o novo colaborador:

- Melhor adaptação, bem-estar, diminuição da ansiedade e apreensão frente ao novo desafio profissional.
- Apoio para o entendimento da cultura organizacional.
- Clareza sobre como contratar seus objetivos profissionais e sobre as competências esperadas dos colaboradores do Sicredi.
- Esclarecimento sobre suas responsabilidades.
- Acesso às informações e aos recursos necessários para iniciar e desenvolver suas atividades de trabalho.
- Relações de confiança entre o novo colaborador, colegas, gestores e empresa.

Para o Sicredi e associados:

- Colaboradores mais alinhados à cultura organizacional.
- Maior engajamento dos colaboradores ao Sicredi.
- Fortalecimento da imagem do Sicredi como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.
- Aumento da qualidade no atendimento e relacionamento com o associado.
- Credibilidade.





Viacredi

Provocando Mudança de Atitude: Certificação em Negócios Cooperativos



Critério:

- Pessoas



Fundamento(s) da Excelência:

- Valorização das pessoas e da cultura
- Aprendizado organizacional
- Pensamento sistêmico



Requisito(s):

- Capacitação e desenvolvimento de colaboradores e dirigentes



Palavras-chave:

- Conhecimento
- Capacitação
- Envolvimento
- Sustentabilidade do negócio



Informações da cooperativa

Razão Social

Coop. de Crédito Vale do Itajaí

Sigla

Viacredi

Data da Constituição

26 de novembro de 1951

Ramo de Cooperativismo

Crédito

CNPJ

82.639.451/0001-38

Número de Cooperados

412.385 (ref. Junho 2017)

Número de Colaboradores

1379

Endereço

Rua Hermann Hering, 1125

Cidade/Estado

Blumenau

Site

www.viacredi.coop.br

Contato

Micheli Fernanda Kraemer do Nascimento

E-mail:

micheli@viacredi.coop.br



Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Certificação em Negócios Cooperativos é um programa que objetiva capacitar de forma técnica e estratégica os colaboradores, preparando-os para realizar com maior êxito as atividades da instituição, o atendimento aos cooperados, a melhoria de todos os processos e a formação de sucessores.

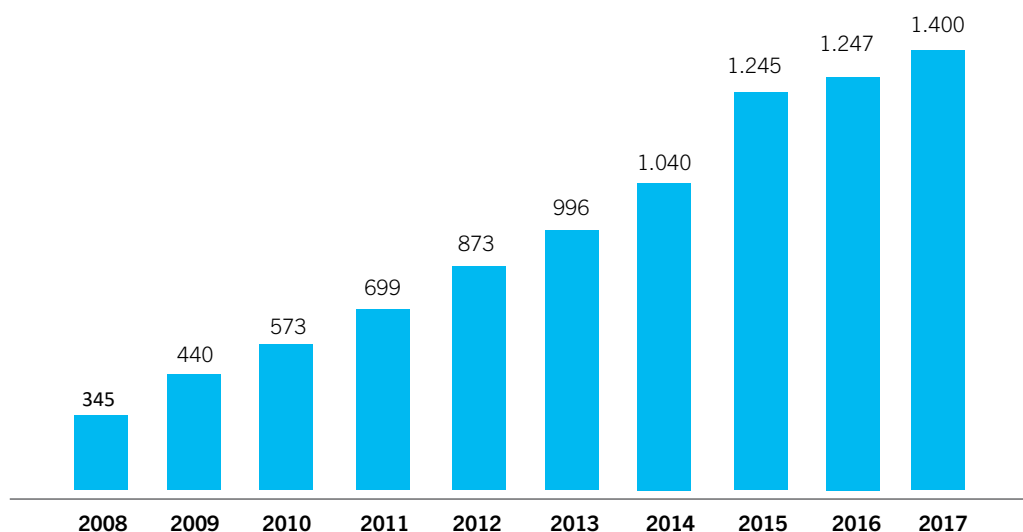
Inicialmente foi estruturada para atender a demanda de uma das regionais da Viacredi de promover o desenvolvimento e formação de analistas, preparando-os para atuar de acordo com o novo cenário de negócio, com metodologias e ferramentas adequadas, garantindo que os colaboradores que também são cooperados, e, portanto, donos, entendam seu papel e contribuam para a sustentabilidade e perenidade da instituição.

O investimento na educação para desenvolvimento do quadro de colaboradores e social faz parte do DNA da cooperativa. Uma das principais estratégias da Viacredi, firmada sempre em seu Planejamento Estratégico, é a promoção de programas que propiciem a formação e evolução de seus colaboradores.

Considerando também o crescimento da cooperativa em relação ao número de cooperados e equipes de atendimento (gráfico da evolução do quadro de colaboradores apresentado na sequência), uma preocupação latente é de garantir o repasse fiel das informações sobre negócios, processos, por consequência impactando nos resultados por meio das pessoas. Crescer e manter a essência, sempre baseando todas as iniciativas nos valores e princípios cooperativistas.

Dessa forma, a cooperativa desafiou-se a implantar um novo modelo de capacitação, direcionado inicialmente para um público específico, os analistas de negócios. A cadeia de DNA utilizada em todo o contexto do programa foi escolhida por representar esse repasse do jeito de fazer da cooperativa, sendo passado de geração em geração. Também como reforço à campanha de comemoração dos 60 anos da Viacredi cujo tema foi o reforço de que “Cooperar está no nosso DNA”. Assim como o repasse genético das células deve ocorrer o repasse de informações da cooperativa, garantindo alinhamento e preparo das equipes e, essencialmente, qualidade em todas as entregas aos cooperados.

Gráfico: Crescimento do quadro de colaboradores





Descrição da prática:

Enfoque

Metodologia:

A Certificação em Negócios Cooperativos é um programa estruturado em formato Blended Learning, que mescla módulos à distância com encontros presenciais. Em sua composição possui 14 módulos divididos entre os pilares: Negócios, Processos, Resultados e Carreira, de acordo com a definição que consta abaixo:

Abertura:

- Entendendo o DNA Cooperativo.
- Apresentação dos núcleos e importância da Certificação.
- O que faz de você um colaborador da cooperativa?
- Qual é nossa causa na cooperativa?

Negócios

- Cooperativismo de crédito e mercado financeiro.
- Vantagens em relação às demais instituições financeiras.
- Fidelização dos cooperados e marketing de relacionamento.
- Produtos e serviços PF e PJ.

Processos

- De onde vem a inadimplência?
- Rotinas internas.
- Programa 6S: senso e a padronização dos ambientes.
- Segurança e sigilo.

Resultados

- O que geramos de resultados?
- Planejamento estratégico.

- PPR.
- Técnicas de negociação.

Carreira

- Relacionamento interpessoal e administração de conflitos.
- Feedback.
- Tomada de decisão na carreira.
- Resiliência.

O modelo Blended Learning oportuniza ao participante o repasse de conceitos de forma virtual, com pré-testes, pós-testes, atividades de interação e desafios utilizando uma plataforma de ensino *on-line*: www.sol.coop.br, e os conteúdos são discutidos depois em sala de aula, de forma presencial, destacando situações que geram dúvida ou necessidade de alinhamento entre as equipes representadas. Os encontros presenciais são chamados de debate de alto nível.

A carga horária do programa é de 84 horas, sendo: 44 horas distribuídas em seis encontros presenciais (um de lançamento e cinco encontros para debates de alto nível) e 40 horas distribuídas nos 14 módulos *on-line*.

Os encontros presenciais são conduzidos sempre pela equipe da Viacredi, sendo diretores e/ou gerentes da cooperativa, que possuem o papel de facilitadores em sala, a fim de garantir o repasse da “genética” da cooperativa e promover a discussão sobre os temas propostos direcionando os participantes sobre a necessidade de visão sistêmica. Os temas discutidos são baseados no conteúdo dos módulos a distância, mas o direcionamento das atividades com desafios práticos levados para as equipes dos participantes sempre atende a necessidade do cenário no momento, dessa forma, é criado de acordo com cada turma.

Nesse sentido, há um alinhamento unilateral, em que os participantes da Certificação levam informações para suas equipes de trabalho, e o gerente / diretor ministrante tem a oportunidade de reforçar essa comunicação com seus pares e também com os coordenadores.



Os participantes inicialmente eram indicados pelos coordenadores, mas, após a realização de seis turmas, a inscrição passou a ser aberta para todos os colaboradores, em forma de autoinscrição, atendendo o princípio de adesão livre e voluntária. A responsabilidade de cada envolvido no programa é destacada no encontro de lançamento, reforçando os combinados, pontuação e acompanhamento do programa. Inclusive um termo de compromisso é firmado, com combinados da turma.

O desempenho dos participantes no Programa é monitorado por critérios de pontuação definidos, que com-

põem a chamada “pontuação cromossômica”, em que cada participante é avaliado por encontro em relação às atividades complementares, como a realização de um curso extra que é pré-requisito para algum módulo, participação em fóruns, envolvimento dos colegas em desafios e entrega de atividades.

A mesma pontuação que avalia de forma individual também tem o viés coletivo, afinal, como cooperativa, há o desejo e estímulo para ajuda mútua. Os critérios considerados são:

Pontuação Cromossômica – Composição do DNA

Critério	Descrição	Individual	Equipe
Conclusão dos Módulos 01 a 03 com 48 horas de antecedência	Não acumular os módulos para a última hora	02	02
Avaliação <i>On-line</i>	Mínimo de 70% ao final de cada módulo realizado	02	02
EAD Produtos e Serviços	Realizar EAD Produtos e Serviços, disponível no SOL (Catálogo)	01	01
1º Encontro presencial	Presença no encontro	01	01
Conclusão dos Módulos 04 a 09 com 48 horas de antecedência	Não acumular os módulos para a última hora	02	02
Avaliação <i>On-line</i>	Avaliação <i>On-line</i>	02	02
EAD Progrid	Acessar a plataforma Progrid e realizar pelo menos um curso	01	01
EAD Atendimento ao Cooperado	Realizar EAD Atendimento ao Cooperado, disponível no SOL (Trilha Essencial)	01	01
2º Encontro presencial	Presença no encontro	01	01
Conclusão dos Módulos 10 a 13 com 48 horas de antecedência	Não acumular os módulos para a última hora	02	02
Avaliação <i>On-line</i>	Mínimo de 70% ao final de cada módulo realizado	02	02
3º Encontro presencial	Presença no encontro	01	01
4º Encontro presencial - Seminários	Presença no Encontro e participação ativa nos seminários	06	06



Pontuação Cromossômica – Composição do DNA

Critério	Descrição	Individual	Equipe
Conclusão do Módulo 14 com 48 horas de antecedência	Não acumular o módulo para a última hora	02	02
Avaliação <i>On-line</i>	Mínimo de 70% ao final de cada módulo realizado	02	02
Trilha Essencial	Finalizar a sua trilha Essencial - SOL	03	03
5º Encontro presencial	Presença no encontro	01	01
Avaliação Presencial	0 – 6 > não pontua 6,1 – 7,9 > 2 pontos 8,0 – 9,0 > 3 pontos 9,1 – 10 > 5 pontos	05	05
Desafios	Entrega dos desafios propostos (EAD e presencial), podendo ser entregue de forma física ou por e-mail, até o dia do encontro presencial	04	04
Aplicação prática dos desafios	Contato com liderança, para verificar a efetividade de aplicação dos desafios no PA/Área	04	04
Total de Cromossomos		46	46
Pontuação Curinga 1	Percepção sobre a entrega do participante – ações diferenciadas e contribuições nos encontros	03	03
Pontuação Curinga 2	7 atividades com pontuação coletiva resultam em pontuação individual	07	07
Pontuação Curinga 3	Participação nos fóruns disponibilizados no SOL (1 fórum = 1 ponto)		

Este sistema de acompanhamento utilizando a pontuação cromossômica efetuada contribui para que o índice geral de aprovação da Certificação de Negócios alcance ótimos níveis de aprovação dos participantes.

Para a construção dos módulos *on-line*, a cooperativa buscou a parceria de uma empresa especializada em desenvolvimento de treinamentos a distância. Para o processo de desenvolvimento e construção dos módulos, foi investido nos anos de 2012 e 2013 o montante aproximado de R\$132.000,00, além de 800 horas de trabalho de cinco colaboradores, durante oito meses dedicados para a extração dos conteúdos.

Em 2017, uma revisão geral e reconstrução de alguns módulos foram realizadas novamente, contando com uma equipe para extração e validação de conteúdos formada por gerentes regionais, Diretor de Operações,

coordenador de Posto de Atendimento e especialista da sede administrativa. Nesse processo foram investidas aproximadamente 100 horas de trabalho de seis colaboradores e R\$85.000,00 na atualização dos módulos *on-line*.

Responsabilidades:

O programa foi criado e é mantido por um comitê, formado pela área de Gestão de Pessoas, Diretoria, Gerentes e representantes da equipe do Posto de Atendimento, além do apoio de especialistas das áreas administrativas.

Controle:

O controle é efetuado por meio dos acessos aos conteúdos da plataforma de treinamentos, listas de presença,



e ao final de cada módulo é aplicado um teste de conhecimento, no qual é necessário atingir 70% na nota para aprovação.

Proatividade:

Desde a sua criação, a Certificação de Negócios Cooperativos foi construída por um comitê multidisciplinar. Este comitê é responsável pelas atualizações, garantindo que o conteúdo acompanhe as mudanças da cooperativa, além de reforçar os princípios cooperativistas, qualidade do atendimento e senso de pertencimento.

Os temas em sala, mesmo que baseados no conteúdo já formatado, atendem necessidades de alinhamento ou ação com o momento da cooperativa ou cenário econômico. Isso garante a comunicação assertiva e processos de melhoria contínua.

Aplicação

▶ Abrangência:

A Certificação de Negócios é uma capacitação disponibilizada para todos os colaboradores que exerçam cargos de Assistentes de Negócios Pleno e Sênior, Operadores de Negócios Pleno e Sênior, Analistas e Coordenadores. Já contemplou também Consultores de Negócios Pessoa Jurídica, mas esse cargo atualmente possui certificação específica.

▶ Continuidade:

A Certificação foi implantada no ano de 2013 e ocorre anualmente.

Aprendizado

Melhoria:

Além da atualização de conteúdos de forma pontual a cada nova turma lançada, de acordo com as mudanças de programas e atualização de práticas da cooperativa,

também foram acrescentados critérios de acompanhamento e avaliação dos participantes no processo. Isso foi preciso para garantir de fato um processo de certificação formal interno. Algumas das melhorias implementadas foram:

- Cancelamento da participação do colaborador não comprometido com os critérios da Certificação.
- Autoinscrição para novas turmas (Turmas 07, 08 e 09), pois percebeu-se que haviam “esgotado” os talentos a serem indicados pelos Gerentes e havia novos talentos desconhecidos, que poderiam ascender com o Programa. Além de valorizar um dos princípios do cooperativismo: Adesão Livre e Voluntária.
- Inserção do Seminário, que veio para revisar os conteúdos aprendidos, complementar a nota e garantir a defesa dos participantes, divididos em pequenos grupos, com relação a determinado tema predefinido em sala.
- Verificação das atividades realizadas pós-encontro, garantindo a análise em relação a quantidade e qualidade de atividades realizadas, que antes eram apenas citadas em sala.
- Atividades em grupo valendo nota, pois percebeu-se em algumas turmas um grande esforço individual, mas coletivamente fraco. Como cooperativa, é fundamental o trabalho em equipe, e passou a ser regra somar pontos também em equipe.
- Novo formato de avaliação final, baseada em pontuação cromossômica.
- Envolvimento de vários gerentes regionais, de forma que pudessem ter contato com o programa, conduzir turmas e também se desenvolverem.

Integração com outras práticas

A Certificação de Negócios Cooperativos integra com outras práticas e necessidades da cooperativa, como o desenvolvimento de novas lideranças e sucessão, além de proporcionar diversas melhorias internas, por meio de sugestões de melhorias nas apresentações dos



Seminários com temáticas sobre programas e práticas existentes e sua relação com o que é realizado no mercado.

Também estimula o compartilhamento dos conhecimentos mais importantes da cooperativa, que geram o diferencial e são essenciais para a sustentabilidade do negócio, aproveitando o conhecimento dos colaboradores para transformar em conhecimento organizacional compartilhado.

Alinhamento com os princípios cooperativistas:

A prática desenvolvida está alinhada ao 5º princípio do cooperativismo: Educação, Formação e Informação, pois promove a capacitação dos colaboradores, contribuindo para o seu desenvolvimento e crescimento profissional. Além deste princípio, o processo de autoinscrição para participar da capacitação, alterado como melhoria no programa, está alinhado ao 1º princípio de Adesão Livre e Voluntária.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Dentre os resultados quantitativos pode-se destacar os seguintes:

- 800 horas para extração e construção de conteúdo.
- 182 colaboradores certificados em quatro anos, sendo: 32 Coordenadores, 113 Analistas, 18 Operadores de Negócios, 6 Consultores PJ e 13 Assistentes certificados.

Ano	Número de turmas	Número de Colaboradores
2013	1	27
2014	3	103
2015	2	52
2016	3	86
2017	2	56

- Replicação do modelo da certificação em outra cooperativa do sistema Cecred.
- 27 colaboradores tiveram mudança no nível de Cargo (Jr., Pl. e Sr.) e 19 colaboradores foram promovidos para cargos superiores (Coordenação e Gerência).
- 27 colaboradores participam ou participaram de turmas do Programa de Desenvolvimento da Liderança (Prolíder), após participação na Certificação em Negócios Cooperativos.
- Mais de 90 solicitações de autoinscrição, a partir da divulgação das novas turmas desde 2016.

Ano	Índice de Aprovação
2013	100%
2014	99%
2015	94%*
2016	98%
2017	100%

*No ano de 2015 em que 6% da turma não concluiu o programa, foi alterado o processo de indicação para autoinscrição. Percebeu-se que as reprovações ocorreram porque muitas vezes o colaborador indicado não assumia o compromisso com seu desenvolvimento. A partir da autoinscrição, quem participa é quem deseja fazer a diferença em sua carreira.



Resultados qualitativos

Além dos resultados quantitativos listados acima, a cooperativa também percebeu vários resultados qualitativos, sendo:

- Mudança na postura profissional dos colaboradores certificados perante suas equipes de trabalho.
- Reforço ao senso de cooperação entre os colegas por meio dos desafios compartilhados.
- Diferença notória percebida na mudança de postura dos participantes, comparando o início ao final do programa, pois o colaborador desafia-se a pensar e ir além do que sua descrição de cargo exige.
- Gerentes e Diretores engajados na capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, bem como alinhamento das práticas da cooperativa pela gestão, que conduz o programa. Além de uma reciclagem de conhecimento, bem como aproximação ainda maior da gestão com as equipes da ponta.
- Cooperação com outras cooperativas do Sistema Ceced, na disponibilização de vagas para conhecerem o programa e proporcionar oportunidades de crescimento.
- Fator de motivação e retenção, pois o colaborador é visto como talento na cooperativa e por meio da Certificação é estimulado a mostrar todo o seu potencial, explorá-lo, desafiar-se e ir além.
- Estímulo ao uso de produtos e serviços da cooperativa, pois para vender é necessário acreditar naquilo que está sendo oferecido ao associado.
- Sugestões de melhorias de processos levantadas nas turmas da certificação: mapeamento de ligações telefônicas, que contribuiu para o desenvolvimento de outros projetos de melhorias no atendimento telefônico, melhorias no programa 6S e melhorias no sistema operacional.
- No ano de 2016, a excelência da Certificação em Negócios Cooperativos foi reconhecida pelo Prêmio Ser Humano, promovido pela ABRH/SC.
- Também foi notória a melhora no indicador da Pesquisa de Clima, efetuada em parceria com a empresa GPTW, no qual 96% dos colaboradores concordam que a cooperativa oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para crescimento profissional.





Processos



Cocamar

Programa de Melhoria Contínua Cocamar



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Pensamento Sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Geração de valor
- Agilidade
- Decisões Fundamentadas
- Orientação por processos
- Inovação



Requisito(s):

- Análise e melhoria de processos.



Palavras-chave:

- Melhoria contínua
- Lean Six Sigma
- Kaizen
- Qualidade
- 8S



Informações da cooperativa

Razão Social

Cocamar Cooperativa Agroindustrial

Sigla

Cocamar

Data da Constituição

27 de março de 1963

Ramo de Cooperativismo

Agroindustrial

CNPJ

79.114.450/0001-65

Número de Cooperados

13.778

Número de Colaboradores

2566

Endereço

Estrada Oswaldo de Moraes Correa, 1000

Cidade/Estado

Maringá - PR

Site

www.cocamar.com.br

Contato

Fernanda Braz Volpato Czus

E-mail:

Fernanda.czusz@cocamar.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Cocamar existe para trazer uma melhor condição de negociação e produção aos seus cooperados e, para isto, possui uma administração central, várias indústrias e unidades operacionais com diversos processos e recursos para executá-los. O grande desafio era atingir de forma eficiente e com qualidade o objetivo citado no início do texto, aliando-o à busca de um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores.

Para atingir da melhor maneira possível o objetivo citado no início do texto, a Cocamar foi estabelecendo, ao longo de sua existência, ações e programas com o intuito de aumentar a qualidade e a eficiência de seus processos, buscando proporcionar também um melhor ambiente de trabalho para seus colaboradores e um clima de busca constante de melhorias.

Descrição da prática:

Enfoque

Metodologia:

O Programa de Melhoria Contínua Cocamar é composto pelos programas Lean Six Sigma, Kaizen, Sensos da Qualidade e PQC. Cada um deles possui um orçamento anual para o desenvolvimento das atividades ao longo do período, que consistem basicamente em:

Lean Six Sigma

Os projetos de Lean Six Sigma (LSS) são melhorias desenvolvidas com o pensamento na cadeia de valor da empresa, ou seja, são projetos que visam às melhorias no processo para o atingimento dos objetivos estratégicos da área. O programa é composto por projetos que visam reduzir o tempo de execução dos processos e sua variabilidade, utilizando as metodologias DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) ou DMAVD (Define, Measure, Analyse, Design, Verify), de acordo com a complexidade e escopo do problema a ser so-

lucionado ou oportunidade a ser desenhada como um novo processo ou produto.

A gestão do programa fica a cargo do departamento de Gestão e Qualidade, que é responsável por efetuar a identificação dos projetos junto às áreas, a priorização e a seleção de acordo com critérios definidos para serem apresentados à diretoria, quando passam por um novo filtro. Com o apoio das áreas, a Gestão e Qualidade também é responsável por efetuar a definição das equipes que conduzirão os projetos e promover o seu lançamento.

Esses projetos são conduzidos por pessoas treinadas na metodologia. A duração e o tipo de treinamento dependem da complexidade dos projetos. Os treinamentos são divididos em Yellow Belt – carga horária de 16 horas; Green Belt – carga horária de 80 horas; e Black Belt – carga horária de 80 horas e pré-requisito obrigatório a participação no treinamento de Green Belt.

Os projetos de LSS e DFLSS possuem consultoria especializada para auxílio e direcionamento e são apresentados bimestralmente em três tipos de comitês:

- Comitês dos Belts: apresentados bimestralmente, o objetivo desse comitê é treinar e capacitar os Belts que estão participando pela primeira vez de um projeto.
- Comitês dos Sponsors: apresentados trimestralmente, o objetivo desse comitê é apresentar na íntegra o andamento do projeto e promover discussões e críticas do projeto para alinhar as estratégias junto com o Sponsor, assim promovendo o direcionamento das entregas esperadas pelo projeto.
- Comitê Geral: apresentações bimestrais para a Diretoria, Champions, Sponsors, Belts líderes e alguns integrantes das equipes dos projetos e demais convidados. Todos os gerentes executivos da cooperativa são convidados a participar do comitê para conhecer o andamento dos projetos.

Para o fechamento do projeto, é obrigatória uma reunião com Sponsor, Champion, Dono do Processo e os membros da equipe para formalizar sua entrega. Ao fim do período, é realizada a Banca de Avaliação dos projetos, composta por colaboradores e por terceiros



especialistas convidados. Após a Banca, é realizado o Encontro Anual para celebração da finalização dos projetos, certificação dos Belts e premiação dos três melhores projetos.

Kaizen

O Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa “mudar para melhor”, nesse sentido, qualquer mudança que melhore uma atividade ou um processo pode ser considerada um Kaizen. Na Cocamar, o Kaizen se divide em dois níveis:

Kaizen 1

O K1 é o Kaizen de nível operacional, pois se caracteriza principalmente por ser uma melhoria realizada pela própria pessoa que executa a atividade alterada, independentemente de análise de viabilidade, do estudo de análise de valor e de fluxo do processo. No K1 a Cocamar é dividida em grupos pelo número de colaboradores, nível de maturidade no Programa e similaridade entre as áreas. Cada grupo é formado por subgrupos, que por sua vez, podem ser compostos por uma ou mais áreas. Cada subgrupo, mesmo que composto por mais de uma área, recebe uma meta anual em quantidade de Kaizens a serem realizados no período válido do Programa. Todos os colaboradores são envolvidos e sensibilizados sobre a oportunidade de realizar melhorias em suas próprias atividades de trabalho, ou então sugerir ideias para qualquer processo.

Cada subgrupo determina anualmente um colaborador da área para ser o facilitador oficial do subgrupo, que recebe um treinamento completo sobre todas as regras e sobre como repassar as informações aos demais colaboradores.

O registro dos K1 é realizado por qualquer colaborador que possua login no Portal Cocamar, que também tem o direito de pedir reavaliação caso seja reprovado. Ao fim do período anual, os melhores K1 são premiados, de acordo com a lista abaixo:

- Melhor Kaizen de cada grupo;
- 2º melhor Kaizen de cada grupo;

- 3º melhor Kaizen de cada grupo;
- Colaborador com mais Kaizens de cada grupo;
- Subgrupo com maior atingimento da meta de cada grupo (%).

Kaizen 2

O K2 é o Kaizen de nível tático, pois é caracterizado por melhorias no fluxo dos processos (análise de valor), na eliminação de desperdícios, na redução de custos, melhoria na qualidade e produtividade, exigindo estudos ou testes no processo e a deliberação de um gestor para a sua implantação, podendo ter ou não a necessidade de algum investimento.

Não há metodologia-padrão para a execução de projetos K2. Entretanto, para que um trabalho possa ser considerado como deste tipo, deve possuir estudos documentados entre a identificação da oportunidade e a criação das ações. Além disso, o trabalho deve contemplar: a eliminação de desperdícios, ou seja, melhorias no fluxo do processo, com padronização posterior, ou a redução de custos e/ou melhoria na qualidade e produtividade.

Na finalização do projeto, dois passos são realizados: inserir o projeto na aplicação referente ao Kaizen no sistema de gestão Cocamar e criar uma apresentação utilizando o modelo-padrão, classificando seu benefício em três fases:

- Contabilização: ganho real (não depende de nenhuma variável extraprojeto para ser contabilizado) ou ganho potencial (depende de variáveis extraprojeto para ser contabilizado).
- Quantificação: quantitativo financeiro (mensurado em R\$), quantitativo não financeiro (mensurado em outras unidades de medida) ou qualitativo (não mensurável).
- Frequência: pontual (contabilizado de forma unitária, não perpétuo) ou recorrente (contabilizados repetitivamente).

Por fim, os projetos são apresentados pelos membros das equipes nos Comitês Semestrais. Ao final de cada ano, os três melhores K2 são premiados.



Sensos da Qualidade

O programa dissemina a melhoria onde é implementado por meio dos oito sentidos (8S - Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke Shikari Yaru, Shido e Setsuyaku). Cada um dos sentidos, respectivamente, representam os princípios de Utilização/Descarte, Organização, Limpeza, Higiene/Saúde, Ordem Mantida, Determinação e União, Treinamento e Economia (Combate aos Desperdícios).

Para execução do Programa Sentidos da Qualidade, a Cocamar é dividida em grandes áreas e, posteriormente, em microáreas. Para cada grande área é definido um coordenador local, que:

- Participa das reuniões de análise crítica para monitoramento do programa;
- Realiza reuniões periódicas com os facilitadores (no mínimo uma a cada dois meses), procurando sugestões e reclamações referentes ao andamento do Programa;
- Assegura a distribuição/comunicação dos planos de ação do Gestão à Vista das áreas ao final de cada ciclo de inspeção;
- Dá suporte aos facilitadores no preenchimento do plano de ação, a cada nova inspeção;
- Monitora, juntamente com os facilitadores, a execução das ações propostas no plano de ação;
- Treina novos facilitadores que aderem ao programa e aqueles facilitadores faltantes nos treinamentos regulares;
- Orienta os facilitadores como acessar o Portal Cocamar e gerar os relatórios e impressão do Gestão à Vista e checklists.

Para cada microárea, ao menos um facilitador é treinado e fica responsável pela sensibilização e acompanhamento dos demais colaboradores, além de acompanhar as inspeções oficiais. As inspeções são realizadas pela área de Gestão e Qualidade, em cinco ciclos durante o ano, baseadas em um checklist detalhado e padronizado sobre os oito sentidos da qualidade, presente no software oficial de documentos e procedimentos.

De acordo com as inspeções realizadas, as áreas são classificadas em Ouro, Prata, Bronze ou Sem classificação.

PQC

O Processo para a Qualidade Cocamar tem por objetivo desenvolver e manter um padrão de qualidade em todos os processos e áreas relacionadas às unidades operacionais da cooperativa.

Para o PQC, as etapas e regras são:

- Sensibilização com gerentes e colaboradores: tem o objetivo de tornar claras as etapas desse processo, bem como do papel fundamental que cada um exerce para assegurar a implementação e manutenção do PQC na unidade.
- Definição e capacitação de facilitadores: os facilitadores são aqueles colaboradores que conduzem o time da unidade no processo de implementação do PQC, proporcionando as condições necessárias para que a equipe desenvolva de forma positiva as melhorias propostas. Todos são capacitados nos seguintes temas: Papel do Facilitador; Canais de Comunicação com a Equipe; Sentidos da Qualidade; Ferramentas da Qualidade; Atendimento Telefônico Padrão; Código de Conduta e Qualidade nas Rotinas Administrativas.
- Realização dos Comitês do PQC: o Comitê do PQC é formado pelos facilitadores da unidade e o seu gerente. O comitê deve se reunir, no mínimo, mensalmente, e em tais reuniões deve ser observada a seguinte pauta mínima, com ata registrada:
 1. Retomada do plano de ação das reuniões anteriores.
 2. Resultados e pendências de auditorias (se houve auditoria no mês) e/ou situação geral das ocorrências em aberto no DocAction.
 3. Melhoria contínua dos sentidos e processos administrativos.
- Auditorias de Certificação do PQC: após a implementação do PQC, a Auditoria Interna realiza a pri-



meira auditoria de certificação e, pelo menos anualmente, são realizadas auditorias de recertificação, sem que haja a prévia definição de data. Todas as não conformidades identificadas são registradas no sistema oficial utilizado para esse fim, que devem ser tratadas pelas unidades responsáveis.

Todas as regras e documentos utilizados no programa estão disponíveis no software oficial para documentos e procedimentos.

Responsabilidades:

A responsabilidade pela gestão do Programa Cocamar de Melhoria Contínua é da área de Gestão e Qualidade.

O Programa Cocamar de Melhoria Contínua é o guarda-chuva dos demais programas que o compõem, e não existe uma área que centralize todos eles. Fica a cargo do departamento de Gestão e Qualidade a responsabilidade pela gestão dos programas Lean Six Sigma e Sensos; do departamento de Escritório de Processos, a gestão do Programa Kaizen; e do departamento de Unidades Operacionais, a gestão do Programa PQC.

Controle:

Lean Six Sigma: O controle é realizado por meio das consultorias realizadas mensalmente junto aos projetos, tanto interna quanto externa. Toda a execução e cronograma são avaliados quanto a critérios estabelecidos e padronizados no software oficial de documentos e procedimentos a cada realização e repassado aos integrantes de cada equipe. A área de Gestão e Qualidade é responsável pela análise destas avaliações e pela cobrança de ações às equipes.

Kaizen 1: O controle do programa é realizado pelo Escritório de Processos e pelas áreas por meio de indicadores mensais e planos de ação em caso de resultados adversos.

Kaizen 2: O controle do K2 é realizado na aprovação dos projetos, que devem estar de acordo com todas as regras presentes nas diretrizes e procedimentos presentes no software oficial. Após a aprovação, os projetos possuem acompanhamento de seu benefício e, ao

fim do ano, os ganhos financeiros são validados e reportados à Superintendência em relatório.

Sensos da Qualidade: o controle do programa é realizado pela área de Gestão e Qualidade e pelo facilitador de cada microárea de acordo com os documentos e procedimentos presentes no software oficial, e por meio de uma aplicação no Sistema de Gestão Cocamar.

POC: O controle do atendimento aos padrões do PQC é realizado com base no resultado das auditorias promovidas, no mínimo, anualmente. Quando necessário, uma análise crítica é realizada em conjunto com a unidade baseada em alguns critérios.

Proatividade: As ações de todos os subprogramas que compõem o Programa de Melhoria Contínua Cocamar têm caráter preventivo no sentido de se antecipar à solução de problemas que possam vir acontecer em um processo; melhorar a produtividade de um processo para atender uma futura demanda; efetuar melhorias que visam a redução de custos, antecedendo altas previstas no mercado, possíveis crises políticas, greves, entre outros.

Aplicação

► Abrangência:

A prática atinge a todos os processos, produtos e colaboradores da Cocamar, uma vez que é um programa corporativo.

► Continuidade:

O ciclo de execução e gerenciamento é anual. A prática está implementada como um único Programa (o Programa de Melhoria Contínua Cocamar) desde o ano de 2015. Entretanto, como descrito anteriormente, os subprogramas que o compõem foram sendo implementados na Cocamar em momentos distintos conforme ilustra a figura 1.

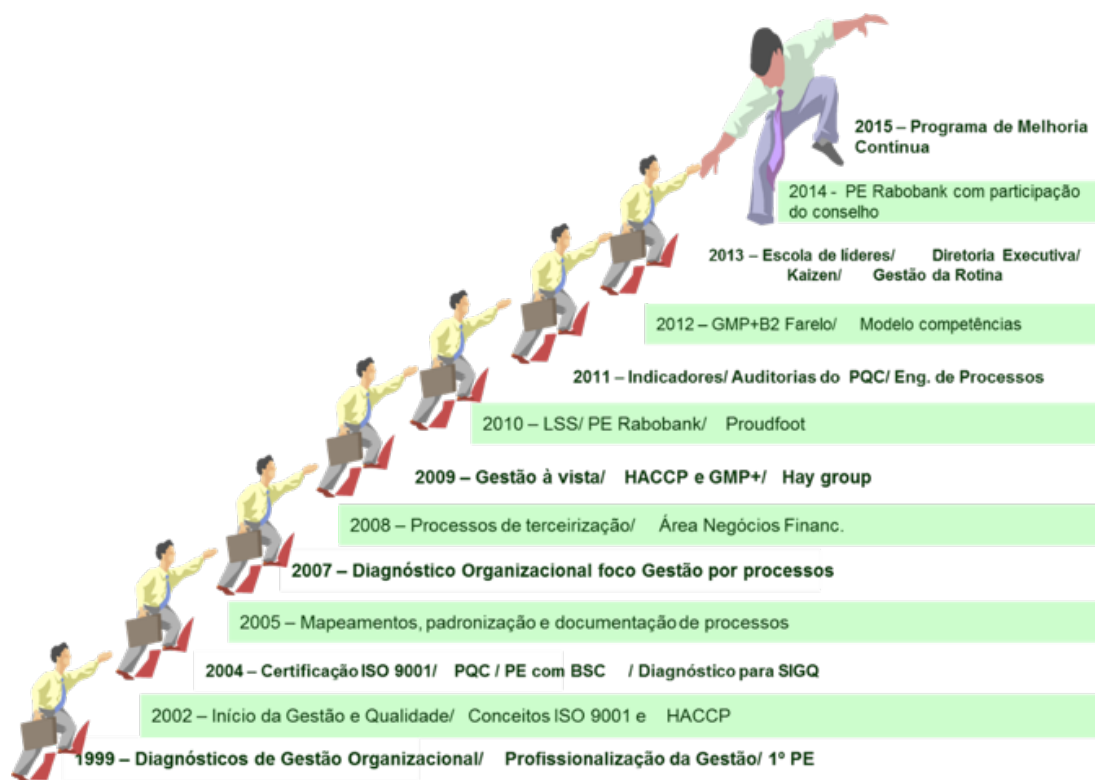


Figura 1 – Histórico de implantação do Programa Cocamar de Melhoria Contínua

Aprendizado

Melhoria:

As principais e mais impactantes melhorias realizadas no Programa de Melhoria Contínua são:

- Regulamentação e padronização oficial de todas as suas regras, critérios e procedimentos. O que antes era utilizado, principalmente, para a execução dos processos administrativos e industriais passou a ser utilizado também para o Programa de Melhoria Contínua, o que passou a evitar possíveis erros, falhas ou não execução de atividades e passos, tanto da execução dos trabalhos quanto da gestão. Isso também esclareceu o funcionamento do programa e como cada colaborador pode ou deve participar, além de facilitar o envolvimento das pessoas mais diretamente envolvidas.
- Informatização do registro e gestão do programa. Atualmente, as principais atividades de registro e gestão de todos os subprogramas que compõem o Programa de Melhoria Contínua possuem aplicações no sistema de gestão da Cocamar, o que aumenta muito a acessibilidade e disseminação, além de facilitar as atividades tanto dos executores quanto dos gestores. Outro benefício é a segurança e padronização das informações, que têm risco extremamente baixo de se perderem e possuem busca simples.
- Desenvolvimento de identidade visual para o Programa de Melhoria Contínua e seus subprogramas, apresentada na figura 2.



Figura 2 – Identidade visual do Programa de Melhoria Contínua Cocamar e de seus subprogramas.

Integração com outras práticas

A cooperativa possui outras práticas que estão interligadas com o Programa de Melhoria Contínua, tais como projetos de desenvolvimento tecnológico através do Departamento Técnico que buscam disseminar informações em busca do aumento da qualidade, rentabilidade e produtividade da plantação dos cooperados; projetos de desenvolvimento de sistemas através da área de Tecnologia da Informação visando otimizar a utilização dos sistemas, proporcionando maior mobilidade aos usuários; e a Engenharia de Processos, que fica sob responsabilidade do Escritório de Processos e tem a função de coordenar os projetos e atividades de melhoria contínua nas áreas de operações, identificar as oportunidades de melhoria da performance das áreas de escopo e prover suporte para as áreas na implementação das melhorias.

Alinhamento com os princípios cooperativistas:

O Programa de Melhoria Contínua se liga a alguns princípios:

- Participação econômica: o programa visa, entre outros objetivos, o aumento da eficiência dos processos, o que proporciona a redução de custos e, conseqüentemente, o aumento do resultado financeiro para participação dos cooperados.
- Educação, formação e informação: para participação nos programas, todos os colaboradores são treinados anualmente. A participação também proporciona evolução profissional ao envolvido por meio da prática de ferramentas e maior conhecimento sobre o funcionamento dos processos.
- Intercooperação: como parte da aplicação de projetos Kaizen 2 e Lean Six Sigma está a prática do *benchmarking*.



Resultados quantitativos do programa

Redução de custos e aumento de receita acumulados em mais de R\$ 60.000.000,00.

Lean Six Sigma					
Capacitação		Quantidade Projetos		Ganhos	
2009	70	2009	20	2009	R\$ 4.746.382,00
2011	48	2011	10	2011	R\$ 5.411.722,00
2012	48	2012	13	2012	R\$ 4.273.966,00
2013	75	2013	13	2013	R\$ 5.172.970,00
2014	67	2014	12	2014	R\$ 3.053.766,00
2015	77	2015	10	2015	R\$ 1.401.558,00
2016	48	2016	8	2016	R\$ 7.424.090,00
2017	99	2017	21	2017	R\$ 2.942.000,00
2018	78	2018	29	2018	
Total	610	Total	136	Total	R\$ 34.426.454,00

Kaizen					
Kaizens Aprovados (K1)		Total K2 (2011 - 2017)		Ganhos Comprovados K2 (R\$) 2015-2017	
2013	4.476	2011	40	2015	R\$ 6.680.603,51
2014	3.666	2012	40	2016	R\$ 2.365.651,00
2015	13.841	2013	32	2017	R\$ 34.351.568,11
2016	6.077	2014	49		R\$ 43.397.822,62
2017	6.548	2015	36		
Total	34.608	2016	25		
		2017	29		
		Total	251		

- Ao longo do programa, de 2009 a 2017, mais de 500 colaboradores foram treinados e capacitados na metodologia, conduzindo um total de 108 projetos de Lean Six Sigma;
- Entre 2013 a 2017, foram 34.608 kaizens registrados e aprovados;
- Entre 2011 e 2017, foram 251 projetos de Kaizen 2 apresentados, com um retorno total de R\$ 47.674.737,15.



Resultados qualitativos do programa

Os ganhos qualitativos com essa prática são inúmeros, entretanto, listamos os principais abaixo:

- Aumento da eficiência de diversos processos;
- Melhoria na base de dados para gestão e tomada de decisão;
- Melhoria na organização e no ambiente de trabalho de modo geral;
- Maior envolvimento nos processos e proximidade da alta gestão aos colaboradores;
- Redução de riscos dos processos;
- Aumento da segurança ocupacional e ambiental;
- Maior controle e qualidade dos processos e produtos.



Sicoob Cosmipa

Bolsa de Incentivo Educacional – Cooperados

**Critério:**

- Processos

**Fundamento(s) da Excelência:**

- Olhar para o futuro
- Geração de valor
- Valorização das pessoas e da cultura
- Responsabilidade social

**Requisito(s):**

- Promoção do desenvolvimento dos cooperados

**Palavras-chave:**

- Qualificação
- Educação
- Formação Profissional

**Informações da cooperativa****Razão Social**

Coop. de Créd. de Serv. Públicos e Trabalhadores da Rede de Ensino da Região e Colar Metropolitano do Vale do Aço Ltda. – Sicoob Cosmipa

Sigla

Sicoob Cosmipa

Data da Constituição

12 de outubro de 1981

Ramo de Cooperativismo

Cooperativas de Crédito
Mútuo

CNPJ

17.361.536/0001-35

Número de Cooperados

11.228 (Dados de
Dez/2017)

Número de Colaboradores

49 (Dados de Dez/2017)

Endereço

Rua Edgard Boy Rossi, 70, Centro

Cidade/Estado

Ipatinga/MG

Site

www.sicoobcosmipa.com.br

Contato

Zélia Maria Alves Rabelo – Presidente do Conselho de Administração

E-mail:

zelia.alves@sicoobcosmipa.com.br

**Nível de Maturidade**

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Visando oferecer um negócio diferenciado, pautado por uma gestão e por uma governança cada vez mais interessada no desenvolvimento da cooperativa e de seus cooperados, no esforço de desenvolver ações que de fato fossem relevantes para os envolvidos no negócio do cooperativismo, foi identificada a necessidade de se atuar no aperfeiçoamento educacional dos cooperados.

A partir de um diagnóstico realizado em 2004 identificou-se a necessidade de incentivar financeiramente, a partir da utilização do FATES, a qualificação profissional dos cooperados, melhorando, assim, a sua qualidade de vida e aumentando suas perspectivas de geração de renda. Os objetivos a serem alcançados com a prática são:

- Incentivar qualificação profissional dos cooperados.
- Agregar valor à qualificação profissional dos cooperados.
- Melhorar a qualidade de vida.
- Propiciar melhores oportunidades de crescimento profissional, diante de um mercado econômico instável.
- Elevar o conhecimento, formando cidadãos mais conscientes e críticos sobre os temas que envolvam a vida política, econômica e social do meio em que estão inseridos.
- Promover o desenvolvimento de novas lideranças.
- Promover o 5º princípio cooperativista “Educação, Formação e Informação”.
- Criar um ambiente favorável para a fidelidade e aumento da operacionalização por parte dos cooperados.

Descrição da prática

É um programa de bolsas de incentivo educacional ofertado anualmente aos cooperados para que eles tenham oportunidade de acesso à educação formal e qualificação profissional utilizando o recurso do FATES.

Enfoque

Metodologia:

Após a apuração do saldo da conta do FATES em dezembro, o Conselho de Administração realiza o levantamento das atividades que serão utilizadas nessa rubrica. Ao definirem como serão destinados os recursos, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva estabelecem o número e o valor de cada bolsa, que podem flutuar de acordo com o resultado obtido pelo FATES, e a proposta é levada para aprovação em Assembleia Geral Ordinária. A figura 1 apresenta as etapas necessárias para oferta das bolsas e seleção dos beneficiados.

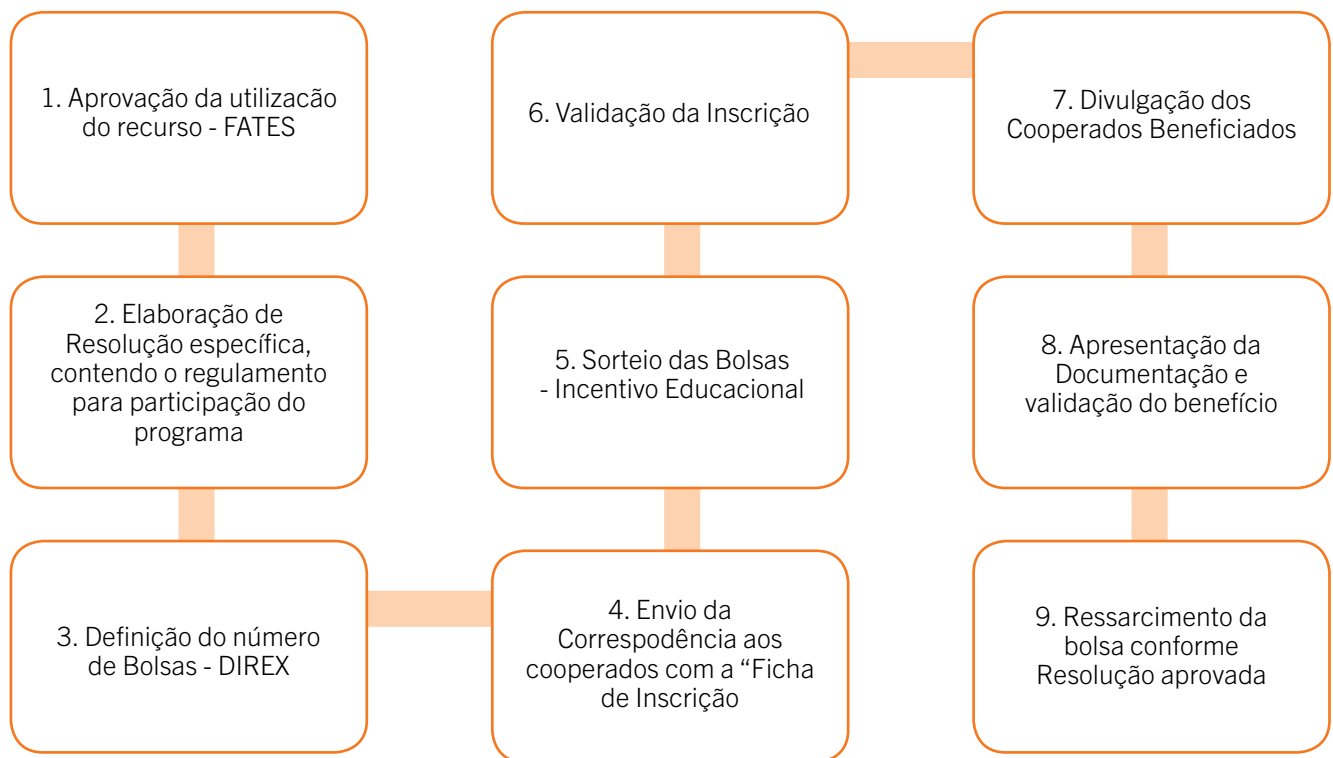


Figura 1 – Etapas de execução do Programa de Bolsa Parcial de Incentivo Educacional

Descrição das etapas:

1. **Aprovação da utilização do FATES** – Durante a Assembleia Geral é colocada em pauta para aprovação dos cooperados a destinação de parte do FATES como recursos para o Programa de Bolsa Parcial de Incentivo Educacional – Cooperados para o exercício (PBPIE).
2. **Elaboração de resolução específica, contendo o regulamento para participação do programa** – Nesse momento é elaborada uma resolução com o regulamento do PBPIE, contendo todas as regras necessárias para que o cooperado possa ser contemplado. O documento é elaborado respeitando todos os regulamentos vigentes e seguindo as exigências do estatuto social da cooperativa.
3. **Definição do número de Bolsas – DIREX** – Ao fim do exercício e de posse do valor disponibilizado ao

FATES é realizado o levantamento de todos os investimentos que serão feitos com o recurso. Após a conclusão dessa apuração são definidos a quantidade de bolsas e os valores que serão disponibilizados para cada bolsa.

4. **Envio da correspondência aos cooperados com a ficha de inscrição** – Seguindo o princípio da Gestão Democrática, a cooperativa envia para todos os cooperados a “Ficha de Inscrição”, que contém todas as informações sobre o PBPIE e que é utilizada para a participação no sorteio.
5. **Sorteio das Bolsas de Incentivo Educacional** – O sorteio é realizado durante o expediente normal da cooperativa. Nesse momento são convidados cooperados presentes na cooperativa, um representante da Diretoria Executiva e um representante dos empregados para assistirem a execução do sorteio. Ao final do sorteio das bolsas, é lavrada



uma ata com a inclusão dos nomes de todos os sorteados e assinada por todos os que participaram da execução do sorteio.

6. **Validação da inscrição** – De posse da ata dos sorteados e com os documentos apresentados pelo cooperado durante a inscrição, é verificada a validade da inscrição. Essa verificação acontece seguindo a Resolução, a qual contempla todos os requisitos necessários para utilização do incentivo. Alguns dos requisitos utilizados pelo Sicoob Cosmipa são:
 - Ter sido integralizado no ano anterior.
 - Ser cooperado pessoa física.
 - Adimplente com todas as obrigações assumidas junto à cooperativa.
 - Possuir conta-corrente na cooperativa.
 - Matriculado em um curso – Presencial / à Distância.
 - Não poderá repetir o período com a utilização da PBPIE.
7. **Divulgação dos cooperados beneficiados** – Após a validação de todas as informações apresentadas pelos cooperados, a cooperativa divulga quem foram os cooperados contemplados pelo PBPIE. A divulgação é realizada no site da cooperativa, o qual também contempla os resultados obtidos no período anterior.
8. **Apresentação da documentação e validação do benefício** – Os cooperados sorteados necessitam apresentar todas as documentações exigidas pela cooperativa dentro do prazo estipulado na Resolução para validar a contemplação. Caso o cooperado sorteado não consiga comprovar todas as exigências, ele é excluído do programa, não havendo a possibilidade de encaixar outro cooperado.
9. **Ressarcimento da bolsa conforme Resolução aprovada** – Ao final do semestre, o cooperado tem o período estipulado pela cooperativa para a apresentação dos boletos ou declaração de quitação da mensalidade. Após a entrega da documenta-

ção, a cooperativa valida os documentos recebidos e realiza o ressarcimento do valor contemplado ao cooperado diretamente em sua conta.

Responsabilidades:

O gerenciamento da prática é de responsabilidade da Unidade de Gestão de Pessoas.

Controle

O controle é realizado pela Unidade de Gestão de Pessoas, que monitora se o bolsista obteve alguma reprovação, se está assíduo, bem como o orçamento. Essas informações e os resultados do Programa são repassados para a DIREX e Conselho de Administração.

Também são realizadas pesquisas de satisfação diretamente com os cooperados ao final da utilização da bolsa de estudos para mensurar o nível de satisfação, o número de inscrições, bem como a quantidade de bolsas disponibilizadas para cada nível de ensino.

Alguns itens que compõem a pesquisa e auxiliam no controle da prática por parte da cooperativa:

- Situação profissional do cooperado.
- Tipo de bolsa solicitada pelo cooperado (Ensino Médio, Graduação, Pós-Graduação e Mestrado e Doutorado).
- Situação atual nos estudos (aprovado, reprovado, abandono/trancado).
- Satisfação na utilização do benefício.
- Papel do Programa na estruturação financeira do cooperado.
- Expectativa profissional.
- Melhoria profissional.
- Idade.



Proatividade

Em reuniões periódicas da Diretoria Executiva e Conselho de Administração do Sicoob Cosmipa são avaliados os resultados do desempenho do Programa, o que permite a realização de ajustes sempre que necessário.

A educação é elemento fundamental para o desenvolvimento de todo cidadão, porém poucas são as ações efetivas que as instituições financeiras promovem visando incentivar a continuidade educacional. Em geral os bancos quase nada fazem para mudar essa realidade. As cooperativas norteadas pelo 5º princípio cooperativista (Educação, Formação e Informação) sempre promovem capacitações e promoção social, no entanto, poucos são os empreendimentos que atuam oferecendo bolsas de estudos em nível médio, graduação ou pós-graduação, e o Sicoob Cosmipa proativamente promoveu essa prática. Um dos objetivos da cooperativa é acompanhar a efetividade da ação. Para tanto, analisa a frequência e a aprovação dos bolsistas. Tal atitude reflete nos resultados que demonstram que 82% dos bolsistas perceberam uma melhoria profissional com o recebimento da bolsa.

Aplicação

► Abrangência:

A prática é destinada a todos os cooperados ativos em dezembro do ano anterior e que estão adimplentes com suas obrigações com a cooperativa. Não é necessário ter tempo mínimo de adesão na cooperativa. As categorias de estudo são: Ensino Médio – Técnico, Graduação, Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado.

► Continuidade:

O Programa é anual e teve início em 2004.

Aprendizado

Melhoria:

O Programa teve início com a distribuição de 80 bolsas de estudos. Em função dos resultados apresentados e considerando as solicitações apresentadas pelos cooperados nas pesquisas realizadas, o número e valores das bolsas vêm crescendo de acordo com a disponibilidade de caixa da cooperativa, conforme apresenta a figura 2.



Figura 2 - Evolução da Bolsa Parcial de Incentivo Educacional.



Inicialmente, eram contemplados o nível técnico, graduação, mestrado e doutorado. Atendendo às demandas dos cooperados, houve alteração na nomenclatura para a grade de ensino cursos *on-line*/distância.

Integração com outras práticas

A prática possui integração com o programa de capacitação dos colaboradores e se alinha à missão e à visão da cooperativa, ao planejamento estratégico Sicoob Cosmipa e aos regulamentos internos.

O cooperado precisa cumprir as exigências do programa, as quais incluem estar adimplente com a cooperativa, possuir conta-corrente na instituição, como também cadastro atualizado. Todas essas ações auxiliam a cooperativa na busca por melhores resultados internos e externos.

Ao contemplar o cooperado, o Sicoob Cosmipa passa a criar um elo ainda maior de credibilidade e confiança com ele, o que facilita no momento de oferecer ou divulgar nossos produtos e serviços. A cooperativa tem a oportunidade de, cada vez mais, criar laços fortes e se tornar a instituição financeira mais próxima do cooperado, o que será avaliado por ele no momento de decidir como irá movimentar sua vida financeira.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Princípios cooperativas que norteiam o Programa: Gestão democrática, Participação econômica dos membros, Educação, formação e informação

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Após implementado, o Programa obteve, imediatamente, aceitação por parte do quadro social, que viu nessa iniciativa a possibilidade de retomar sua educação formal, com suporte da sua cooperativa.

Desde a criação do Programa, em 2004, pelo Sicoob Cosmipa, foram oferecidas 1.645 bolsas de incentivo aos cooperados, com o montante total de investimento de R\$ 2.122.000,00 (dois milhões cento e vinte e dois mil reais). O programa obteve, durante os 13 anos de existência, um investimento médio de 56% do saldo destinado ao Fates, o que evidencia que o Programa é uma iniciativa de sucesso instituído na cooperativa, dando suporte aos cooperados na busca de seus objetivos pessoais, corroborando o interesse da cooperativa pela comunidade, educação, formação e informação do meio no qual está inserida. A tabela 1 apresenta a evolução do Programa.



Tabela 1 – Evolução do Programa de Bolsa Parcial de Incentivo Educacional

Evolução do programa						
ANO	FATES R\$	Nº BOLSAS	Nº PARCELAS	VALOR R\$	TOTAL R\$	PERCENTUAL
2004	124.520,90	80	9	100,00	72.000,00	57,82%
2005	155.240,09	100	10	100,00	100.000,00	64,42%
2006	167.605,63	100	10	100,00	100.000,00	59,66%
2007	197.864,41	100	2	500,00	100.000,00	50,54%
2008	176.311,25	100	2	500,00	100.000,00	56,72%
2009	144.771,09	100	2	500,00	100.000,00	69,07%
2010	231.599,75	110	2	500,00	110.000,00	47,50%
2011	247.791,08	120	2	600,00	144.000,00	58,11%
2012	259.084,36	105	2	600,00	126.000,00	48,63%
2013	484.569,40	120	12	120,00	172.000,00	35,66%
2014	285.671,08	105	12	120,00	187.000,00	65,53%
2015	524.112,51	120	12	120,00	216.000,00	41,21%
2016	505.405,74	180	12	150,00	324.000,00	64,11%
2017	518.234,00	150	12	150,00	270.000,00	52,10%

No ano de 2017, o programa investiu R\$ 1.800,00 (mil e oitocentos reais) para cada cooperado contemplado, sendo disponibilizadas 150 bolsas ao ano. Vale lembrar que o programa iniciou com 80 bolsas, por meio de interesse de todos os envolvidos com o Sicoob Cosmipa, Conselheiros de Administração e Fiscal, Diretoria e demais envolvidos.

Pode-se citar que, durante a existência do Programa de Bolsa Parcial de Incentivo Educacional, os colaboradores também foram beneficiados, sendo este mais um mecanismo de auxílio aos envolvidos no negócio do cooperativismo.

A satisfação dos cooperados com o Programa também vem melhorando ano a ano, conforme demonstram os resultados apresentados na tabela 2.

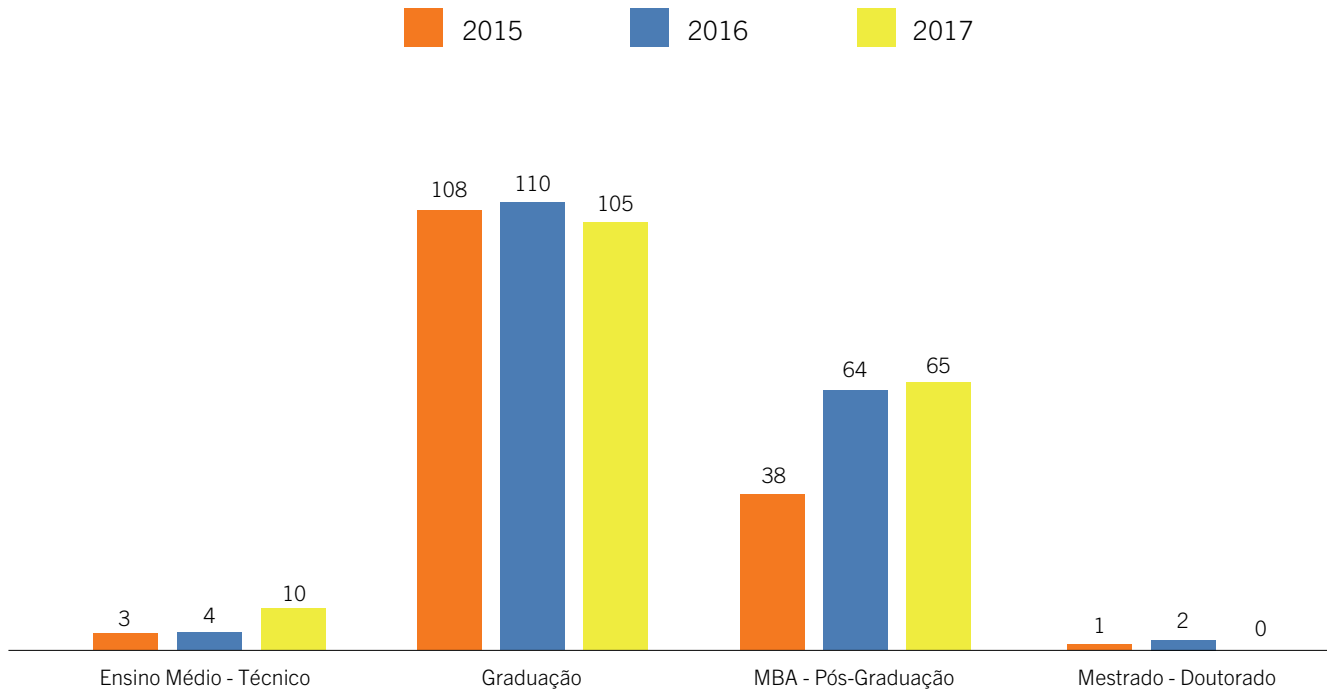
Tabela 2 – Satisfação dos cooperados com o PBPIE

ANO	Melhoria Profissional %	Nível de satisfação com a Bolsa %
2015	80	88
2016	82	91
2017	82	96

O resultado positivo com a implementação da prática também pode ser mensurado por meio da melhoria profissional e do nível de satisfação com o Incentivo educacional que vem crescendo a cada ano, conforme demonstra o gráfico 1.



Gráfico 1 – Bolsas contempladas por tipo



Dentre todos os contemplados, pode-se notar que a maior procura continua sendo a Graduação, contudo, observa-se que os cooperados estão indo além, buscando maior instrução por meio de Pós-Graduação, o que deixa a cooperativa esperançosa no que se trata da sucessão dos futuros administradores da cooperativa. Analisando-se apenas as bolsas de MBA/pós-graduação, observa-se um aumento de 71% entre os anos de 2015 e 2017.

A cooperativa também prioriza a melhoria contínua em seu sistema de gestão, e o Programa de Incentivo educacional tem como ponto forte auxiliar nos indicadores sociais e econômicos. Neste sentido podemos identificar melhoria na satisfação dos cooperados com a instituição, que pode ser notado no gráfico 2.

Avaliação do atendimento em %

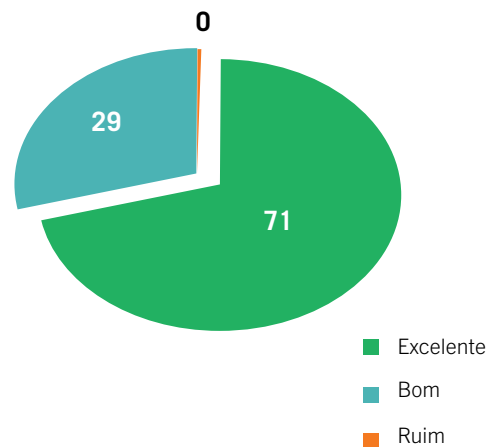


Gráfico 2 – Satisfação dos cooperados com o atendimento



Nesse contexto a cooperativa na última pesquisa de satisfação dos cooperados obteve como resposta que 100% dos cooperados entrevistados indicariam o Sicoob Cosmipa como parceiro financeiro, conforme gráfico 3.

Você indicaria a cooperativa como parceiro financeiro? (em %)

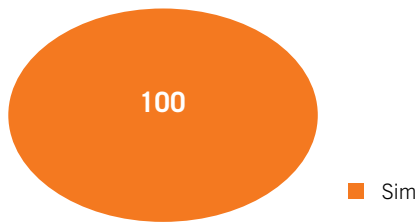
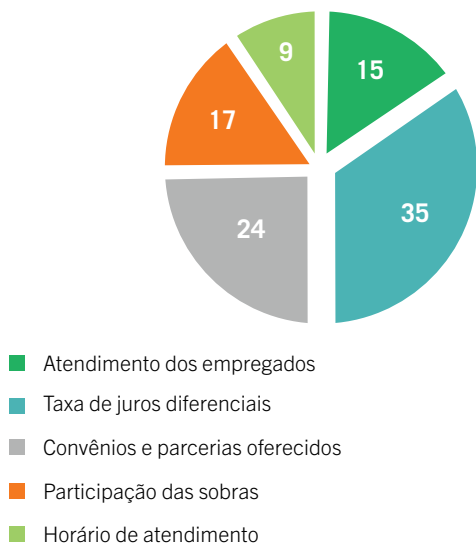


Gráfico 3 – Percentual de cooperados que indicam a cooperativa como parceiro financeiro

Outro retorno importante que merece destaque foram os fatores de permanência, demonstrando que nossos cooperados estão cada vez mais se familiarizando com nossos convênios e parcerias oferecidas pela cooperativa.

Fatores de permanência em %



Houve também uma crescente participação nas Assembleias Gerais Ordinárias, momento em que é definido como serão disponibilizados os recursos do FATES e apresentados os resultados alcançados, como pode ser evidenciado no gráfico 5. A cooperativa considera que o Programa é um fator preponderante nesse crescimento e por sua vez possibilita divulgar o cooperativismo e estreitar laços com os cooperados e não menos importante desenvolver o senso de pertencimento.

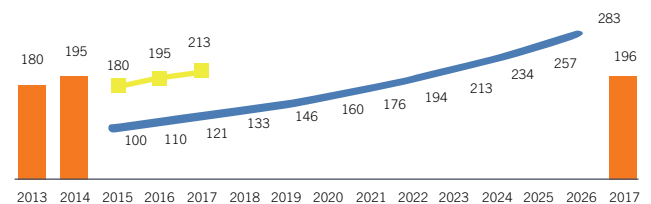


Gráfico 5 - Evolução na participação em AGO

Pode-se notar que todos estes fatores importantes para uma boa gestão são trabalhados com o Programa, que foi desenvolvido para os cooperados do Sicoob Cosmipa, evidenciando o interesse constante da instituição na busca de manter cada vez mais o relacionamento saudável e perene com seus cooperados e potenciais cooperados.

Resultados qualitativos

O Programa traz grande retorno à instituição a partir do momento em que se percebe que os cooperados estão efetivamente concluindo sua educação formal com o incentivo educacional distribuído pelo Sicoob Cosmipa, demonstrando que a perenidade do negócio do cooperativismo está cada vez mais sólida.

Percebe-se também que os cooperados não se limitam apenas a uma graduação, pois com esse benefício se qualificam em vários cursos, tendo sempre como horizonte uma formação maior, e passam assim a se interessar mais pelo negócio cooperativo e a se tornarem potenciais futuros gestores.



Como parte inerente ao programa, observa-se que os cooperados envolvidos diretamente e indiretamente se sentem parte integrante da cooperativa, o que promove a fidelização. Também se pode alcançar melhorias nos resultados da cooperativa, visto que ser adimplente é um critério para participação no programa.

Ganham todos, cooperados, cooperativa, comunidade.

Depoimento

Formei-me em 2017 com auxílio da Bolsa de Incentivo Educacional do Sicoob Cosmipa. Casei-me muito jovem, fui pai, e os compromissos da vida de casado inviabilizavam cursar o 3º Grau em função das altas mensalidades. O benefício me fez sentir mais forte, e hoje estou formado. Ser bolsista eleva nossa responsabilidade e compromisso com nossa carreira. Nunca pensei que uma cooperativa seria responsável pela minha formação acadêmica. Esta ajuda foi fundamental. Agradeço ao Sicoob Cosmipa e fico feliz em fazer parte dessa família que se preocupa com seus integrantes.

Guilherme Moreira, Ipatinga – MG.

Meu nome é Paula, tenho 17 anos e fui contemplada pelo terceiro ano consecutivo com a Bolsa de Incentivo Educacional da cooperativa, concluindo assim o Ensino Médio. Meus pais são aposentados, e este benefício foi de grande auxílio no orçamento familiar. Meu próximo passo é ser médica, e tenho certeza de que o Sicoob Cosmipa vai estar ao meu lado realizando meu sonho. Então “bora” atrás do sonho. Agradeço a Deus, minha família e ao Sicoob Cosmipa.

Paula Sena, 17 anos, Ipatinga – MG.



Coopatos

*Gestão de negócios com foco no cooperado
fornecedor – fidelização*



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Conhecimento sobre clientes e mercado e Orientação por processos



Requisito(s):

- Promoção do desenvolvimento do cooperado



Palavras-chave:

- Fidelização
- Produtividade



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.

Sigla

Coopatos

Data da Constituição

20 de abril de 1957

Ramo de Cooperativismo

Agropecuário

CNPJ

23.338.189/0001-22

Número de Cooperados

2.546

Número de Colaboradores

520

Endereço

Av. Marabá, nº 1785 - Bairro Bela Vista

Cidade/Estado

Patos de Minas / MG

Site

www.coopatos.com.br

Contato

(34) 3818-8000

E-mail:

adge.diretoria@coopatos.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A prática foi desenvolvida para atender as necessidades do cooperado fornecedor de leite devido à sua dificuldade na produção de alimento animal, dentre esses o milho. Identificando essa condição, a COOPATOS desenvolveu um estudo nas regiões de sua atuação e detectou que em Lagoa Grande – MG as condições climáticas e o terreno típico semiárido desfavorecem a produtividade do milho em condições normais, e os pequenos produtores rurais, em grande parte, perdiam a plantação da lavoura. Além dos fatores climáticos, o solo empobrecido, a baixa capacidade de investimento em tecnologias e os fatores econômicos e financeiros limitam o pequeno produtor, pois apenas as áreas irrigadas e que dispõem de recursos tecnológicos possuem capacidade produtiva e índices de produção satisfatórios para a região. A partir de então, o Projeto Silagem surgiu para atender a demanda do cooperado fornecedor de leite, principalmente para o pequeno produtor oriundo de assentamento, proporcionando o fornecimento da suplementação para o seu rebanho. Dessa forma, o projeto auxilia na prosperidade do negócio produtivo e consequentemente possibilita a ampliação da produtividade da produção de leite.

Descrição da prática:

Fornecimento de insumos para o cooperado fornecedor de leite. A prática garante a oferta da silagem de milho com quantidade, qualidade e custos diferenciados em relação ao mercado.

Enfoque

Metodologia:

A primeira etapa do projeto consiste no planejamento de produção, quando são levantadas as demandas junto ao cooperado, verificando a quantidade de insumos necessária para seu manejo. A partir de então, é realizada a contratação dos fornecedores de silagem para

o planejamento do plantio da lavoura de acordo com a demanda informada. Posteriormente é formado o preço de venda de acordo com o custo. Em seguida são formatados os contratos de compra e venda.

Durante todo o processo, desde o plantio até a colheita, a COOPATOS disponibiliza o acompanhamento da equipe de Assistência Técnica Agrônômica. No período da colheita há adequações na logística de entrega da silagem, buscando a redução de custos. Durante todos os processos, há o monitoramento da produção comparando os resultados propostos e os realizados.

Responsabilidades: Alta administração e gestor da unidade de Lagoa Grande.

Controle: Econômico, financeiro e de produtividade, sendo utilizadas ferramentas de análises comparativas, de tendências e de monitoramento (Ciclo PDCA).

Proatividade: Obter contato participativo com os fornecedores de milho e também com os cooperados, por intermédio dos meios de comunicação e dos canais de vendas, com o objetivo de antecipar as demandas e alternativas para eles e com isso oportunizar negócios. Alguns fatores são determinantes nas decisões, dentre os





quais podemos citar: tendência do mercado futuro para leite e suplementos, oferta e procura, fatores climáticos e aspectos financeiros.

Aplicação

▶ Abrangência:

Cadeia de clientes (cooperados produtores de leite) e fornecedores (produtores de milho), cuja ação é estendida a todo o quadro de cooperados, desde que haja demandas.

▶ Continuidade:

Início em 2013.

Aprendizado

Melhoria:

Desde a implantação do Projeto Silagem, em 2013, a cada ano o processo tem sido aprimorado para melhor

atender a necessidade e a realidade do associado. Dentre as melhorias destacam-se: efetividade nos controles internos; formalização a partir de contratos de compra e venda; planejamento logístico de entrega da silagem visando à redução de custos; implantação da Assistência Técnica Agrônômica.

Integração com outras práticas

O Projeto Silagem está intimamente ligado às práticas de fidelização do cooperado e às metas de melhoria dos índices de produtividade para o leite na região cooperativista de Lagoa Grande.

Alinhamento com os princípios cooperativistas:

A prática integra a política de valores da cooperativa, por meio de seus princípios, pois há participação econômica dos membros (cooperados). A cooperativa como mediadora e intermediadora econômica e financeira possibilita a cooperação integrada entre seus cooperados e fornecedores de insumos. A COOPATOS entende que esta prática pode ser um modelo e/ou referência para outras cooperativas.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Os resultados obtidos com o projeto são significativos, pois propiciam condições de crescimento dos produtores rurais regionais, além do aumento na captação de leite da cooperativa. Com o propósito de otimizar esses resultados, é realizado o orçamento anual, visando ao melhor planejamento de custos. Segue abaixo a demonstração do orçamento referente ao ano de 2017.



**ORÇAMENTO ANUAL - 2017**

DESCRIÇÃO	QUANT.	TOTAL
VALOR DA AQUISIÇÃO/TONELADAS	12.788.302	R\$ 1.574.165,59
HORAS/HOMENS TRABALHADAS	121	R\$ 1.573,00
DESPESAS COM REFEIÇÃO	15	R\$ 1.573,00
DESPESAS COM FRETE	-	R\$ 326.291,56
TOTAL LÍQUIDO		R\$ 1.902.205,20

A prática de gestão oportunizou benefícios à cooperativa e aos seus membros no aumento gradativo da adesão dos cooperados, o que gera efeitos positivos no aspecto de fidelização à COOPATOS. Outro aspecto que deve ser considerado é o aumento na mesma proporção da quantidade de silagem fornecida desde o seu

início. Como resultado, pode ser observado o aumento na captação diária de leite pela COOPATOS em sua filial de Lagoa Grande, o que evidencia que o Projeto Silagem contribuiu para o aumento da capacidade produtiva dos cooperados. Os resultados descritos podem ser visualizados abaixo.

RESULTADOS QUANTITATIVOS – PROJETO SILAGEM**MÉDIA DA QUANTIDADE MENSAL DE LEITE CAPTADO**

ANO	2013	2014	2015	2016	2017
MÉDIA MENSAL	3.038.931,6	3.232.784,4	3.218.766,3	3.437.395,3	3.993.432,1

FORNECIMENTO DE SILAGEM

ANO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
QUANTIDADE	7.000	8.500	10.100	11.000	14.300	16.000

ADESÃO DE COOPERADOS AO PROJETO SILAGEM

ANO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
QUANTIDADE	60	73	102	142	176	300

QUANTIDADE DE COOPERADOS

ANO	ANO 2013	ANO 2014	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017
QUANTIDADE	1.721,00	1.878,00	2.164,00	2.451,00	2.510,00



IMPACTOS DO PROJETO SILAGEM NO FORNECIMENTO DE LEITE

ANO REFERÊNCIA	2013	2014	2015	2016	2017
Quant. Cooperados beneficiados com a silagem	60	73	102	142	176
Média de produção por cooperados geral	1.765,79	1.721,40	1.487,42	1.402,45	1.591,01
Média de produção por cooperados com silagem	1.942,37	2.094,42	2.078,31	1.952,42	1.971,95
Crescimento produção de leite em virtude da silagem - %	10,00%	21,67%	39,73%	39,22%	23,94%





Resultados qualitativos

Com a adoção da prática, a participação do associado no dia a dia da cooperativa aumentou, bem como influenciou, de forma determinante, o orgulho do cooperado pela sua cooperativa. Houve também melhoria considerável na satisfação dos cooperados com o relacionamento com a cooperativa e o fortalecimento da imagem institucional do negócio.

Na atualidade, essa prática se consolida e vem ganhando notoriedade, tornando-se uma prática de atração e

retenção do cooperado, pois contribui para o aumento do sentimento de inclusão e valorização e do respeito pela instituição, gerando maior adesão e interesse por produtos e serviços ofertados pela cooperativa.

Internamente, houve melhorias significativas na Coopatos, dentre elas: reestruturação de assistência técnica, melhoria da tecnologia de produtos e serviços e melhoria do fluxo financeiro.

Depoimento

Sou cooperado da Associação de Lagoa Grande e, com o fornecimento de silagem pela Coopatos, consegui aumentar a minha produção de leite, porque a minha propriedade é muito pequena e não tenho condições de plantar uma lavoura de milho.

José Maria de Lima – Associação Nova Conquista

Com o Projeto Silagem da Coopatos, desde o ano de 2014, não faço mais o plantio de milho, porque não corro o risco de perder o plantio da minha lavoura e ter prejuízo.

Lindomar Moreira de Lima - Cooperado

Compro a silagem da Cooperativa de Lagoa Grande, e me ajuda muito, porque posso pagar parcelado no pagamento do leite.

Valdemiro Peres de Souza - Cooperado

A COOPATOS está de parabéns com essa iniciativa.

Renato Ferreira Braga - Cooperado

Com a silagem da COOPATOS minha produção de leite aumentou 15% com o mesmo rebanho.

Gabriel Batista Teodoro - Cooperado



Unimed Curitiba

Gestão por processos



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Orientação por processos
- Geração de valor
- Pensamento sistêmico



Requisito(s):

- Padronização e controle dos processos principais



Palavras-chave:

- Gestão por processos
- Metodologia de Gestão por processos



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Curitiba Soc Coop de Médicos

Sigla

Unimed Curitiba

Data da Constituição

06 de agosto de 1971

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

75.055.772/0001-20

Número de Cooperados

4.314

Número de Colaboradores

1.109

Endereço

Av. Affonso Penna, 297

Cidade/Estado

Curitiba / PR

Site

www.unimedcuritiba.com.br

Contato

Caroline Basso Holzmann

E-mail:

caroline@unimedcuritiba.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Unimed Curitiba é uma das maiores operadoras de saúde do Sul do Brasil. Atua há 45 anos no mercado com uma rede de mais de 4.000 médicos atendendo aproximadamente 550 mil clientes. Detém cerca de 40% do mercado de planos de saúde em Curitiba e Região Metropolitana. Com 1.100 empregados, opera com uma rede terceirizada credenciada de mais de 340 clínicas, laboratórios e hospitais. Neste cenário identificou a necessidade de melhorar os serviços prestados aos cooperados, beneficiários e clientes, reduzir custos, eliminar retrabalhos e atrasos, assegurar conformidade com atendimento a normativas, dentre outros processos de negócios que precisam ser cuidadosamente geridos e aprimorados continuamente para manter uma constante evolução.

Descrição da prática:

Enfoque

Metodologia:

Diante do seu volume de operação, da necessidade de relacionamento e de inúmeras oportunidades de melhoria de processos, em 2015, a Unimed Curitiba

decidiu implantar um modelo baseado em gestão por processos (BPM). Nesse período implantou o escritório de projetos e processos e escolheu uma ferramenta de BPMS (Business Process Management Suite) para automação.

Para a gestão por processos, um dos pilares da metodologia é avaliar oportunidades de melhoria nos processos organizacionais e identificar projetos de transformação empresarial.

O foco inicial foi utilizar o modelo de processos para automação, no entanto, devido aos resultados positivos das iniciativas de automação, em 2016 contratou-se uma consultoria para estruturação do Escritório de Processos e implantação de metodologia própria de gestão por processos, baseadas nas boas práticas em gestão por processos, como: Six Sigma, Design Thinking, Lean, BPM, entre outras.

Com a implantação da metodologia foi criada uma rota de transformação chamada DISPIP – Desafio, Imersão, Solução, Implantação e Pós-Implantação, com objetivo de identificar melhorias, novas oportunidade e a geração de projetos de transformação. Também foram capacitados 60 Líderes de Processos de Negócio (LPN) para atuar utilizando a metodologia implantada.

Para apoiar o trabalho dos LPN, foi criado o *framework* de gestão por processos para contribuir e acelerar processos de transformação.



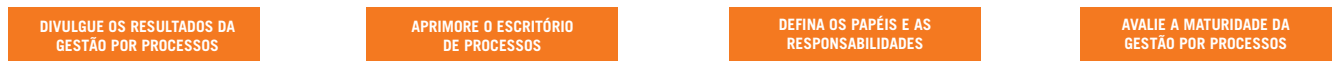
Framework de gestão por processos da Unimed Curitiba



ROTAS DISPIP DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS



GOVERNANÇA DA GESTÃO POR PROCESSOS



ROTAS DISPIP DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

1. DESAFIO	2. IMERSÃO	3. SOLUÇÃO	4. PILOTO	5. IMPLEMENTAÇÃO	6. PÓS-IMPLEMENTAÇÃO
 1.1 Estabelecer as metas a serem alcançadas com a transformação	 2.1 Entender o processo, vivenciando os desafios	 3.1 Propor as soluções e aferir os ganhos	 4.1 Determinar as hipóteses a serem testadas	 5.1 Elaborar e pactuar o plano de ação com os envolvidos	 6.1 Promover os ritos periódicos de gestão do processo
 1.2 Delimitar o escopo da transformação	 2.2 Detalhar as questões críticas	 3.2 Priorizar as soluções	 4.2 Desenvolver o piloto	 5.2 Implementar as soluções	 6.2 Apurar o desempenho e os ganhos reais com a transformação
 1.3 Engajar envolvidos para a transformação	 2.3 Quantificar as questões críticas	 3.3 Redesenhar os processos	 4.3 Sintetizar o aprendizado e refinar as soluções	 5.3 Controlar a implementação	 6.3 Promover a cultura de melhoria contínua



FERRAMENTAS

| Ferramenta de uso obrigatório | Ferramenta de uso opcional

Diagrama de Escopo ASIS	Mapa de Stakeholder	Prortfólio de Melhorias	Testes de Hipóteses para o Piloto	Artefatos da metodologia do Escritório de Projetos	Artefatos da Metodologia de Escritório de Projetos
Desafio de Transformação	Fluxograma ASIS	Diagrama de Escopo TO BE	Protótipo		Painel de Indicadores
Ganhos de Transformação	Matriz de Risco ASIS	Fluxograma TO BE			
	Fato Causa Raiz	Memórias de Cálculo de Ganhos			
	Jornada do Cliente Externo ao Processo	Matriz de Risco TO BE			
	Personas				
	Mapa Conceitual				
	Ferramentas de Análise de Dados				

Após a conclusão da rota de transformação, os processos transformados entram na gestão do dia a dia, seguindo o processo de gestão da área de negócio.

Responsabilidades:























O Escritório de Projetos e Processos é responsável por padronizar e atualizar a metodologia, preservar e multiplicar o conhecimento com a capacitação dos LPN, modelar processos, identificar oportunidades, gerar projetos de transformação, controlar os resultados das iniciativas de transformação corporativas e alinhar os projetos de transformação com o resultado estratégico.

Controle:

O acompanhamento dos resultados da automação e quantidade de projetos de transformação são realizados diariamente e, ao final do mês, divulgados para a organização.

Abaixo, tela da solução de gestão de projetos em que são registrados, aprovados e controlados, por meio das boas práticas de gestão, os planos de ação das rotas de transformação em andamento.



Demandas			
	Id	Título ▲	Solicitante
 	735	Antecipação de Processo Intercâmbio Importado	Luiz Augusto Tomczack
 	1026	AUTOMAÇÃO PROCESSO VT	Luciana F. de Souza
 	583	Desafio de transformação - Processo de Devolução de Mensalidade por óbito	Tessi de Ramos Alves
 	1011	Iniciativa de Transformação - Identificar oportunidades de mudança no fluxo ...	Luiz Henrique Geronasso
 	579	Iniciativa de Transformação Processo Gerir proponentes	Juliana Bacelar
 	769	Iniciativa de transformação Ressarcimento ao SUS	Andrea Alves Dolabela
 	1032	Liberações Beneficiário 0032 Exportado - Monitor	Luiz Augusto Tomczack
 	929	PE - 2017 Núcleo de Negócios e Regra de intercâmbio	Syr Martins Neto
 	902	Processo de Cumprimento de Liminares	Gilmar José da Silva Pinto
 	1031	Processo de transformação nos treinamentos aplicados pelo QPA	Neila Tavares da Silva To...
 	998	Solicitações de Termo Aditivo	Jacir Zechutcko

Com a execução dos projetos de transformação, podem aparecer oportunidades de automação, que são desenvolvidas na solução de BPMS e controlada a execução dos processos, conforme a seguir:

PROCESSOS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
AGOS - SRP- Gestão de Contatos	378	317	437	386	474	488	454	550	590	563	571	705	5.913
AJ - Processos de Pagamentos		36	201	158	195	171	170	225	179	149	202	157	1.843
AJ - Requisitos Legais													10
AJ - Solicitação de Parecer	22	16	15	20	33	26	21	34	12	21	19	18	257
AJ - Solicitações de Instrumentos Jurídicos - GRP			1	18	51	37	27	28	40	21	23	28	274
AJ - Solicitações de Instrumentos Jurídicos - Corp	89	35	33	56	53	47	49	45	37	31	41	48	564
ATI - Liberação de dispositivos móveis	1		4	2								1	8
CAAC - Avaliação de Demanda	14	2	8	8	12	10	5	3	5	3	2	4	76
Campanha Indique e Ganhe										1		217	218
Canal Fornecedor - Apresentação Manual ou Recurso de Glosa						1	82	194	991	1.238	868	977	4.351
Canal Fornecedor - Gerais						1	38	33	259	195	266	289	1.081
Canal Fornecedor - Regularização						1	5	6	45	83	65	73	278
COM - Solicitações Doc, TA, Contratos, Tab - PJ	46	6	50	10	25	23	24	21	30	12	9	22	278
COM - Termos Aditivo / Contrato	87	62	156	92	129	121	135	73	16	166	382	81	1.500
Comunicados Controlados e Direcionados - Elaborar													
Demandas Legais - PF - Prestador		1	11	1						1		15	29
Demandas Legais - PJ - Prestador		2	18	4						1		16	41
DH - Pesquisa de Perfil Epidemiológico													
DH - Avaliação de Experiência	20	12	3	5									10
DH - Cadastro de Eventos			1							1			2



Proatividade:

O Escritório de Processos e a metodologia instituída possibilitam a identificação das causas dos problemas, atingindo assim um resultado mais efetivo nas ações de melhorias e transformação dos processos.

Aplicação

► Abrangência:

Todas as áreas da cooperativa.

► Continuidade:

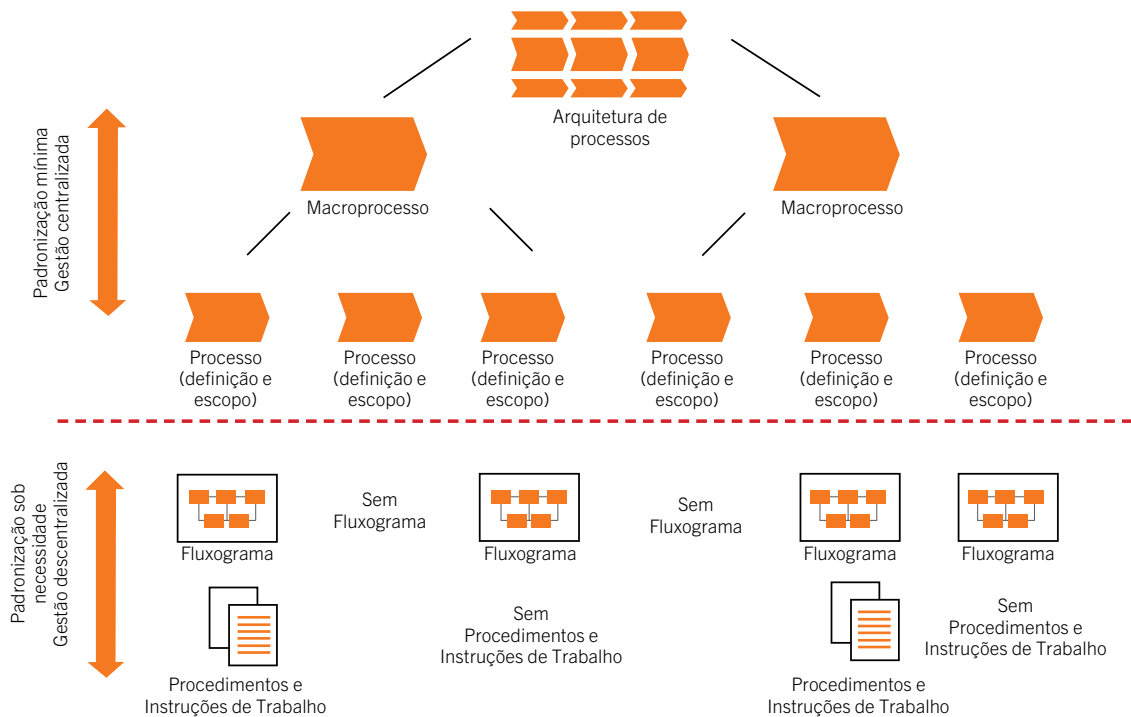
Implantada desde 2015.

Aprendizado

Melhoria:

Após um ano da implantação do Escritório de Projetos e Processos, foi elaborada e aprovada a cadeia de valor da cooperativa. A cadeia de valor da cooperativa proporcionou uma visão de como os processos interagem e como podem agregar valor ao cliente. Foi também estabelecida uma metodologia para avaliar o resultado obtido dos processos automatizados, que leva em consideração diversas variáveis, como hora-homem, infraestrutura, entre outras.

Em maio de 2017, iniciou-se a implantação de uma solução de BPA – Business Process Analytics, com objetivo de permitir a navegação a partir da cadeia de valor da cooperativa, seguindo a arquitetura de processos, do macroprocesso até as normas e instruções de trabalho. Foi utilizada a figura abaixo como guia para elaboração da navegação.





A partir de 2017 o objetivo é atuar em processos finalísticos, nos quais é maior a agregação de valor para a cooperativa e contribuir para obtenção de certificações (Acreditação RN 277, Transição para a versão ISO 9001:2015).

Integração com outras práticas

A utilização da metodologia de gestão por processos permeia todas as áreas da cooperativa, principalmente alinhada com os critérios estabelecidos dos controles de qualidade para as certificações ISO:9001, RN277 e PALC – Programa de Acreditação dos Laboratórios Clínicos.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está relacionada aos princípios Gestão Democrática e Educação, Formação e Informação.

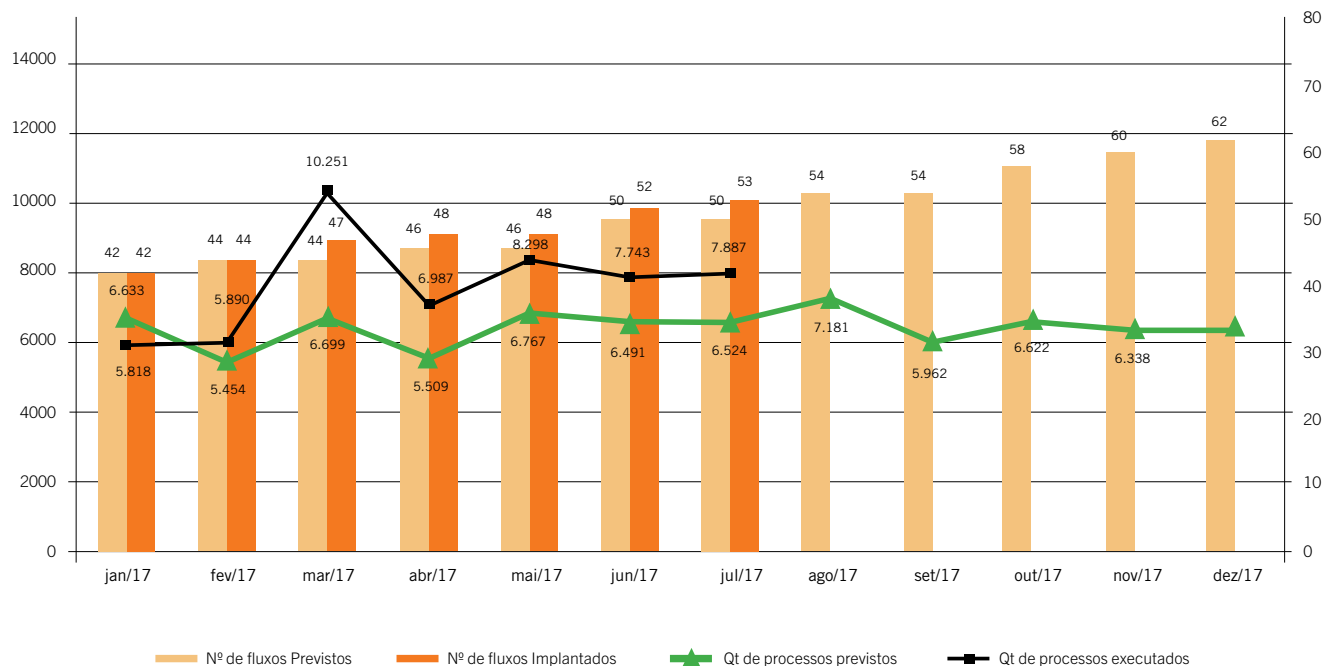
Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Após um ano da implantação do Escritório de Projetos e Processos, foram mapeados e automatizados 42 processos e capacitados 99 (noventa e nove) LPN.

Abaixo o gráfico de controle e gestão dos processos mapeados demonstrando a quantidade de processos automatizados e a quantidade executada mês a mês.

Processos 2017

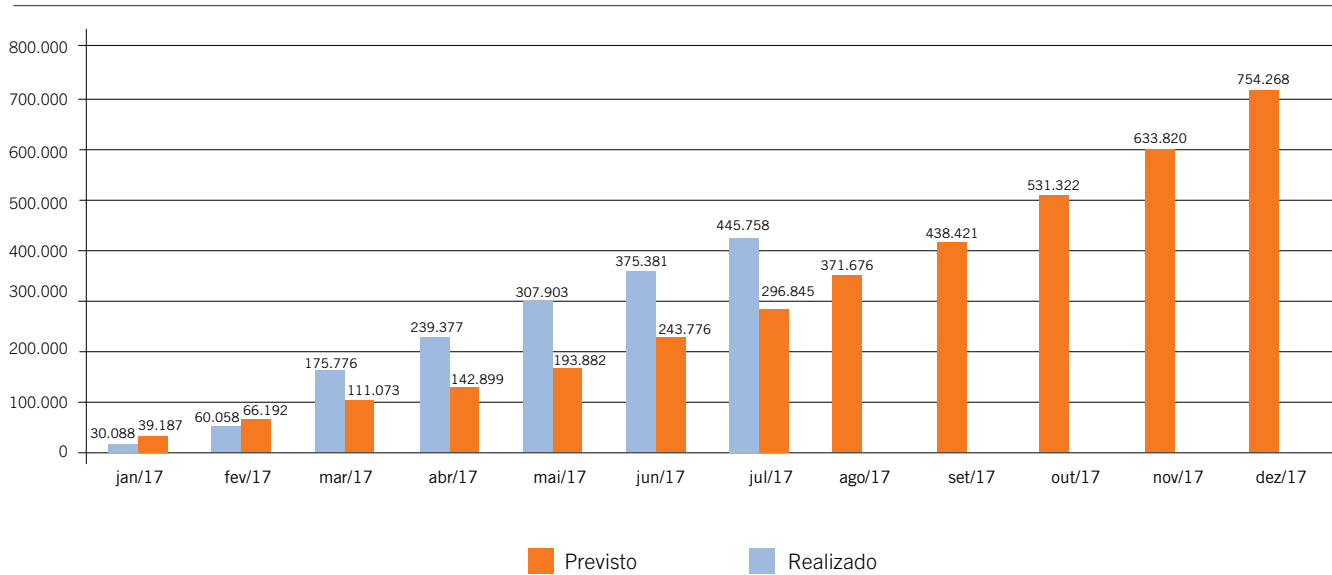




Na etapa de mapeamento dos projetos de transformação, quando identificadas oportunidades de automação, é realizada a análise dos ganhos com a automação, em que são consideradas a redução ou eliminação de: ho-

ras de trabalho, impressão, motoboy, malote, guarda física dos documentos e telefonia. Abaixo os resultados financeiros obtidos com a automatização dos processos.

Resultado Acumulado 2017



Resultados qualitativos

Após a implantação da metodologia, percebeu-se ampla utilização da prática, proporcionando revisão e melhoria ou automação de processos em 21 setores/áreas da cooperativa.

Também foram evidenciadas melhorias na visão sistêmica dos processos, padronização da condução, mapeamento e elaboração de projetos de transformação, capacitação e difusão das disciplinas de gestão de processos para os colaboradores, desde gestores, analistas e líderes de processos.



Unimed Vale do Aço

Projeto DSO (Diagnóstico Situacional Organizacional)

**Critério:**

- Processos

**Fundamento(s) da Excelência:**

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Orientação por processos
- Geração de valor

**Requisito(s):**

- Melhoria de processos de gestão e governança da Unimed Vale do Aço

**Palavras-chave:**

- Qualidade
- Processos
- Melhoria contínua

**Informações da cooperativa****Razão Social**

Unimed Vale do Aço Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Vale do Aço

Data da Constituição

09 de maio de 1980

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

16.991.945/0001-52

Recursos Próprios

532

Número de Cooperados

294

Número de Colaboradores

174

Endereço

Rua Teresópolis, 160, Veneza I

Cidade/Estado

Ipatinga / MG

Site<http://www.unimedvaledoaco.com.br/>**Contato**

(31) 2136-2206

E-mail:

qualidade@unimedvaledoaco.coop.br

**Nível de Maturidade**

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Unimed Vale do Aço em 2016 passou pela eleição da nova diretoria executiva da Cooperativa, que possuía como base para esta nova gestão a proposta de transparência para os cooperados em sua gestão. Diante deste fato, esta nova Diretoria solicitou à Gerência da Qualidade que fosse elaborado um diagnóstico que apresentasse a situação da cooperativa naquele momento, abrangendo todos os processos e negócios desenvolvidos pela organização, com o objetivo de definir as diretrizes claras para a condução da Cooperativa.

Descrição da prática:

Foi avaliado o alinhamento de cada processo da instituição considerando as suas interações, verificando a sua importância dentro do negócio e a missão da organiza-

ção. Para isso foram considerados os aspectos legais, requisitos de normas aplicáveis, boas práticas. Com o diagnóstico gerado, os diretores puderam ter um panorama dos principais pontos fortes e de atenção da instituição, e foi definida a priorização de resolução através de plano de ação.

Enfoque

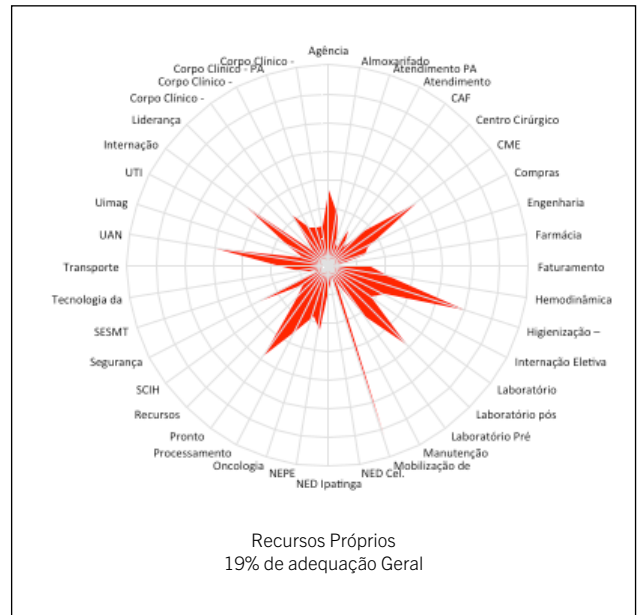
Metodologia:

Para o desenvolvimento deste trabalho, a equipe da Gerência da Qualidade da Unimed Vale do Aço elaborou uma metodologia que direcionou toda a realização do trabalho de avaliação dos processos, que consistiu em 5 etapas, sendo elas: Etapa 01 Identificação; Etapa 02 Análise Qualitativa; Etapa 03 Análise Quantitativa; Etapa 04 Planejamento das Ações e Etapa 05 Monitoramento.





Para realizar a Etapa 1 Identificação, foi utilizada a metodologia de auditoria interna como forma de avaliação de todos os processos. Para isso foram desenvolvidas listas de verificações que serviram como instrumentos de avaliação personalizados, pois foram constituídos conforme os requisitos aplicáveis a cada setor/processo da Organização, para esta construção foram considerados os requisitos das legislações aplicáveis (Lei nº 5.764, Resolução Trabalhista, Regulação ANS, Ministério da Saúde, etc.), requisitos de normas certificáveis indicadas aos processos (ISO9001, ISO31000, ISO14001, OHSAS 18001, RN 277, ONA, dentre outras), também foram utilizados os instrumentos norteadores do Sistema Unimed (políticas, diretrizes, requisitos de selos e prêmios, promovidos pelo sistema), além disso, foram realizadas entrevistas com os gestores das áreas, com o objetivo de identificar pontos de melhorias e falhas nos processos, que por alguma eventualidade poderiam passar despercebidos durante os processos de avaliação. Após esta estruturação, foram realizadas as avaliações *in loco*, sendo necessários 23 dias de trabalho com uma equipe de auditores formada por 3 integrantes da Qualidade e 2 gerentes executivos, foram avaliados 466 itens nos 18 setores da Operadora e 1.490 itens nos 41 setores dos Recursos Próprios, que são formados por 1 hospital de média complexidade de 110 leitos e 03 Núcleos de Especialidades e Diagnósticos (NED), chegando aos seguintes percentuais de adequação:

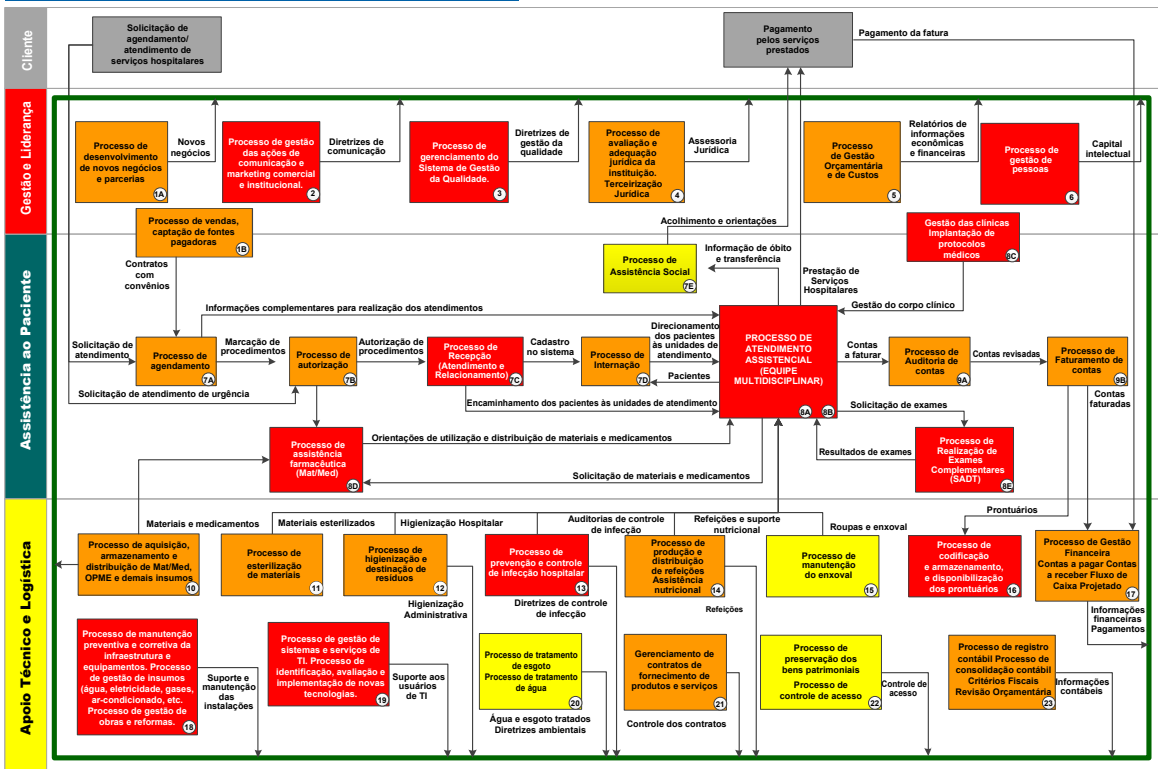


Em sequência foi iniciada a Etapa 02 Análise Qualitativa, que visa agrupar os desvios encontrados conforme a sua origem e impacto no negócio. Para tal entendimento foram desenvolvidos 2 gráficos, um para cada negócio, baseados na cadeia de valor, agrupando os processos entre Gestão e Liderança, Negócio da Organização (Comercialização de Planos de Saúde e Assistência ao Paciente) e Apoio Técnico e Logística. E para demonstrar o seu grau de adequação aos requisitos avaliados foi utilizado um sistema de cores onde verde representava adequação acima de 80%, amarelo adequação até 70%, laranja com adequação até 50% e vermelho com adequação abaixo de 25%, conforme os gráficos a seguir:



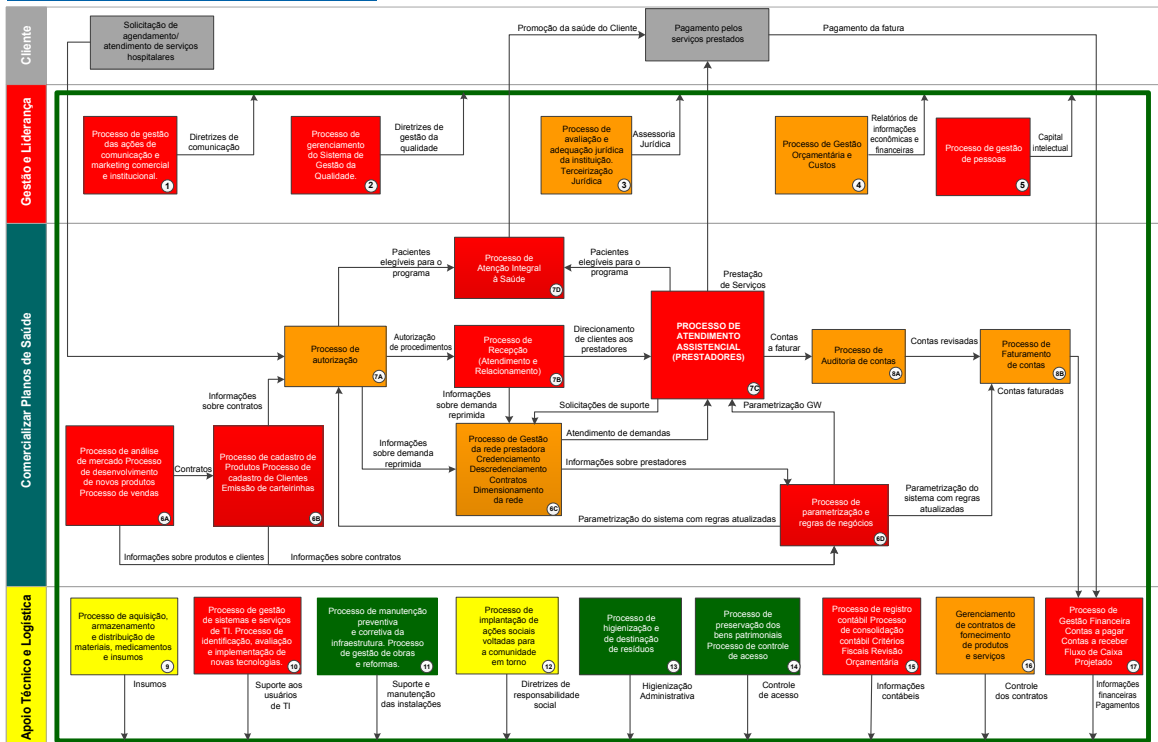


RELACIONAMENTO ENTRE PROCESSOS – RECURSOS PRÓPRIOS



Relacionamento entre processos Recursos Próprios

RELACIONAMENTO ENTRE PROCESSOS – OPERADORA





Após esta construção, os resultados foram analisados, e percebeu-se que a causa-raiz da grande maioria dos problemas encontrados estava relacionada ao grupo Gestão e Liderança.

Os problemas encontrados tornavam a cooperativa um arquipélago de “ilhas de excelências”, ou seja, cada setor tinha a total convicção de que estava realizando os seus processos da melhor forma possível, entretanto não estavam preocupados com seus clientes internos, o que ocasionava grandes falhas e desperdícios. Este comportamento era reflexo da falta de uma abordagem sistêmica e diretrizes claras dos objetivos da instituição (Identidade Organizacional, Políticas, Ferramentas de Gestão – Planejamento Estratégico). Logo, por mais que fossem problemas com impactos diferentes, a causa-raiz era a mesma.

Para cada problema identificado foi definida como diretriz a criação de um plano de ação, podendo agrupar

os problemas afins, entretanto o volume de problemas diagnosticados era grande, sendo necessária a execução da Etapa 03 Análise Quantitativa. Considerando que todos os problemas identificados seriam tratados, esta etapa resumiu-se em definir critérios para quantificar a viabilidade e importância dos projetos, de forma a estabelecer uma ordem na execução. Os critérios usados para definir a viabilidade dos projetos frente à conjuntura da Cooperativa foram: Alinhamento com a estratégia e Benefícios, com peso de 40% sobre a nota; Utilização de Recursos, com peso de 30%; Riscos relacionados à execução ou não execução do projeto, com peso de 20%; e Complexidade de Execução, com peso de 10% sobre a nota. Para organizar a visualização, uma Matriz de Priorização de Projetos foi criada.

Matriz de Priorização de Projetos

Projetos	alinhamento e benefícios	recursos	riscos	resultado final	fator tempo	priorização
1	Gestão de leitos					
2	Linha de cuidado assistencial multiprofissional					
3	Perinatologia					
4	Implantação ONA					
5	Assistência no Pronto-Atendimento					
6	Desenvolvimento Engenharia Clínica					
7	Gerenciamento Riscos					
8	Aprimoramento Indicadores					
9	Atendimento Centro Cirúrgico					
10	Farmácia Clínica					
11	Ensino, Pesquisa e Inovação					
12	Implantação MV Soul					
13	Inova					



Além desta matriz, foi utilizada a ferramenta Programação PERT para definir a ordem e a interação entre os projetos, sendo expressa conforme a imagem abaixo:

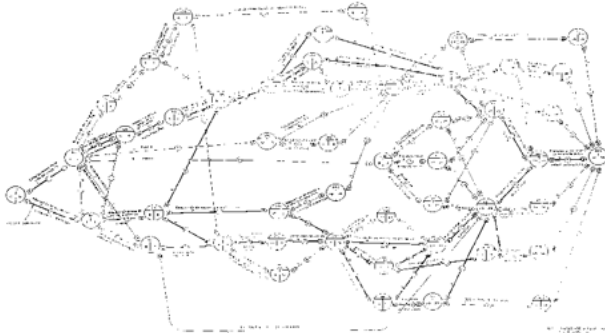


Gráfico da Programação PERT dos projetos definidos.

Após esta definição da cesta de projetos, que até este momento não haviam sido descritos, iniciou-se a Etapa 04 Planejamento das Ações. Nesta etapa foi definida a sistemática de confecção e execução dos projetos definidos. Para tal, algumas premissas foram utilizadas, sendo:

- Designação de Equipes para execução dos projetos, compostas por patrocinadores, responsáveis dos projetos e executores, considerando conhecimento técnico, entendimento sobre o assunto, engajamento com a instituição, competência para quebrar paradigmas e perfil.
- Capacitação da equipe envolvida pela gerência da Qualidade, na metodologia de gestão de projetos e utilização do módulo de Projetos do Software MV Estratégico.
- Gestores não poderiam ser líderes de projetos relacionados com suas áreas, para que não houvesse olhar viciado na definição de ações para tratativa dos problemas.

Foram criadas 8 equipes de projetos, com composição variada entre 4 e 6 pessoas, chegando a um total de 32 colaboradores e descritos 68 projetos. A gerência de Qualidade foi a responsável por gerenciar o andamento de todos os projetos e verificar o *status* no *software* de gestão.

Na Etapa 05 Monitoramento, foram instituídas ferramentas para controle, apresentação e gestão das demandas sobre os projetos, sendo utilizados Boletins Estratégicos publicados na intranet, reuniões mensais para a análise de resultados, reuniões entre os integrantes de projetos. Também nesta etapa foram instituídos os ciclos de auditorias internas, com o objetivo de verificar o andamento dos projetos e reavaliar a conformidade das áreas e processos com os requisitos que deram início a este processo, tornando-se um ciclo contínuo de melhoria.

Todas estas etapas conseqüentemente foram contempladas e acompanhadas através do Planejamento Estratégico, pois uma das diretrizes identificadas era a reformulação e desdobramento com as áreas.

Responsabilidades: Qualidade

Controle:

A evolução da execução das etapas dos projetos, os problemas encontrados, as adequações realizadas, os passos em atraso e os resultados obtidos são apresentados mensalmente para a Diretoria, durante as reuniões periódicas da Diretoria.

Todo o cadastro e controle dos projetos são realizados de forma eletrônica, através do *software* de gestão da Qualidade – MV Estratégico. Através deste programa, os responsáveis dos projetos relatam a sua evolução e registram todas as informações pertinentes do projeto, o que garante a rastreabilidade e armazenamento seguro das informações. Além disso todos os colaboradores envolvidos nos projetos possuem acesso a estas informações, contribuindo assim para a disseminação e difusão das informações entre as equipes de diversas áreas. Também é por este sistema que a Qualidade controla a execução dos projetos e monitora a Diretoria.

Auditorias internas também foram instituídas com objetivo de diagnosticar preventivamente e agregar valor aos processos desempenhados.



Proatividade: Essa prática foi adotada pela Cooperativa com o objetivo de diagnosticar e tomar ações assertivas no que tange aos processos da Organização. Através desta avaliação dos processos os Diretores têm dados fidedignos da real situação de cada setor, podendo assim priorizar os pontos de atenção que têm o fator risco x gravidade maior e tomar decisões com base em fatos.

Aplicação

▶ Abrangência:

Todos os Diretores, Gestores, Coordenadores e responsáveis pelos setores.

▶ Continuidade:

Esta prática ocorre a cada 3 anos, servindo de subsídio para cada ciclo de revisão do Planejamento Estratégico da Cooperativa.

Aprendizado

Melhoria:

Foi identificada a necessidade de realizar reuniões periódicas com a Diretoria para apresentação desses resultados para que os pontos de atenção com o fator risco x gravidade alto já fossem sendo tratados no decorrer da realização da prática.

No momento da definição dos projetos com a Matriz de Priorização, tivemos de criar mais um direcionador, pois mesmo usando os definidos inicialmente o volume de projetos ainda ficou grande, assim utilizamos o Fator Tempo como balizador. Projetos que possuíam tempo de execução menor que 8 meses recebiam um incremento sobre a nota final de 20%. Esta ação permitiu redimensionar a cesta de projetos de forma mais clara e rápida.

Integração com outras práticas

O DSO é uma prática que se integra com a análise do cenário interno para a revisão do Planejamento Estratégico da Cooperativa, fornecendo um diagnóstico mais claro da *performance* dos processos internos da Cooperativa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas:

Gestão democrática

Intercooperação

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

- Melhora no percentual de adesão aos requisitos, partindo de 19% para 81% no geral.
- Instituição de 32 Indicadores Estratégicos, 243 Táticos e 632 Operacionais.
- Mais de 60 projetos instituídos e finalizados.
- Reestruturação do Site e desenvolvimento da Intranet e App.
- Satisfação dos Colaboradores acima de 89%.
- Reestruturação do processo de Gestão de Pessoas (NDH).
- Redução do *Turnover* (3,1% para 1,8%).
- Análise de Mercado (Desenvolvimento de novos produtos – APS).
- Aumento do número de Cooperados em 9,3%.
- Crescimento da Carteira de Beneficiários em 3,2%.
- Satisfação do Cooperado com a Diretoria em 93,23%.



Resultados qualitativos

- Reformulação e desdobramento do Planejamento Estratégico e Orçamentário.
- Reformulação do Mapeamento por Processos.
- Engajamento entre áreas.
- Nenhum colaborador foi demitido em virtude deste diagnóstico.
- Renovação da Infraestrutura de TI.
- Gestão à vista (Software, Intranet, App, Informativos, Quadros).
- Substituição do Software Informatizado de Gestão (assinatura digital).
- Renovação da estrutura de Comunicação e Marketing – Prêmio.
- Alinhamento da gestão por processos – PDGC Prata.



Cooxupé

Aprendendo legal



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Aprendizado Organizacional
- Valorização das Pessoas e da Cultura
- Orientação por Processos
- Pensamento Sistêmico
- Geração de Valor



Requisito(s):

- Promoção do desenvolvimento dos cooperados



Palavras-chave:

- Treinamento
- Formação
- Qualificação e melhoria de processos



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda.

Sigla

Cooxupé

Data da Constituição

26 de setembro de 1932

Ramo de Cooperativismo

Cooperativa Agropecuária

CNPJ

20.770.566/0001-00

Número de Cooperados

14.048

Número de Colaboradores

2.315

Endereço

Rua Manoel Joaquim Magalhães Gomes, 400

Cidade/Estado

Guaxupé – MG

Site

www.cooxupe.com.br

Contato

Jorge Florêncio Ribeiro Neto
Gerente de Comunicação Corporativa
(35) 3696-1276

E-mail:

comunicacao@cooxupe.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Incentivada pelo desejo de contribuir e garantir o bem-estar e a segurança do trabalhador do campo, além de melhorar a gestão das propriedades rurais, a COOXUPÉ – Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé Ltda. e o SENAR Minas – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural firmaram um convênio para oferecer cursos gratuitos focados na formação e qualificação profissional dos produtores rurais, cooperados e seus funcionários da região do sul de Minas Gerais e dos municípios atendidos pela regional do SENAR em Patos de Minas (Serra do Salitre, Monte Carmelo, Rio Paranaíba, Coromandel e Romaria).

A adoção da prática atende às necessidades encontradas no dia a dia da propriedade. O principal objetivo é trazer melhorias ao cooperado para desenvolver um trabalho com segurança, em um ambiente que proporcione bem-estar ao trabalhador e atenda aos pilares ambiental, social e econômico.

Descrição da prática

Aprendendo Legal é um programa de formação profissional para cooperados e trabalhadores rurais. Fruto da parceria entre o SENAR Minas e a COOXUPÉ, a ação pioneira leva cursos gratuitos de formação técnica para o produtor rural.

O objetivo principal do programa é capacitar cooperados, funcionários das propriedades sobre ações e tecnologias que alavancam a produção agrícola e promovem o bem-estar do homem do campo. Formada basicamente por pequenos produtores, é por meio dos cursos que a cooperativa compartilha as mais recentes técnicas para melhorar a qualidade de vida do produtor, além de promover o melhor cultivo de café.

Desde 2011 o projeto atendeu mais de 19 mil produtores rurais. São cursos que abordam temas como prevenção de acidentes, trabalho agropecuário, bene-

ficiamento de plantas industriais, manutenção de maquinário como caldeiras, roçadeira, motosserra, empilhadeira, derriçador, tratores e aplicação de defensivos de maneira eficaz e segura. Quanto maior a profissionalização, o cooperado terá sempre mais condições e conhecimento para melhorar os processos e a gestão de suas propriedades rurais e menos riscos à segurança nas atividades do dia a dia. Outro ponto impactante desta parceria é preparar o produtor, tornando-o cada vez mais capacitado para atender às exigências do mercado.

Enfoque

Metodologia:

O Programa de Formação Profissional para Trabalhadores Rurais da Cooxupé, Aprendendo Legal, já está em sua 8ª edição e ganha novos adeptos a cada ano. Anualmente a Cooxupé e o Senar Minas renovam a parceria iniciada em 2011, que tem como objetivo levar conhecimento ao homem do campo. O investimento previsto para o ano de 2018 é de R\$ 1.210.000,00 para capacitação de mão de obra na área de atuação da Cooxupé no sul de Minas e cerrado mineiro. Para a consecução do Programa “Aprendendo Legal”, a Cooxupé investe 50% dos valores dos cursos, e a outra metade é custeada pelo Senar.

Anualmente é feito um planejamento entre a área de Desenvolvimento Técnico da Cooxupé e o Senar, que apuram as demandas e necessidades dos cooperados quanto à capacitação de mão de obra, definições dos temas e conteúdo programático.

Além de serem abertos para os associados, os cursos também podem ser frequentados pelos funcionários das propriedades. Já as aulas são ministradas por técnicos do Senar especializados na educação do trabalhador rural. Os cursos são realizados nos sindicatos rurais, na Associação da Cooxupé, nas comunidades rurais e nas propriedades dos cooperados.

O Senar é responsável pela realização dos cursos e por todo o material didático. A metodologia utilizada é prece-



nizada pela OIT (Organização Internacional do Trabalho), que recomenda processos educativos específicos para conteúdos teóricos ou práticos.

Cada curso conta com uma carga horária específica definida pelo Senar, e os participantes assinam listas de presença durante o curso.

As capacitações abordam temas como economia e reaproveitamento de água, aplicação de agrotóxico, uso correto de EPI, saneamento básico, administração rural, uso de maquinário, entre outros temas.

Os certificados emitidos pelo Senar são reconhecidos pelo Ministério do Trabalho e recomendados por ele para capacitação de trabalhadores. As certificadoras também recomendam os cursos do Senar para capacitação de trabalhadores nas fazendas certificadas.

Responsabilidades:

Setores de Desenvolvimento Técnico, Comunicação e Recursos Humanos.

Controle:

Os treinamentos são realizados periodicamente de acordo com a demanda dos cooperados. O controle é realizado por meio de listas de presença dos participantes. Periodicamente são colhidos depoimentos para verificar a satisfação com os cursos oferecidos. Os certificados emitidos pelo SENAR Minas avaliam o aproveitamento e frequência mínima de 80%.

Proatividade:

A Cooxupé tem colhido bons frutos da parceria com o Senar Minas. E um dos fatores mais importantes dessa parceria é a contribuição para que cooperados e seus funcionários adquiram conhecimentos teóricos e práticos focados na qualificação profissional. Essa contribuição é revertida para dentro de sua propriedade, nos tratos culturais da lavoura, nos processos de colheita e pós-colheita e todas as fases de produção do café.

Aplicação

► Abrangência:

Cooperados da Cooxupé e seus funcionários.

► Continuidade:

O programa Aprendendo Legal iniciou em 2011, e anualmente acontece a sua renovação.

Aprendizado

Melhoria

O curso capacitou ao longo de sete anos mais de 19 mil pessoas ligadas à cafeicultura. Essa prática é aprimorada constantemente, de acordo com a necessidade atual do cooperado, refletindo dessa forma no bem-estar dos trabalhadores e atendendo também às exigências do mercado consumidor.

Nos dois últimos anos, houve um crescimento referente ao número de cidades abrangentes. O programa passou a contemplar também algumas cidades do cerrado mineiro, aumentando assim a participação de cooperados.

Integração com outras práticas

A prática gera benefícios internos e externos. Propriedades com gestão mais profissional, produção mais qualificada e trabalho desenvolvido com segurança. Para a cooperativa, o bem-estar do cooperado reflete no seu desenvolvimento e também na entrega de uma produção com qualidade exigida pelos mercados.





Alinhamento com os princípios cooperativistas:

O programa Aprendendo Legal atende ao 5º Princípio Cooperativista: Educação, formação e informação. A criação e realização do Programa “Aprendendo Legal”, resultado de convênio entre a Cooxupé e o Senar, a cada edição vem beneficiando a vida dos cooperados e trabalhadores rurais e transformando a qualidade do campo por meio da educação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

A tabela abaixo informa o número de cursos, o número de participantes e o investimento realizado pela cooperativa anualmente.

Ano	Cursos	Participantes	Investimento
2011	153	1.823	287.741
2012	211	2.520	403.365
2013	278	3.271	621.071
2014	204	2.394	490.072
2015	166	2.028	427.521
2016	306	3.477	847.103
2017	310	3.837	941.830
Total	1628	19.350	4.018.703

Resultados qualitativos

A Cooxupé e o Senar comungam do mesmo ideal: contribuir e garantir o bem-estar e a segurança do trabalhador do campo, melhorando sua qualidade de vida, qualificação e inovação dos conhecimentos. Essa capacitação beneficia os dois elos da cadeia: produtor e funcionário.

A Cooxupé acredita que o conhecimento ultrapassa barreira e, por isso, leva seus programas de extensão e de responsabilidade social além da cooperativa com o objetivo de ampliar os conhecimentos.

Pelo programa, cafeicultores cooperados da Cooxupé encontram na cooperativa uma oportunidade de formação e qualificação profissional, aliando os conhecimentos teóricos ao aprimoramento da prática no campo. O resultado é ter profissionais mais qualificados e especializados para o trabalho, gerando mais qualidade na produção da lavoura, qualidade que extrapola as fronteiras de Minas Gerais, a locomotiva da produção cafeeira, para alcançar as exigências do mercado brasileiro e internacional.





Sendo o produtor de café a “menina dos olhos” da Cooxupé, é natural que a cooperativa desenvolva ações para atender interesses convergentes entre seus cooperados e a sociedade onde atua. Com os cursos, a contribuição social da Cooxupé tem se efetivado com produtores de café cada vez mais profissionalizados, agregando em suas atividades a redução de custos, agilidade nos processos e benefícios na gestão da propriedade rural. As certificações e premiações, inclusive, têm sido uma realidade cada vez mais próxima dos produtores, respaldada pelos conhecimentos passados durante os cursos. A sociedade, por sua vez, torna-se forte em mão de obra qualificada.

O Aprendendo Legal já garantiu premiação em concurso nacional. O programa foi vencedor do 16º Prêmio ANDEF (Associação Nacional de Defesa Vegetal) na categoria Responsabilidade Social.



“ Eu tinha pouca noção do assunto, e o treinamento trouxe conhecimento muito útil sobre o momento certo de fazer o manejo, como administrar o investimento, técnicas de coleta de amostras e outras informações muito importantes. ”

Bruno Ronan Madeira, de Nova Resende, participou do curso Manejo Integrado de Pragas e Doenças

“ Foi o primeiro treinamento que fiz pelo Senar. O curso foi muito proveitoso, o conteúdo bem explicado, aprendi muito sobre a parte ambiental, cuidados com a aplicação e com a saúde e sobre os riscos dos processos. É uma boa ajuda! Nós produtores temos que buscar conhecimento e melhores técnicas para fazer nosso trabalho. ”

Ribamar Miranda fez o curso de Agrotóxico



Unimed Nordeste RS

Gestão das Interações através da Torre de Controle



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Orientação por processos
- Agilidade
- Inovação
- Decisões fundamentadas
- Geração de valor



Requisito(s):

- Controle dos processos principais da cooperativa



Palavras-chave:

- Gestão de interações



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Nordeste RS Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda.

Sigla

Unimed NERS

Data da Constituição

09 de junho de 1972

Ramo de Cooperativismo

Cooperativa Médica

CNPJ

87.827.689/0001-00

Número de Cooperados

1131

Número de Colaboradores

1932

Endereço

Rua Moreira César, Nº 2400, Bairro Pio X, CEP 95034-000

Cidade/Estado

Caxias do Sul – Rio Grande do Sul

Site

<http://www.unimed-ners.com.br/>

Contato

Secretaria Executiva T. (54) 3220-2080 /
T. (54) 3220-2324

E-mail:

secretaria@unimed-ners.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

- Otimizar a capacidade instalada de leitos hospitalares da cooperativa, devido às características regionais.
- Gerenciar as informações durante o atendimento hospitalar.
- Acompanhar o custo assistencial.
- Oferecer melhoria no suporte assistencial ao médico cooperado.
- Promover o ganho real em número de internações favorecendo o aumento no atendimento médico hospitalar.

Descrição da prática:

A Torre de Controle é uma prática de trabalho que permite gerenciar internações hospitalares.

Enfoque

Metodologia:

Inicialmente, por meio dos levantamentos e apontamentos da Controladoria Médica, cenário de mercado e econômico, no ano de 2016 houve um direcionamento para gestão dos pacientes internados.

Análise do perfil do paciente, diagnóstico *in loco* (hospitais), média de internações, número de clientes (carteira) e avaliação de cada prestador foram os requisitos fundamentais para a tomada de decisão.

Com base nessas informações, foram compostos equipe e fluxos de trabalho, envolvendo médicos auditores, enfermeiros, administrativo, assistente social e psicologia para atuar na implantação da proposta: acompanhar diariamente os pacientes internados a partir do recebimento da lista das admissões de todos os prestadores da rede, com o objetivo de atuar em tempo real nos desfechos clínicos e proporcionar uma alta segura. Sendo assim, rotineiramente os hospitais enviam a lista

de admissão dos pacientes internados para a torre de controle. De posse destes dados, estas informações são registradas no Portal de Internações – sistema utilizado, com informações básicas que iniciam o processo de acompanhamento a estes pacientes internados. Numa primeira etapa é realizada avaliação administrativa no que se refere a cobertura contratual. Na segunda etapa, informa-se a indicação do motivo da internação. Na próxima etapa, são elaborados relatórios de visitas, que são enviados à equipe assistencial – enfermeiras, auditoras. Finalizando este processo, a equipe de enfermagem se direciona para cada hospital de sua responsabilidade a fim de realizar as visitas *in loco* aos pacientes internados.

A partir disto, abordagens e ações seguem critérios alinhados à indicação clínica do médico assistente e tempo médio de internação, considerando cada patologia e particularidade de cada paciente.

Processos internos de apoio foram fortalecidos, para promover desospitalização segura, como serviço de atenção domiciliar, central de curativos, serviços próprios (pronto-atendimento e Hospital Unimed) e Medicina Preventiva.

Os desvios são abordados por médico regulador que utiliza as informações citadas para discussão com médico assistente com o objetivo de racionalizar a permanência hospitalar.

Nas prováveis barreiras e/ou dificuldades, a equipe de auditoria pode ser acionada, e reincidências alinhadas ao regimento interno são direcionadas para tratativa na comissão técnica.

Reuniões de análise crítica com a Direção são realizadas bimestralmente para apresentação de resultados e para ações de provimento de melhoria.

Responsabilidades:

Da equipe de auditoria, que por meio de atuação garante o efetivo gerenciamento sobre o controle das internações hospitalares, assegurando que as internações hospitalares estão ocorrendo conforme preconizado.



Controle:

Ocorre auditoria *in loco* diária para aquisição dos dados e controle das internações hospitalares e auditoria via sistema para aferição de situação e tomada de decisões.

Proatividade:

Dos envolvidos na prática que possuem autonomia para detecção de situações-chave que definem o limiar entre a estadia hospitalar adequada e a não conforme.

Aplicação

► Abrangência:

Sobre as internações hospitalares clínicas e psiquiatria em todos os prestadores da rede da cidade de Caxias do Sul, com vistas à expansão em todos os prestadores hospitalares das demais cidades de atuação da cooperativa.

► Continuidade:

Ocorre de modo diário desde sua implantação em dezembro de 2015.

Aprendizado

Melhoria:

Desde sua implantação, houve diversas revisões sobre o modo de conduzir a auditoria concorrente, de trabalhar com o médico cooperado a ideia do gerenciamento da internação, da atuação sobre os prestadores e de refinamento e ampliação da capacidade de aquisição de dados, integrando de modo mais adequado a equipe de auditoria *in loco* no nível central e chamando a equipe de auditoria em prestadores ao desafio da nova prática.

Dentre as revisões realizadas, destacam-se as seguintes ações:

- Envolvimento da equipe de auditoria, incluindo o médico auditor para participar deste programa, com objetivo de discussão de casos, indicação com o médico assistente, descentralizando as atuações de um único médico auditor vinculado à torre;
- Apontamento dos custos assistenciais, direcionando necessidade de dar abrangência nas clínicas de psiquiatria e nos demais hospitais de outras cidades da área de ação;
- Possibilidade de utilização dos multiprofissionais que atuavam no hospital serviço próprio – Hospital Unimed;
- Oportunidades de melhoria a partir de cada fechamento de análise crítica dos indicadores.

Integração com outras práticas

A prática está inter-relacionada com as seguintes práticas da cooperativa:

- DRG: Grupo de Diagnósticos Relacionados – é uma metodologia de categorização de pacientes, em regime de internação hospitalar, distribuídos em grupos de acordo com a complexidade assistencial.
- Medicina Preventiva: encaminhados beneficiários desospitalizados que podem ser monitorados pelo serviço de Medicina Preventiva (casos crônicos e complexos).
- Serviço de Atenção Domiciliar: encaminhados beneficiários desospitalizados que se encaixam nos critérios de atenção ou internação domiciliar.
- Serviços Próprios (antibioticoterapia, curativos): redução da permanência na internação hospitalar de pacientes que podem realizar antibioticoterapia ou realização de curativos na rede de serviços próprios.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os princípios cooperativistas Gestão Democrática, Participação Econômica e Educação, Formação e Informação.

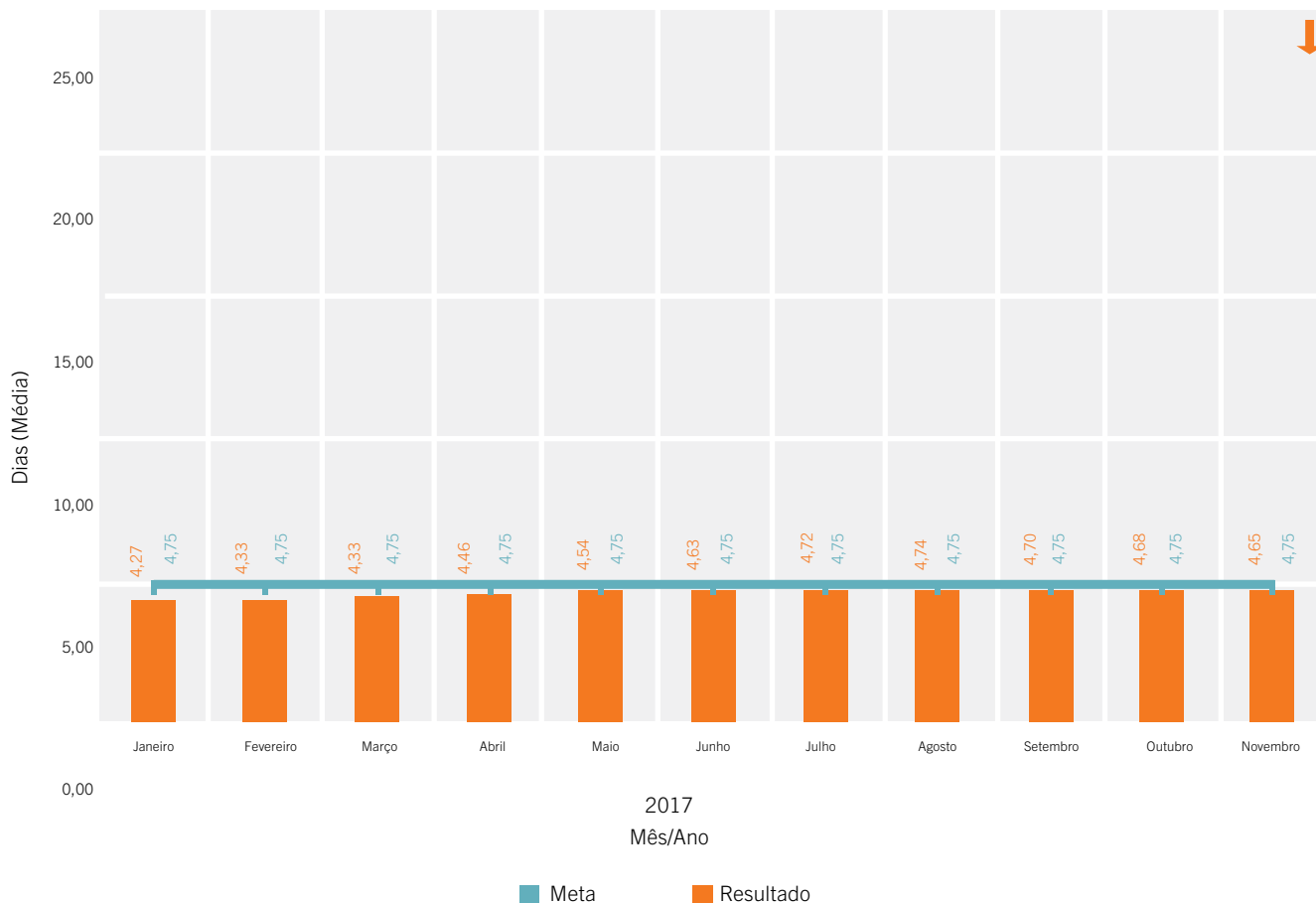
Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

A aferição da Torre de Controle ocorre por meio de avaliação da redução de custo do número de dias de internações indevidas evitados e indicador da média de permanência no ano de 2017, alinhado à meta estabelecida, conforme gráfico a seguir:

MÉDIA DE PERMANÊNCIA DE INTERNAÇÕES NA REDE

Responsáveis: (Noeli Stragliotto Fochesato)/ Silvia Verona Pereira / Marcelo Fonseca Frigeri

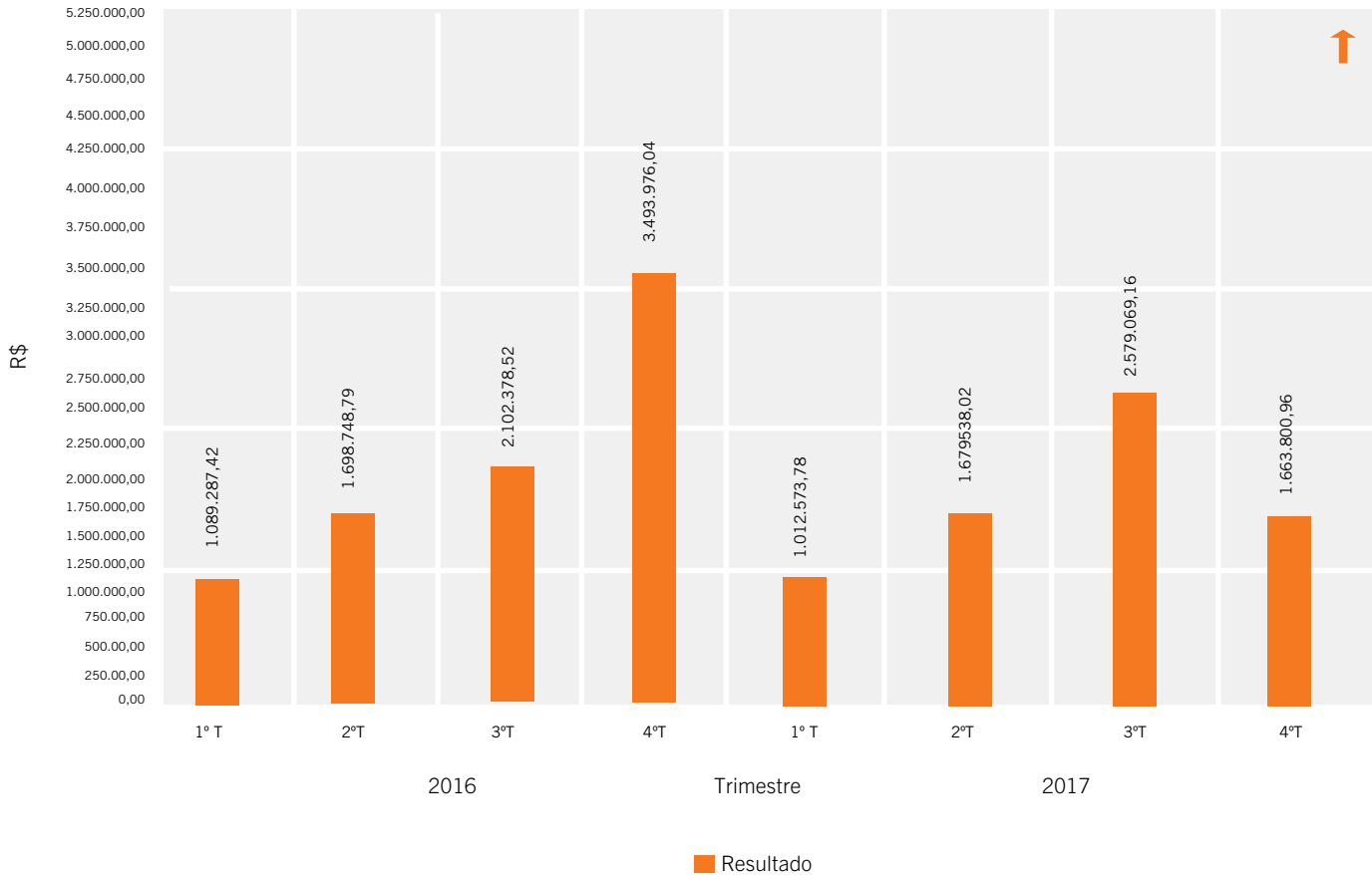


De janeiro de 2016 a dezembro de 2017, cumulativamente, a cooperativa deixou de gastar com custos de internações hospitalares o valor estimado de R\$ 15.319.372,70



EFICIÊNCIA AUDITORIA CONCORRENTE

Responsáveis: (Silvia Verona Pereira) / Marcos Zago / Lucas Dalle Molle



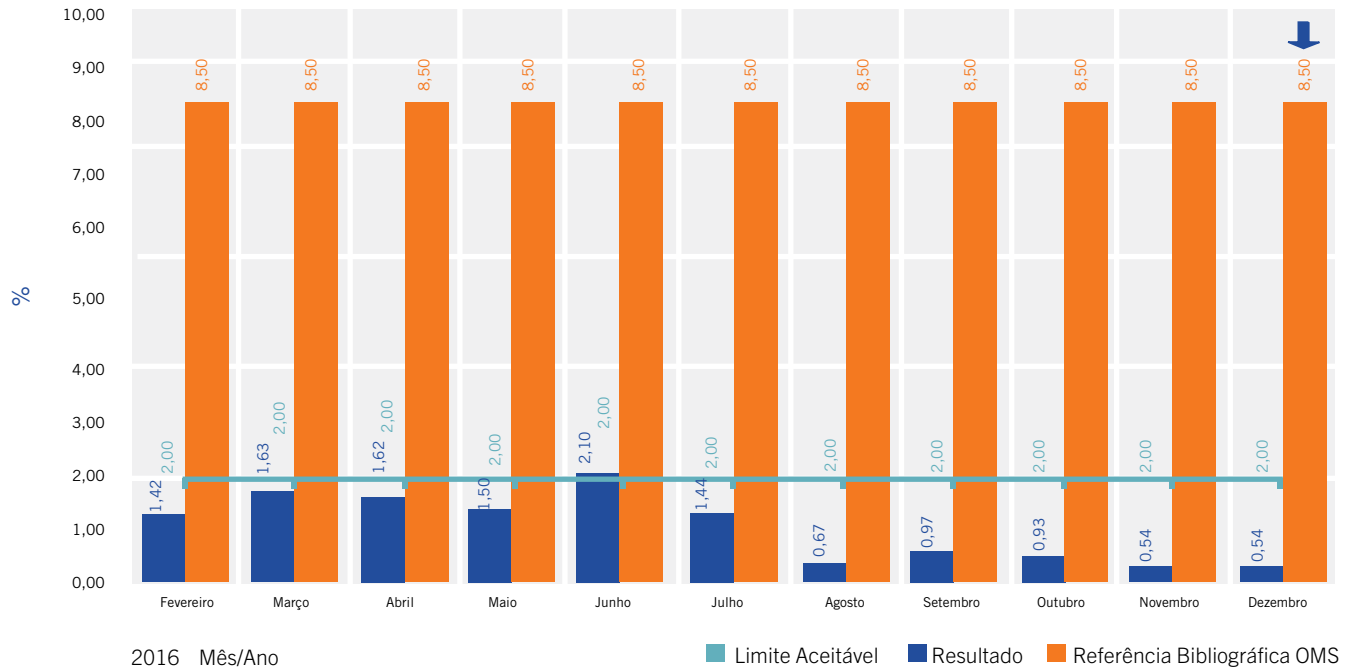
Também se pode evidenciar a melhoria e/ou manutenção das taxas de infecção relacionada a assistência à saúde, conforme pode ser observado nos cenários a seguir representados (ano 2016 e 2017).



2016

TAXA DE INFECÇÃO RELACIONADA À ASSISTÊNCIA À SAÚDE PREVENÍVEL (TIRAS)

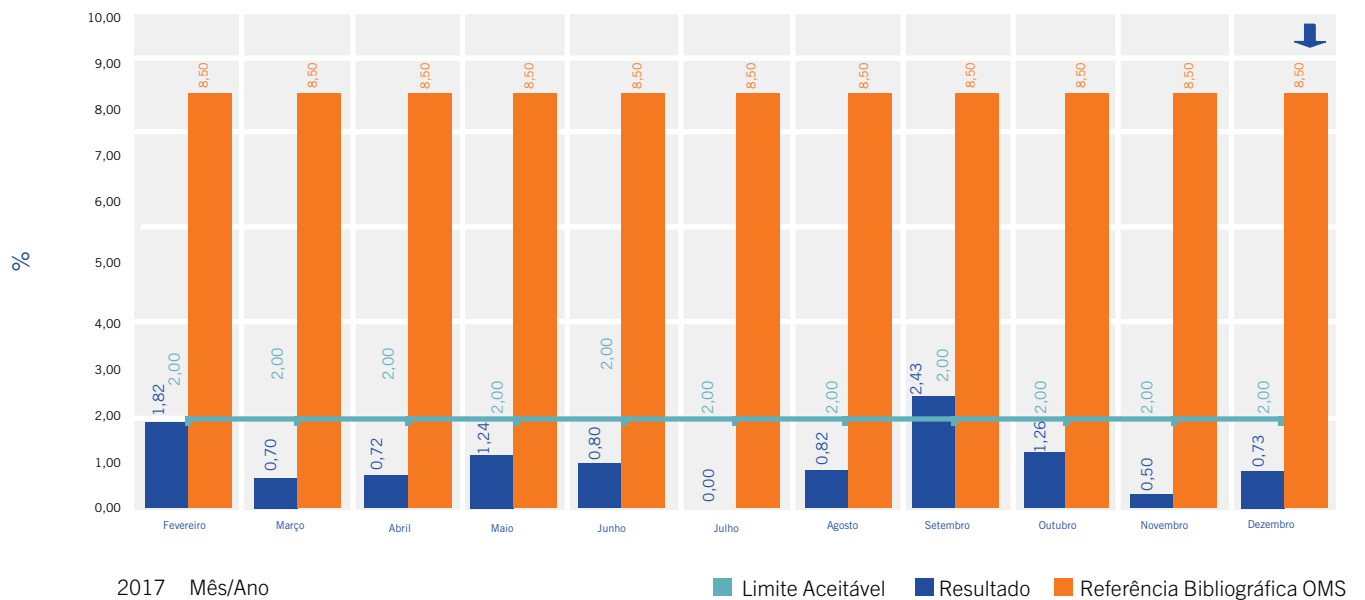
Responsáveis: (Fabiane de Lima)/ Lessandra Michelin Rodriguez Nunes Vieira / Ronaldo Mattia



2017

TAXA DE INFECÇÃO RELACIONADA À ASSISTÊNCIA À SAÚDE PREVENÍVEL (TIRAS)

Responsáveis: (Fabiane de Lima) / Lessandra Michelin Rodriguez Nunes Vieira / Ronaldo Mattia





Resultados qualitativos:

A Torre de Controle permite à cooperativa obter informações em tempo real sobre as internações hospitalares, permitindo melhorar os campos de trabalho médico, o gerenciamento sobre a oferta de prestação de serviço de internação, otimizando o estado de saúde dos beneficiários e oferecendo espaço para ampliação da cultura de qualidade de oferta de trabalho médico adequado.





Unimed Uberaba

Automação dos processos de negócio



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Orientação por processos
- Agilidade
- Decisões fundamentadas
- Pensamento sistêmico



Requisito(s):

- Padronização e controle dos processos de negócio



Palavras-chave:

- Automação
- Processos
- Rotina



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Uberaba Cooperativa de trabalho Médico Ltda.

Sigla

Unimed Uberaba

Data da Constituição

19 de junho de 1971

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

17.774.738/0001-09

Número de Cooperados

539

Número de Colaboradores

316

Endereço

Rua Alaor Prata, 294 – Centro

Cidade/Estado

Uberaba/MG

Site

www.unimeduberaba.com.br

Contato

Júlia Cristina Silva

E-mail:

julia@unimeduberaba.com.br



Nível de Maturidade

Primeiros Passos para a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A cooperativa possui suas rotinas descritas em documentos internos, denominados PRS (Procedimento Sistemático), sendo estes de consulta pública aos setores/colaboradores envolvidos na execução. Todavia, o controle das rotinas, que antes era realizado de forma manual, não garantia a execução conforme diretrizes estabelecidas.

Como a cooperativa presta serviços, que são intangíveis, esse controle fica ainda mais complexo. A partir desse contexto, no primeiro processo implantado, identificamos o mesmo infortúnio de controle.

Em linhas gerais, a rotina se estabelece por meio do beneficiário do plano de saúde que contesta a sua fatura de pagamento, fato que pode ocorrer por vários motivos, tais como: falecimento, dúvidas na cobrança, saída do plano depois do fechamento da fatura ou mesmo por falha interna.

Os descontos eram aprovados de forma manual, e rashear no sistema financeiro se os descontos concedidos manualmente estavam devidos era extremamente moroso.

Antes o fluxo possuía:

- Execução demorada;
- Fluxo manual e burocrático;
- Intermináveis trocas de e-mails;
- Informações de difícil acesso/levantamento.

Descrição da prática

A automação de processos procura definir e otimizar os processos de negócio para, em seguida, executá-los sobre uma arquitetura de sistema informatizado. Esta automação não está limitada à mera execução de atividades automáticas por computadores; vai além, mantendo uma ampla intervenção humana e a participação de todos os envolvidos, como colaboradores, clientes e parceiros.

Na Cooperativa, ela é aplicada nos processos que agregam valor financeiro e/ou clientes, sendo implantada inicialmente no fluxograma de análise de cobranças.

Enfoque

Metodologia:

Para aplicação da metodologia, é necessário ter um *software* de automação de processos (BPM – Business Process Management) e realizar as seguintes etapas:

- Mapear o fluxo para automação.
- Validar com os envolvidos na rotina.
- Inserir fluxograma na ferramenta.
- Estabelecer fase de testes.
- Verificar possíveis gargalos e dificuldades e realizar as correções necessárias.
- Estabelecer indicadores do processo.
- Treinar colaboradores envolvidos.
- Iniciar a fase de produção.

A escolha dos fluxogramas a serem automatizados ocorreu por meio de deliberação da Diretoria, focando nos processos com impacto financeiro e na satisfação do cliente.

O mapeamento é realizado por intermédio de entrevistas sobre os processos com a equipe envolvida na execução da atividade, bem como análise da documentação interna que descreve as etapas de realização, diretrizes e prazos estabelecidos.

Após o mapeamento, o fluxograma é validado e aprovado pelos envolvidos, e é elaborada documentação específica de formalização do processo junto ao Sistema de Gestão da Qualidade.

A automação ocorre com a adaptação do fluxograma já elaborado ao sistema informatizado, com a inclusão das etapas, prazos, requisitos e responsáveis, bem como a integração com o sistema financeiro e cadastro de clientes.

Os testes são realizados durante 30 dias úteis com os setores envolvidos, para garantir que todas as possibi-



lidades apontadas durante a elaboração do fluxograma sejam testadas e devidamente analisadas.

Após validação das etapas de testes, ocorre a implantação do fluxograma por meio do *software*, com acompanhamento de execução e prazos pela Gestão da Qualidade.

A última etapa do processo é a homologação da atividade, ou seja, o responsável pela abertura do fluxograma avalia se os resultados alcançados estão conforme as diretrizes e o resultado esperado alcançado, garantindo assim a satisfação dos clientes, por meio da execução correta e ágil da atividade.

Responsabilidades

Para implantação da rotina, faz-se necessária a participação dos colaboradores envolvidos na prática do fluxo a ser automatizado, o escritório de processos e a tecnologia da informação.

Controle:

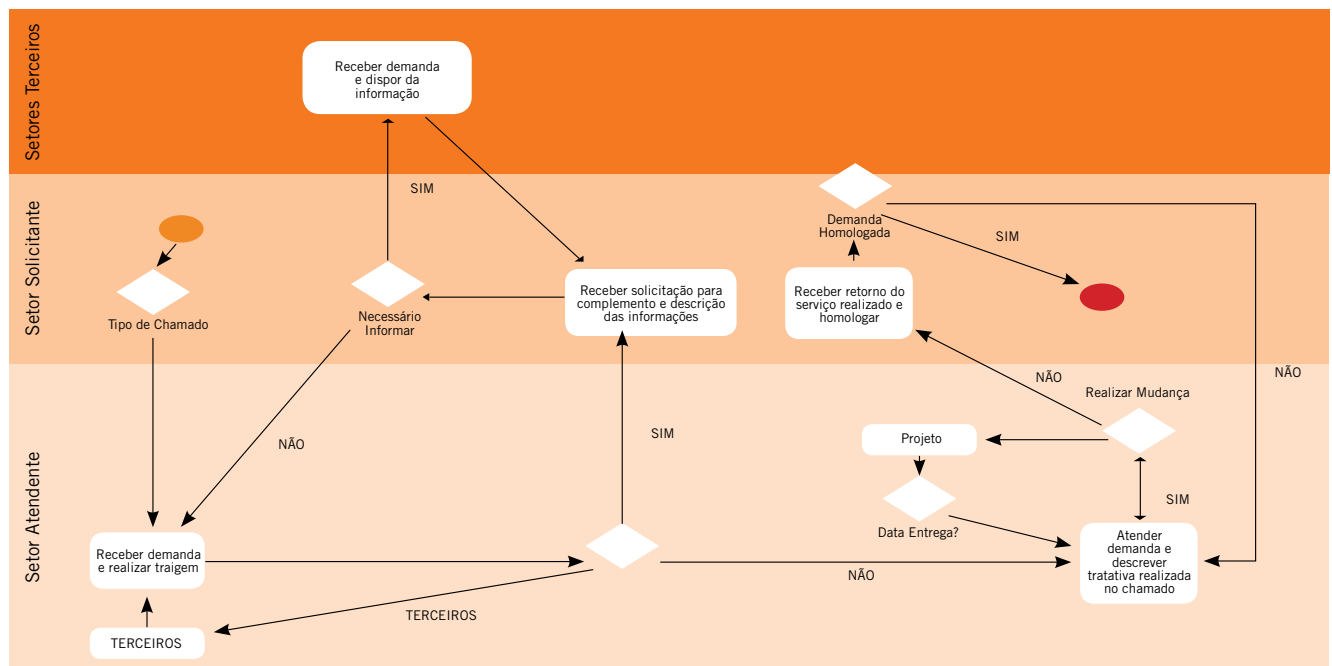
São estabelecidos indicadores para acompanhamento da rotina automatizada. Estes indicadores são gerados conforme dados de execução da rotina, sem interferência manual. São enviados relatórios diários aos responsáveis para acompanhamento, e o escritório de processos tem controle minuto a minuto da rotina. Os principais indicadores utilizados são:

- Solicitações em atraso por rotina;
- Solicitações em atraso por colaborador;
- Tempo de execução das rotinas;
- Usuários que mais solicitam.

Proatividade

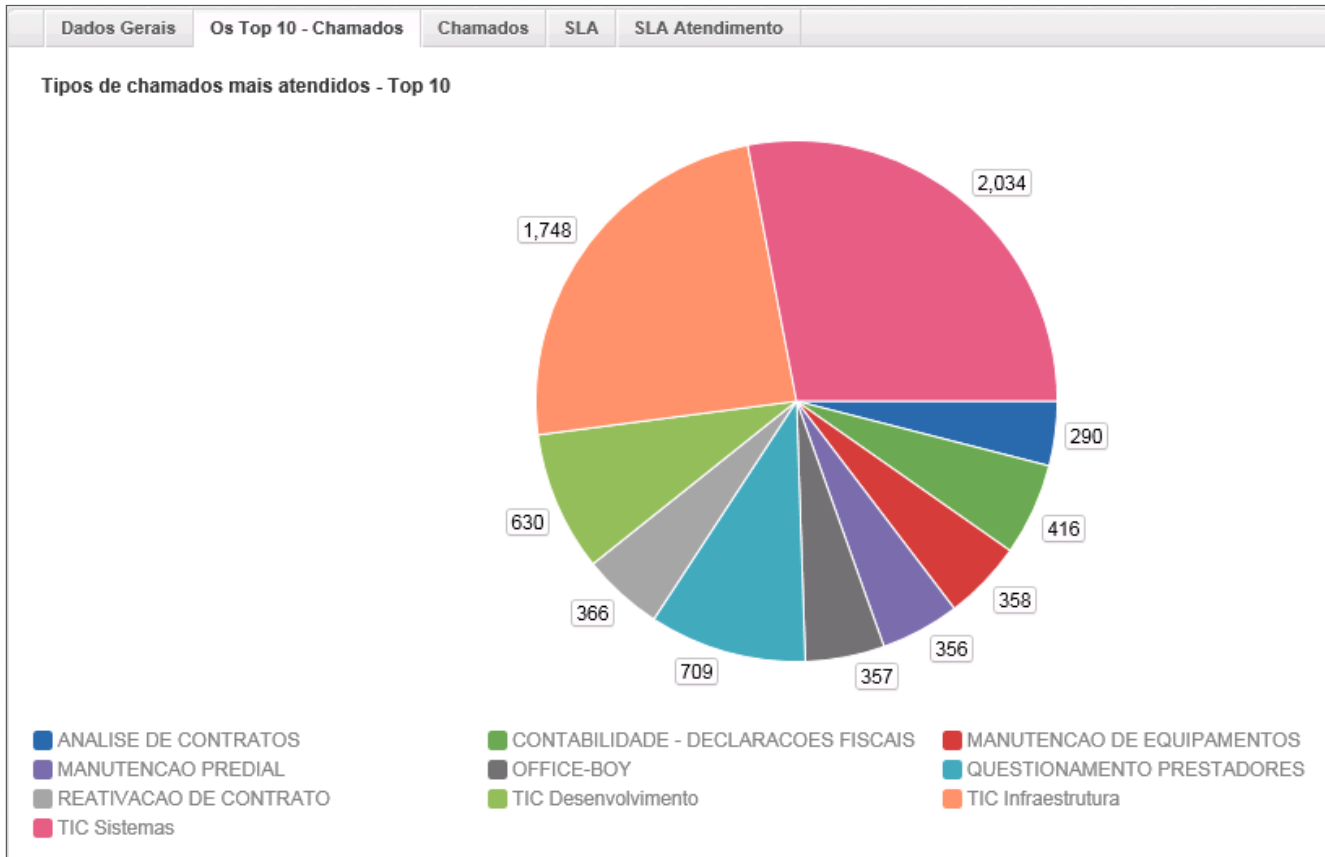
Com a automação, as atividades são acompanhadas em tempo real, sendo possível verificar em que etapa está, com qual colaborador e o tempo gasto para a realização. Desta forma, acompanhamos todas as etapas da atividade, garantindo a correta execução e o cumprimento dos acordos (SLA).

Fluxo de Chamado Técnico (SLA)





Telas de Relatório e Acompanhamento em tempo real



Aplicação

► Abrangência:

A prática abrange colaboradores internos, cooperados, clientes e fornecedores. Sua aplicação é realizada nos processos de atendimento ao cliente, atendimento ao cooperado, controle de fornecedores críticos, não críticos e controle orçamentário.

► Continuidade:

A prática está implantada desde setembro de 2015. O tempo médio de implantação de um fluxograma automatizado é de quatro meses.

Aprendizado

Melhoria:

A criticidade de avaliação para mapeamento das atividades foi aperfeiçoada devido à participação de colaboradores em treinamentos externos, em metodologias específicas para automação.

As entrevistas eram realizadas com foco na execução e não no detalhamento das etapas do processo.

A maturidade ocorre com o tempo, após a aquisição do software de automação, foi identificada a necessidade de aprimoramento na elaboração dos fluxogramas, envolvendo colaboradores-chave na execução da atividade, garantindo assim que todas as etapas e detalhes da atividade sejam devidamente mapeados.



Mesmo após a automação dos fluxogramas, existe a possibilidade de melhoria contínua, conforme a necessidade da cooperativa, alteração de regras do negócio ou legislação.

A cada fluxograma implantado e automatizado, são inseridas mais integrações entre o software de automação e os sistemas de gestão da cooperativa, para que a rotina se torne cada vez mais dinâmica e controlada.

Integração com outras práticas

A prática está integrada com o planejamento estratégico da cooperativa e também com as práticas de gestão do desempenho e relacionamento com os clientes.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o princípio cooperativista Educação, Formação e Informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Os resultados alcançados em um ano de implantação do fluxograma de Análise de Cobranças foram:

- Redução financeira de 80% (R\$ 198.378,38) nos valores concedidos como desconto.
- Redução de 68% nas solicitações, pois o fluxo exige uma análise mais ampla da área que recebe a solicitação e do financeiro para conceder o desconto.
- Redução no tempo médio de resolatividade desta rotina. Antes da automação, a média de finalização do fluxo era de cinco dias úteis. Atualmente (após a automação), temos a resolatividade do fluxo com média de três dias úteis, reduzindo assim em 40% o tempo de fechamento da rotina.

Os resultados alcançados em um ano de implantação do fluxo de chamado interno (SLA) foram:

- Redução na quantidade de horas utilizadas para atender aos chamados internos. Antes da automação, a média de horas era de 51.792 horas/semestre. Atualmente (após a automação), a média é de 24.255 horas/semestre, reduzindo assim em 53,1% o tempo para atendimento.
- Redução de 51,1% nas solicitações, pois o fluxo é acompanhado pelo solicitante em tempo real, com a necessidade de homologação após a finalização do atendimento, não sendo necessária a abertura de novo chamado interno para tratar da mesma solicitação.
- Aumento de 30% do número de chamados internos atendidos dentro dos prazos estabelecidos.

Depoimentos

Com a automação, o setor Financeiro passou a ter total controle na análise e liberação de descontos nas faturas dos beneficiários, bem como a rastreabilidade total das etapas da atividade e origem da reclamação e retorno ao cliente.

Gabriela Ferreira – Analista Financeira

Através da implantação do fluxo automatizado, podemos trabalhar dentro dos prazos estabelecidos, garantindo ao cliente um retorno seguro de suas solicitações. Podemos demonstrar com clareza, incluindo documentos e esclarecendo as dúvidas do colaborador que está recebendo a solicitação. A ferramenta nos ajuda na organização de pendências, nos informando as que devem ser resolvidas, garantindo que não ocorram esquecimentos na correria do dia a dia. Desta forma, conseguimos trabalhar com mais agilidade, acompanhar as nossas solicitações e resolvê-las de forma mais eficiente.

Renata Mendes – Assistente de Relacionamento com o Cliente

A automação de processos proporcionou melhoria significativa na gestão das atividades internas, redução do tempo para execução, economia financeira e, principalmente, maior rastreabilidade das atividades realizadas. Fatores que refletem positivamente na satisfação dos nossos clientes internos e externos.

Eduardo Vilaça - Assistente de Relacionamento com o Cliente



Castrolanda

Melhores da Suinocultura



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Pensamento sistêmico
- Atuação em rede
- Orientação por processos
- Decisões fundamentadas
- Valorização das pessoas e da cultura



Requisito(s):

- Promoção do desenvolvimento dos cooperados



Palavras-chave:

- Suinocultura
- Produtividade
- Reconhecimento



Informações da cooperativa

Razão Social

Castrolanda Cooperativa Agroindustrial Ltda.

Sigla

Castrolanda

Data da Constituição

13 de outubro de 1951

Ramo de Cooperativismo

Agropecuário / Agroindustrial

CNPJ

76.108.349/0001-03

Categoria

1º Grau - Singular

Número de Cooperados

837

Número de Colaboradores

2.597

Endereço

Praça dos Imigrantes

Cidade/Estado

Castro-PR

Site

<http://www.castrolanda.coop.br>

Contato

Danilo Leal - Coordenador de produção

Telefone: (42) 3234-8082

E-mail:

danilo@castrolanda.coop.br



Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

A Castrolanda Cooperativa Agroindustrial sempre se preocupou com o desenvolvimento da suinocultura. Buscando premiar cooperados suinocultores que fazem parte do programa de gestão zootécnica e econômica e promover uma competição saudável e motivadora entre os associados, criou-se o Programa Melhores da Suinocultura. Os dados coletados para compor o ranking dos melhores contribuem também para auxiliar a cooperativa, o cooperado e a assistência técnica na tomada de decisão.

Descrição da prática:

Enfoque

Metodologia:

O programa surgiu no ano de 2013 e possui um regulamento específico com os critérios de avaliação e classificação. O período de avaliação ocorre de 1º de outubro do ano anterior a 30 de setembro do ano corrente. Os critérios são avaliados e validados por uma comissão técnica composta pela equipe de assistência técnica de suínos e dois representantes do comitê de suínos. Os dados são levantados durante o ano inteiro e trimestralmente são acompanhados por meio de reuniões. São divididos em categorias por tipo de produção, e abaixo estão citados os indicadores monitorados.

Categoria:

Ciclo Completo

- Vendidos fêmea ano – Número anualizado de terminados vendidos pela comercialização dividido pelo estoque médio de criadeiras no período. Granjas 4º Sítio, será adicionada ao estoque médio de matrizes ativas a média de marrãs adquirida no período para equiparação com as demais.
- Percentual de suínos dentro do padrão – Apuração pelo relatório da indústria.

- Desmamados fêmea ano – Por meio de relatórios dos programas de gerenciamento das granjas.
- Auditoria das normas e procedimentos – Por intermédio da apuração realizada pela assistência técnica da Castrolanda.
- Propriedade excelência em informações – Considerando a apuração realizada pela assistência técnica da Castrolanda.

Categoria:

Terminação UPL e Terminadores

- Percentual de suínos dentro do padrão – Apuração pelo relatório da indústria.
- Conversão alimentar ajustada 22 aos 110 kg – Por meio do fechamento de lotes da Gestão de Suínos da Castrolanda sem considerar estoque final.
- GPD de terminação ajustado 22 aos 110 kg – Por intermédio do fechamento de lotes da Gestão de Suínos da Castrolanda.
- Percentual de animais entregues – Por meio do fechamento de lotes da Gestão de Suínos da Castrolanda.
- Auditoria das normas e procedimentos – Considerando a apuração realizada pela assistência técnica da Castrolanda.

Desempates são feitos utilizando o indicador de vendidos fêmea ano para granjas de ciclo completo e conversão alimentar ajustada para 22 aos 110 kg para terminações.

Os eventos “Melhores da Suinocultura Castrolanda” têm as suas edições programadas para novembro, quando são apresentados os índices zootécnicos e econômicos acumulados referentes ao período de 1º de outubro do ano anterior a 30 de setembro do ano corrente. O evento contempla as premiações dos três primeiros colocados para cada indicador. A granja que possuir o maior número de premiação em cada sistema de produção recebe um reconhecimento como granja destaque do ano.



Responsabilidades:

Fica a cargo do responsável pela Gestão Zootécnica e Econômica das granjas de suínos o acompanhamento da evolução e ranqueamento dos principais indicadores zootécnicos e econômicos.

Controle:

O controle é feito através do envio de informações mensais gerado, a partir do *software* de gestão de cada granja. Mensalmente é elaborada e divulgada a evolução zootécnica de cada granja. A partir dos resultados gerados, são analisados e sempre que necessário são elaborados planos de ação para promover a melhoria.

Proatividade:

A partir do evento Melhores da Suinocultura Castrolanda foi possível evidenciar um aumento na participação e engajamento dos funcionários das granjas, gerando assim uma competição saudável e motivadora. Decorrente dessa competição estamos obtendo melhores resultados zootécnicos e econômicos, tornando-nos *benchmarking* para as demais empresas em produtividade.

Em forma de reconhecimento dessa evolução, dentro das 20 granjas mais produtivas do Brasil em 2017, ob-

tivemos três granjas da cooperativa Castrolanda reconhecidas no prêmio nacional, sendo que uma dessas três granjas vem recebendo esse reconhecimento de granja mais produtiva do Brasil por 7 anos consecutivos.

Aplicação

► Abrangência:

Todos os cooperados que já estão no programa de gestão zootécnica e econômica estão automaticamente inscritos no programa Melhores da Suinocultura Castrolanda.

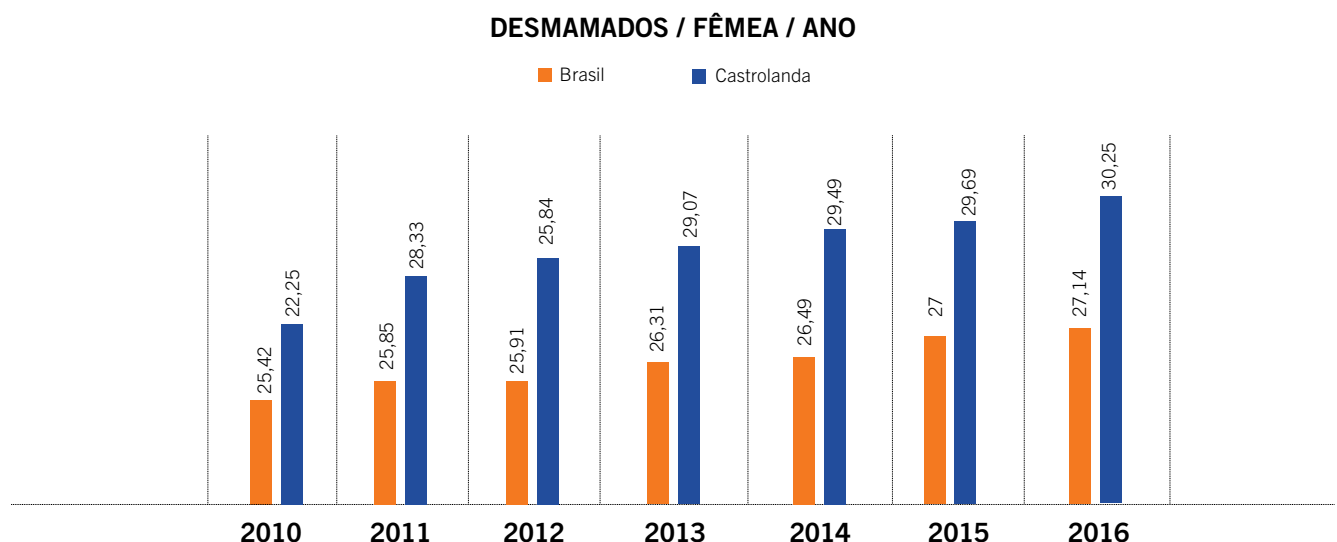
► Continuidade:

Anualmente desde 2013.

Aprendizado

Melhoria:

Com essa prática obtivemos uma melhora significativa nos resultados zootécnicos do sistema. Essas boas práticas são replicadas para todas as granjas, dessa forma o resultado obtido está acima da média nacional de produtividade. O gráfico abaixo apresenta a evolução:





Integração com outras práticas

Esta prática está alinhada ao Programa Melhores da Suinocultura do Sistema Agriness, que foi idealizado em 2006 e é considerado o maior benchmarking do Brasil e da América Latina, o melhores da suinocultura tem o objetivo de oferecer um referencial transparente e confiável para os índices de produção da suinocultura do país. É promovido anualmente e reúne produtores do Brasil e Argentina, somando mais de 1 milhão de matrizes. Durante o ano todo, os participantes enviam mensalmente os dados via internet para atualização e têm acesso a uma ferramenta que permite a visualização da sua classificação geral, bem como a comparação da sua granja com as de outros produtores do país. Anualmente é realizada uma auditoria nos dados das granjas e emitida uma lista com os melhores produtores.

Através da elaboração e acompanhamento dos relatórios zootécnicos e econômicos mensais, são geradas informações que auxiliam na elaboração e tomada de decisão mais precisa através dos indicadores. Assim auxilia a atuação do corpo técnico e plano de trabalho da assistência técnica.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Esta prática está alinhada com o princípio 5º - Educação, formação e informação, visto que o intuito é levar informação padronizada e de qualidade aos produtores. A prática está também pautada pelo compromisso da cooperativa e da área de negócios carnes que é coordenar, desenvolver e fomentar a atividade, permitindo que ocorra a redução de custos, melhoria de processos, ganho de produtividade, otimização de recursos, material humano e maior percepção de segurança pelo consumidor.

Resultados alcançados com a aplicação da prática:

Resultados quantitativos

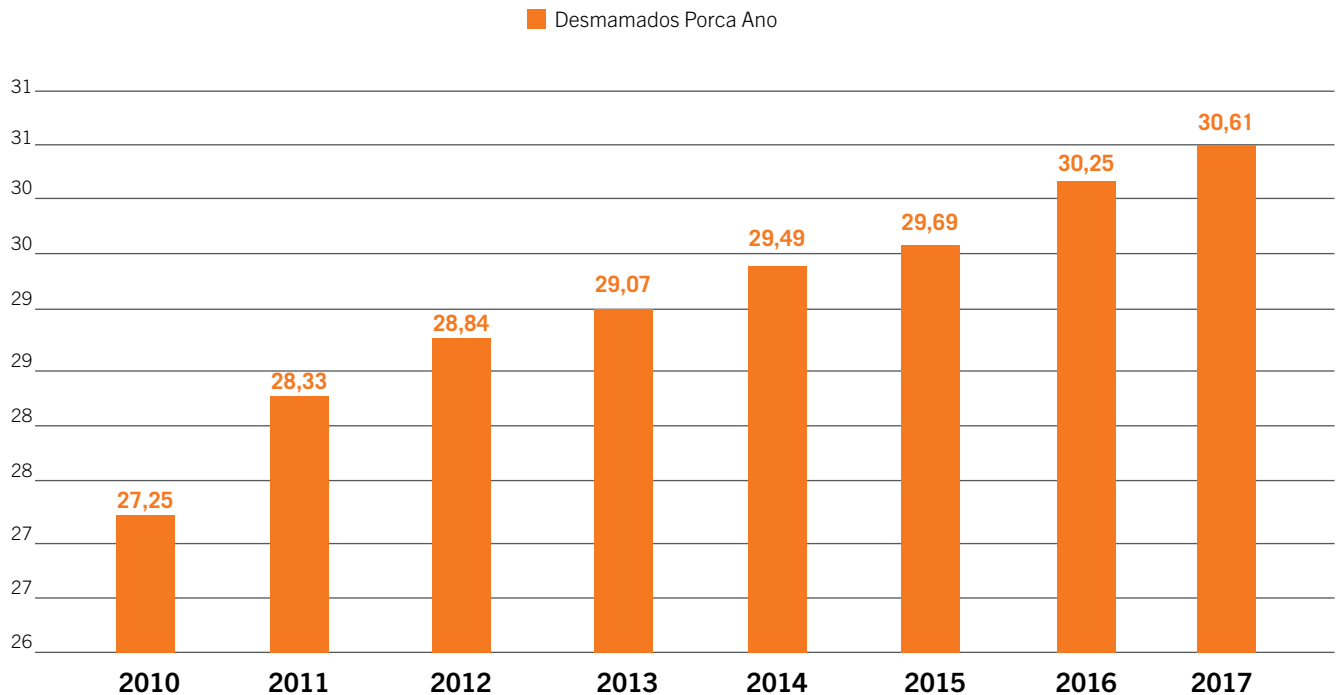
No ano de 2016, a produção de suínos na Castrolanda atingiu a importante marca de 30,25 leitões desmamados/fêmea/ano, sendo que a média nacional, no mesmo período, foi de 27,14 leitões /fêmea/ano de acordo com





o divulgado pela 9ª edição da Agriness S2. Foram premiadas 16 granjas em seis categorias e a Castrolanda teve três participantes dentre as premiadas: o cooperado Mateus Simão em 1º lugar na categoria com até

300 matrizes, o cooperado UPL em 3º na categoria granjas com mais de 3.000 matrizes e cooperado Reinder Barkema, com granja destaque – evolução de 7,65 leitões/fêmea/ano totalizando 32,88 leitões.



Resultados qualitativos

Os resultados vêm de um trabalho desenvolvido com a equipe técnica com o objetivo de orientar as melhores práticas tendo em vista a relação custo-benefício, ou seja, o objetivo é ter granjas com custo competitivo. Vale destacar também o envolvimento e empenho de outras áreas como fábrica de rações, UPM, UDG e UGE.

Dentre os ganhos destacamos a motivação dos funcionários dos cooperados, visto que o evento foca

principalmente neste público, para o Coordenador da Suinocultura Danilo Leal, “é um momento em que o cooperado agradece o funcionário, ele o convida a subir ao palco e receber a premiação, isso gera uma competição saudável entre granjas e é motivo de orgulho para quem recebe”.



Coocafé

Programa Gestão Coocafé – Café + Forte



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Inovação
- Agilidade
- Olhar para o futuro
- Conhecimento sobre clientes e mercados
- Orientações por processos
- Geração de valor



Requisito(s):

- Promoção do desenvolvimento dos cooperados



Palavras-chave:

- Gestão
- Custo de produção
- Resultados



Informações da cooperativa

Razão Social

Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha Ltda.

Sigla

Coocafé

Data da Constituição

1º de julho de 1979

Ramo de Cooperativismo

Agropecuário

CNPJ

21.025.069/0001-40

Número de Cooperados

8275

Número de Colaboradores

390

Endereço

Córrego do Areado, S/N

Cidade/Estado

Lajinha/MG

Site

www.coocafe.coop.br

Contato

Waldir Francese Filho

E-mail:

waldir.francese@coocafe.com.br



Nível de Maturidade

Compromisso com a Excelência



Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática:

Antes da implementação da prática os produtores rurais não tinham certeza de quanto custava o valor de sua produção de café, dificultando a gestão da propriedade e a definição de estratégias de comercialização.

Toda discussão a respeito do assunto levava ao dilema: a atividade cafeeira está dando lucro ou prejuízo? Desfocando os objetivos de crescimento da produtividade e qualidade da cafeicultura de montanhas, prejudicando o desenvolvimento da região e interferindo negativamente na cooperativa.

Com a adoção do Programa Café + Forte, os produtores e consultores técnicos passaram a conhecer em detalhes os custos de produção da cafeicultura, permitindo gerenciar práticas culturais e maximizar resultados e estratégias de comercialização no mercado físico e futuro. As informações proporcionaram aos consultores técnicos e aos cooperados orçarem os custos de produção, preverem o futuro, pensar de forma sistemática e criar possibilidade de aumentar a vantagem competitiva e resposta ao mercado.



Descrição da prática

Gestão administrativo-financeira das propriedades que fazem parte do Programa Café + Forte.

Enfoque

Metodologia:

A prática adotada pela cooperativa consiste em monitorar um grupo de inicialmente 154 produtores, levando informações sobre o gerenciamento correto das propriedades cafeeiras. Os participantes são capacitados para trabalhar com ferramentas de gestão que ajudam a detalhar suas despesas, o valor comercial de sua produção e o retorno financeiro. Com uma boa administração e gestão da propriedade rural, o cooperado consegue diminuir os custos da sua produção, aumentar a produtividade e qualidade e consequentemente gerar maior resultado.

O Programa Café + Forte promove capacitações e orientações sobre os seguintes assuntos:

- Planejamento Nutricional.
- Planejamento Fitossanitário.
- Planejamento Qualidade.
- Planejamento Renovação e Poda.
- Planejamento Operacional (Orçado x Realizado).
- Inventário.
- Coleta de Dados – 1º Trim. Ano agrícola.
- Coleta de Dados – 2º Trim. Ano agrícola.
- Coleta de Dados – 3º Trim. Ano agrícola.
- Coleta de Dados – 4º Trim. Ano agrícola.
- Encerramento de Safra.

Ao todo, são 11 entregas técnicas totalizando 14,6 horas de acompanhamento por cooperado.

A capacitação dos técnicos da cooperativa é realizada uma vez no ano com material da FAEMG, sendo administrado por um consultor da instituição.

O fechamento é feito em grupo, numa reunião anual com a equipe da FAEMG e diretoria da Coocafé sendo discutidos os custos com os produtores.

**Como principais objetivos, destacam-se:**

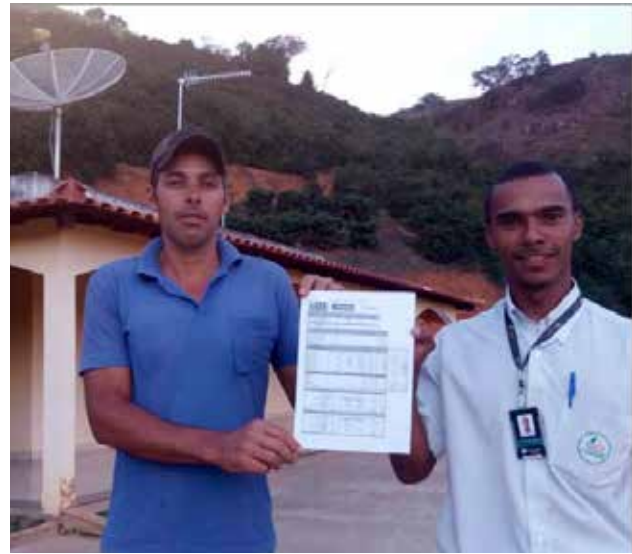
1. Prestar consultorias aos cooperados em suas propriedades.
2. Capacitar cooperados produtores de café para a gestão de custo de produção.
3. Formar multiplicadores entre os técnicos da Coocafé, que trabalham com assistência técnica voltada à cafeicultura.
4. Estabelecer o custo médio de produção e a análise de competitividade microrregional.
5. Aumentar a competitividade da cafeicultura regional, agindo de forma proativa.
6. Reduzir o risco de crédito tanto para os produtores como para a Coocafé e SicoobCredicaf parceiros para o custeio da safra.
7. Promover a integração da cooperativa com os cooperados e incentivar a fidelização.

São atividades dos cooperados:

1. Coletar as informações necessárias com as atividades da cafeicultura.
2. Inventariar os recursos da propriedade envolvidos na cafeicultura.
3. Fornecer as despesas realizadas na cafeicultura.
4. Fornecer as receitas realizadas com a atividade.
5. Participar da reunião de fechamento do ano agrícola.

São atividade da Coocafé:

1. Fornecer assistência técnica qualificada e exclusiva ao cooperado inscrito no programa, contendo todos os planejamentos operacionais da atividade cafeeira.
2. Coletar as informações de inventário, despesas e receitas.
3. Inserir as informações na planilha Café + Forte.
4. Discutir os indicadores de desempenho com os produtores.
5. Fornecer o custo de produção COE – Custo Operacional Efetivo, COT – Custo operacional total e CT-custo total do ano agrícola e projetado do próximo ano.

**Responsabilidades:**

A Gerência Técnica da Coocafé é responsável por fazer o monitoramento e controle da prática, o acompanhamento e as devidas comunicações junto às Unidades Comerciais da Cooperativa e aos parceiros do Projeto.

Controle:

Os planejamentos operacionais e todos os custos de produção dos 154 produtores participantes do Programa Café + Forte são auditados pelo departamento técnico da Coocafé e consultoria técnica da FAEMG. A empresa de consultoria contratada analisa todos os custos de produção, verificando a consistência dos dados e resultados obtidos em cada propriedade. O departamento técnico da Coocafé controla e arquiva uma cópia de todas as prescrições técnicas para o planejamento operacional das propriedades, verificando sua qualidade e pontualidade de entrega.





Proatividade:

Com a apuração dos custos de produção, os cooperados do Programa Gestão Coocafé Café + Forte, com o apoio proativo da cooperativa, criam metas de venda dos cafés, permitindo que os preços médios de venda sejam superiores aos custos operacionais efetivos (COE), custos operacionais totais (COT) e custos totais (CT). Desta forma o cooperado tem a certeza de que conseguiu vender seu café pelo melhor preço possível naquele dado momento.

Apliação

► Abrangência:

O programa está sendo feito em toda a área de atuação da cooperativa com o objetivo de multiplicar as boas práticas de gestão aos demais produtores associados.

► Continuidade:

O Programa é desenvolvido anualmente desde 2009.

Aprendizado

Melhoria

Uma melhoria que o Programa Café + Forte obteve foi fazer parte do setor econômico de um projeto “maior”, o projeto Criando Valor Compartilhado (CSV), em parceria com a Nestlé e Sucafina. O ciclo do CSV baseia-se no tripé da sustentabilidade, tendo início no pilar econômico, em que os produtores são capacitados, passando pelo pilar social e finalizando no pilar ambiental. Cabe ressaltar ainda que o Gestão Coocafé é a chave de todo o ciclo descrito na execução das tarefas, uma vez que os produtores participantes estão relacionados às ações sociais e ambientais. Participam do CSV os produtores mineiros do Gestão Coocafé. Em dois anos, foram destinados somente do Projeto CSV cerca de US\$ 50.000,00 para o Gestão Coocafé, totalizando mais de R\$ 150.000,00.

Integração com outras práticas

O programa Café + Forte faz integração com as práticas de prestação de serviços aos associados, gestão voltada para a excelência e a assistência técnica personalizada de forma a beneficiar os cooperados de uma forma planejada.

Alinhamento com os princípios cooperativistas:

O Programa Café + Forte está alinhado ao 5º princípio cooperativista: Educação, Formação e Informação. A boa prática cooperativista, sua expansão entre os diferentes públicos e a sustentabilidade do empreendimento requerem a preparação dos atores internos – representados pelos associados, dirigentes (conselheiros e diretores) e demais colaboradores, inclusive os prestadores de serviços terceirizados – e a conscientização do público em geral, incluindo os setores oficiais implicados, sobre as especificidades e os apelos do cooperativismo. E também atende ao artigo 4º da Lei nº 5.764/71, que menciona que as cooperativas devem prestar serviços aos seus associados.

O projeto também está alinhado ao princípio da Interooperação, uma vez que envolve parceiros como a própria FAEMG, já citada anteriormente, e o Sicoob, que no início deu apoio na elaboração da metodologia e ainda hoje cede seu espaço físico para a realização de eventos. A partir do momento em que a prática passou a integrar o Criando Valor Compartilhado (CSV), projeto pautado no tripé da sustentabilidade, pode-se concluir que a ação passa a contemplar o 7º princípio cooperativista, Interesse pela Comunidade, uma vez que são realizadas ações sociais e ambientais com os cooperados.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

No início do projeto em 2009, identificou-se que a maioria dos cooperados operava com prejuízo; isso era percebido no final do ciclo, após a mensuração de todos os custos.

Após a adoção das boas práticas, controle operacional e tratamentos culturais propostos pelo Programa Café + Forte, 74,3% dos cooperados com três anos de projeto passaram a operar com lucro. Para o próximo período (2018), inclusive, a perspectiva é de que esse número chegue a 90%.

O Programa Café + Forte começou com 154 produtores, e atualmente a prática conta com 141 produtores com a produção de 24,3 sacas por hectare, com preço médio de R\$ 435,00 por saca. No entanto, é importante ressaltar que, devido a questões climáticas, houve uma considerável quebra na última safra, o que reduziu a

produtividade. Em 2017 a produtividade média dos cooperados foi de 37,6 sacas por hectare, enquanto a média nacional, de acordo com a própria CONAB, foi de 26 sacas por hectare. Em análises internas, percebeu-se ainda que a participação no negócio, seja de insumos, seja de café, desses cooperados cresceu consideravelmente após a implantação do projeto.

Resultados qualitativos

Com a aplicação da prática observaram-se ganhos relevantes na gestão técnica e financeira das propriedades dos referidos cooperados. Muitos cooperados não tinham o conhecimento de como mensurar ganhos e prejuízos com a comercialização do café. Eles começaram a entender sobre determinados indicadores, margens, médias e controle de produção. Isso fez com que eles aumentassem sua produção com mais qualidade e comercializassem com segurança, sustentabilidade e instinto empresarial, gerando melhores retornos financeiros.



A assistência técnica realizada pelo Consultor Técnico Comercial da cooperativa passou a ser uma Consultoria Planejada, em que os cooperados assistidos pelo programa começaram a ter o controle efetivo de sua produção, a qualidade desejada e a visão de margem de lucro de cada talhão de sua lavoura. Todos os cooperados que participam do programa estão capacitados sobre o planejamento e controle de custos de sua produção. O programa proporcionou a sistematização do controle mensal da produção dos cooperados integrados ao Gestão Coocafé.

Esse projeto foi a base para o vídeo Criando Valor Compartilhado, em que é possível verificar mais informações, bem como depoimentos relacionados ao tema. Segue link: <https://www.youtube.com/watch?v=T-U0QYu4MDc&t=1s&index=1&list=PLxIhXYDFcXGlnE7tbjJ3ew-5DNcY-gr>

Hoje, temos cooperados mais satisfeitos, e o projeto tem dado bastante visibilidade para a Coocafé, através de eventos, notícias e divulgações em geral, contribuindo para a fidelização dos cooperados.

O projeto tem contribuído para o desenvolvimento de novas parcerias, que permitirão levar o Programa a mais de 1.000 cooperados. Mais qualidade na saca de café, menor custo de produção e melhor administração da propriedade.



Palestra sobre Gestão de Custos com Fabiano Coelho, professor da Fundação Getúlio Vargas; participaram do evento produtores do Gestão Coocafé e familiares



Slide apresentado em reunião de fechamento, com média geral do Custo Operacional Efetivo e sua respectiva composição. *O Custo Operacional Efetivo (COE) compõe-se de todos os itens de custos considerados variáveis ou explícitos, ou seja, custos que são diretamente desembolsados no processo de produção.



Slide apresentado em reunião de fechamento, com vantagens apresentadas e reconhecidas pelos participantes



Unimed BH

Fomento e gestão da inovação



Critério:

- Processos



Fundamento(s) da Excelência:

- Agilidade
- Inovação
- Conhecimento sobre Clientes e Mercados



Requisito(s):

- Indução
- Desenvolvimento
- Implantação e medição da inovação



Palavras-chave:

- Desenvolvimento
- Inovação
- Ensino
- Pesquisa
- Informação e consultoria



Informações da cooperativa

Razão Social

Unimed Belo Horizonte Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed-BH

Data da Constituição

27 de maio de 1971

Ramo de Cooperativismo

Saúde

CNPJ

16.513.178/0001-76

Número de Cooperados

5623

Número de Colaboradores

4001

Endereço

Avenida Francisco Sales, 1483

Cidade/Estado

Belo Horizonte, MG

Site

www.unimedbh.com.br

Contato

Fernando Coelho - Superintendente Administrativo
Financeiro - Telefone: (55-31)9999-36950
(55-31)3229-6062

E-mail:

waldir.francese@coocafe.com.br



Nível de Maturidade

Rumo à Excelência



Diagnóstico

Fortalecer a cultura da inovação da empresa, desenvolver novas soluções, garantir sustentabilidade para o negócio e gerar mais valor para o cliente e para o médico cooperado.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia:

O Centro de Inovação da Unimed-BH foi criado em 2014 e, atualmente, é formado por cinco áreas. Cada uma dessas áreas é representada por uma gestão ou coordenação da cooperativa, sendo elas:

- **Desenvolvimento e Inovação** – área representada pela Coordenação de Desenvolvimento e Inovação (CDI).
- **Ensino** – área representada pela Gestão da Universidade Corporativa.
- **Pesquisa** – área representada pela Gestão de Pesquisa e Avaliação de Tecnologia em Saúde (GPAT).
- **Informação** – área representada pela Gestão de Desenvolvimento de Informação para o Negócio (GDIN).
- **Consultoria** – área representada pela Gestão de Planejamento e Projetos.

Essas áreas desenvolvem tanto atividades que lhes são intrínsecas e inerentes à sua função no organograma da cooperativa (atividades operacionais) quanto iniciativas de inovação que integram a agenda do tema e ações que buscam fortalecer a cultura de inovação, tornando-a um elemento transversal de interação com as demais áreas.

A interação entre essas áreas e as decisões conjuntas acontecem em dois comitês que se reúnem periodicamente com objetivos distintos e complementares:

- **Comitê de Operação do Centro de Inovação:** formado por representantes (gestores ou coordenadores)

das cinco áreas citadas acima e o superintendente geral de Gestão Empresarial, porta-voz do Centro de Inovação. Esse comitê se reúne mensalmente para discutir sobre o andamento das iniciativas em curso, proposição de novas iniciativas e apresentação de resultados alcançados.

- **Comitê Gestor do Centro de Inovação:** formado pelo seguinte grupo de superintendentes: Superintendência de Tecnologia da Informação, Superintendência de Pessoas, Superintendência de Provedimento de Saúde, Superintendência Administrativo-Financeira e Superintendência de Relacionamento Institucional. Esse Comitê se reúne semestralmente para dar direcionamentos em relação à atuação das áreas do Centro de Inovação, acompanhar o status e orientar sobre as iniciativas em andamento.

No que diz respeito ao processo em que é conduzida a prática do fomento e gestão da inovação na Unimed-BH, as seguintes etapas são contempladas:

- **Estímulos:** todas as áreas da cooperativa podem apresentar demandas e estímulos para qualquer uma das cinco áreas que compõem o Centro de Inovação. Essas cinco áreas do Centro de Inovação também executam um trabalho ativo de prospecção que busca identificar potenciais desafios de inovação, ou seja, demandas ainda não percebidas pelas demais áreas e que pedem algum tipo de encaminhamento ligado à inovação (solução ou processo) – ao mesmo tempo em que também criam iniciativas próprias de inovação que correspondem a um dos direcionadores do Mapa Estratégico da cooperativa.
- **Rotas de Inovação:** ao receber uma demanda ou estímulo, cada área a analisa e pode: prosseguir com seu atendimento ou retransmitir para uma outra área do Centro de Inovação que seja mais adequada ou, ainda, buscar parceria e apoio de outra(s) área(s) para atendê-la. Para isso, é escolhida uma das seguintes rotas para desenvolver a solução para a demanda: 1. Cultura de inovação (empoderar os colaboradores para que eles mesmos encontrem e desenvolvam a solução); 2. Conexões (com grandes



empresas, *startups* e universidades para cocriar a solução); 3. Pesquisa (desenvolvimento de pesquisas); 4. Pilotos e Protótipos (criação de protótipos, provas de conceito e pilotos); 5. Gestão e Multiplicação do Conhecimento (capacitações e treinamentos); 6. Melhoria Contínua (aprimoramento e evolução de processos e práticas já existentes).

- **Medição de resultados:** uma vez desenvolvida, para cada solução são, então, definidos indicadores específicos que ajudam a monitorar o seu impacto e os resultados gerados.

Responsabilidades:

Das áreas:

- **Desenvolvimento e Inovação** (CDI) – área responsável por empreender iniciativas que fomentem a cultura de inovação e a inovação aberta com parceiros externos, construir protótipos e testá-los e produzir soluções de tecnologia da informação para que sejam comercializadas para outras Unimed. A CDI também tem o papel de potencializar a inovação na cooperativa, sendo propositora e promotora de muitas ações internas que visam à difusão da inovação; e também representante da Unimed-BH em eventos e prospecção de parcerias externas.
- **Ensino** (GEUC) – responsável pelo desenho, estruturação e execução de ações educacionais (cursos, capacitações, por exemplo) e trilhas de aprendizagem em diferentes plataformas, proporcionando oportunidades de educação continuada aos colaboradores e médicos cooperados.
- **Pesquisa** (GPAT) – responsável pela produção de estudos que embasam cientificamente o desenvolvimento e o aprimoramento de serviços e processos assistenciais das áreas de negócios da Unimed-BH.
- **Informação** (GDIN) – responsável pelo tratamento e uso dos dados a fim de produzir análises que atendam a demandas de informação e gerar inteligência para o negócio.
- **Consultoria** (GEPP) – responsável por multiplicar o conhecimento e o *know-how* da Unimed-BH no Sis-

tema Unimed, a partir da geração de novas oportunidades de receita.

Dos comitês

- Comitê de Operações do Centro de Inovação: discutir sobre o andamento de iniciativas em curso, proposição de novas iniciativas em conjunto e apresentação de resultados alcançados.
- Comitê Gestor do Centro de Inovação: validar definições do Comitê de Operações, acompanhar o *status* e o resultados das iniciativas e dar direcionamentos em relação à atuação das áreas do Centro de Inovação.
- Comitê Gestor de Consultoria: discutir os projetos em andamento, prospecções de novos projetos e validações do *benchmarking*.

Controle:

O controle da prática acontece por meio das reuniões dos Comitês. O Comitê de Operações se reúne mensalmente, e o Comitê Gestor se reúne semestralmente.

Existe ainda uma Agenda de Inovação, que contempla a relação de todas as iniciativas de inovação realizadas pelas cinco áreas que compõem o Centro de Inovação e que traz a matriz de responsabilidade de cada iniciativa, a previsão de realização, a rota a que pertence e o *status* atual.

A equipe da consultoria se reúne com o Comitê Gestor de Consultoria, a fim de discutir os projetos em andamento, prospecções de novos projetos e validações do *benchmarking*.

Proatividade:

Visando fortalecer a inovação como um elemento transversal, tornar sua prática amplamente colaborativa com o envolvimento de todas as áreas da cooperativa, as cinco áreas que compõem o Centro de Inovação idealizaram e vêm executando, desde o último ano, o Movimento #JuntosInovamos, que catalisa e concentra



estrategicamente ações que tangibilizam e fortalecem a cultura de inovação. Esse Movimento é composto pelas seguintes ações:

- **Eventos de inovação:** foram realizados dois eventos de inovação que buscaram alinhar a discussão sobre cultura de inovação a partir da troca de conhecimentos com outras empresas, a experimentação de novas tecnologias e a exposição de cases da cooperativa. Foram eles:
 - **Radar Inovação:** com o tema “De Patrocinador para Patrocinador”, o evento proporcionou a conexão com outros diretores de grandes empresas para a troca de experiências, a fim de engajar os patrocinadores da Unimed-BH (diretoria e superintendentes) no tema.
 - **Meetup de Inovação:** teve o objetivo de ampliar a visão da liderança (gestores e coordenadores), a partir de cases (externos e da própria Unimed-BH) e tendências de inovação, a fim de tangibilizar a importância estratégica do seu papel para que sejam alcançados resultados relevantes de inovação dentro da cooperativa. O evento aconteceu no dia 1º/11/2017. Após a realização desse evento, foi definida de modo consensual a organização do Meetup de Inovação com frequência anual, com a participação de toda a liderança da Unimed-BH (de diretores a coordenadores) para expor tendências, dar visibilidade às iniciativas e seus resultados e discutir o papel da liderança na construção de uma empresa cada vez mais inovadora.
 - **Espaço Colaborativo de Inovação:** foi idealizada e inaugurada a Kriptown, um espaço para a realização de atividades que estimulem o processo criativo e propiciem a conexão entre aqueles que participam das iniciativas de inovação da cooperativa (colaboradores, médicos cooperados e também parceiros externos – empreendedores de *startups*, professores e alunos de universidades). O conceito e nome do espaço foram baseados na junção das palavras “kriptonita” e “town” (“cidade”, em inglês), equilibrando o lúdico e o real. A “kriptonita”, além de verde (cor da Unimed), nas histórias em quadrinhos, é a
- **pedra que enfraquece os poderes dos super-heróis,** o que remete ao fato de que todos podem inovar e não é preciso superpoderes para isso. Já a “cidade” é onde nossas vidas acontecem e, portanto, onde superamos os nossos desafios diários e alcançamos novas conquistas. O espaço conta com: *coworking* com capacidade de 35 pessoas, cubo de reuniões rápidas, uma sala de reunião, biblioteca colaborativa, impressora 3D, escaninhos (56) e mobiliário flexível.
- **Oficinas de Design Thinking:** foi desenvolvida uma abordagem própria, denominada Mosaico Criativo, para que o Centro de Inovação ofereça a realização de oficinas de *design thinking* como forma de possibilitar a formação de equipes multidisciplinares para trabalhar de maneira colaborativa, com pensamento orientado para a solução de problemas do dia a dia e para a geração de impacto positivo para o negócio.
- **Plataforma Digital Colaborativa:** foi desenvolvida a Plataforma “Rede de Ideias”. Nela, os colaboradores podem dar sugestões de soluções para melhorar as atividades da sua e demais áreas. Eles também podem sinalizar questões de sua rotina para as quais desejam soluções e receber a contribuição de outros colaboradores. Também é possível interagir por meio das funcionalidades de “investir em uma ideia” e acumular moedas virtuais. Na própria plataforma, todas as ideias passam por uma avaliação para verificar a sua viabilidade de implantação.
- **Prêmio #JuntosInovamos:** Há três anos, a Unimed-BH já realiza o Prêmio Boas Práticas e há dois anos (2015 e 2016) o Concurso Rede Inovação. O Movimento #JuntosInovamos buscou reunir essas duas premiações em uma única, buscando dar continuidade ao reconhecimento a práticas inovadoras já consolidadas (que foram implementadas, ou seja, que possuem pelo menos um ciclo de execução) e ideias inovadoras que foram sugeridas na “Rede de Ideias”.
- **Trilha de Educação em Inovação:** Atualmente, existe um curso *on-line* de Introdução à Inovação, que



permite aos colaboradores conhecerem os principais conceitos e noções sobre como a inovação acontece na Unimed-BH.

Aplicação

► Abrangência:

Toda a empresa, 4.700 colaboradores.

► Continuidade:

A prática está implantada desde 2014.

Aprendizado

Melhoria:

Criação das áreas de Informação e Consultoria: em sua composição original, o Centro de Inovação foi criado com três áreas (Desenvolvimento e Inovação, Pesquisa e Ensino). Ao longo do tempo, surgiram necessidades e desafios que direcionaram a criação, na Unimed-BH, de áreas específicas para o tratamento e análise de dados para gerar informação para o negócio. Isso resultou na criação da Gestão de Desenvolvimento de Informação para o Negócio (GDIN) em 2016, que passou, por deliberação do Comitê Gestor, a integrar o Centro de Inovação da Unimed-BH, para avançar e contribuir com o desenvolvimento de novas soluções baseadas em inteligência dos dados. Da mesma forma, a maturidade da Unimed-BH em alguns processos e práticas resultou na consolidação da sua referência para o Sistema Unimed. Com isso, a multiplicação do seu conhecimento se tornou cada vez mais factível; e, após análises e estudos, tornou-se viável a criação de uma área de Consultoria, que permite a transferência de *know-how* gerando novos tipos de receita para a empresa. Isso se tornou possível graças à aprovação da mudança do estatuto da Unimed-BH pela ampla maioria dos médicos cooperados em assembleia realizada em dezembro de 2017, permitindo que a Unimed-BH possa comerciali-

zar serviços de consultoria e de tecnologia da informação. Também por deliberação do Comitê Gestor, a área de Consultoria nasceu como uma integrante do Centro de Inovação, complementando assim as atividades do Centro, agora composto por cinco áreas.

Criação da empresa de tecnologia UNIO: a maturidade e a capacidade do setor de tecnologia da informação da Unimed-BH em desenvolver sistemas próprios que atendem as suas necessidades permitiram, em 2016, a criação de uma empresa de tecnologia (*startup*), em parceria com a Unimed Vitória, para a comercialização de soluções de TI para outras singulares do Sistema Unimed. A UNIO, então, complementa a estratégia de inovação da Unimed-BH, viabilizando a produtização (metodologia), venda e suporte à aquisição das soluções, funcionando como um *marketplace*. Na estrutura do Centro de Inovação, a área de Desenvolvimento e Inovação (CDI) é a responsável pela interface com a UNIO, fazendo um trabalho conjunto de análise e produtização de soluções já existentes e que apresentam potencial de serem comercializadas. A CDI também conduz a disseminação da estratégia e da metodologia que buscam desenvolver o pensamento no setor de tecnologias da informação da Unimed-BH orientado para criação de novos sistemas já com a lógica de produto.

Redesenho do Conceito de Inovação: a inovação está presente na missão, visão e valores da Unimed-BH, no entanto, em 2017, observou-se que a noção de inovação não era algo compreendido por todos da mesma forma. Tratava-se de um conceito plural, volátil e com compreensão fragmentada. Sendo assim, antes do início do trabalho que iria intensificar o trabalho de cultura de inovação, usou-se uma das reuniões do Comitê Gestor do Centro de Inovação para rediscutir um conceito de inovação novo que pudesse refletir o momento atual da cooperativa, gerando maior alinhamento e potencializando a evolução da prática de fomento e gestão da inovação. O novo conceito proposto, então, foi o seguinte: “Para a Unimed-BH, buscamos entender a inovação como o elemento da cultura organizacional que favorece e incentiva a atitude de experimentar, criar e aprimorar, para gerar impacto positivo e sustentabilidade”.



de para o negócio e valorizando as tentativas, erros e aprendizados que fazem parte do processo”.

Concurso vs. Plataforma de Ideias: Um dos aprendizados e uma das principais melhorias ao longo da execução da prática foi a evolução do concurso de ideias chamado de “Rede de Inovação” em uma plataforma digital colaborativa chamada de “Rede de Ideias”. O concurso funcionava com a abertura para que os colaboradores realizassem inscrições de ideias que solucionassem um determinado desafio proposto e durante um período determinado do ano. Todas as ideias eram avaliadas, em duas etapas, por um comitê formado por representantes de diferentes áreas da empresa: a primeira etapa consistia em uma avaliação do formulário de inscrição; e a segunda, em uma apresentação presencial. As ideias mais bem avaliadas recebiam prêmios e reconhecimentos da diretoria em uma apresentação durante uma das Reuniões de Avaliação Estratégica do ano. O concurso aconteceu em duas edições, o que possibilitou a geração e inscrição de mais de 500 ideias. Alguns limites foram identificados neste formato do concurso: o primeiro é que a geração de ideias ficava restrita a apenas uma época do ano, o segundo é que faltava transparência e engajamento para a implementação dessas ideias para que pudessem se tornar uma boa prática. Deste modo, surgiu a necessidade de repensar o processo e, a partir da aplicação de técnicas de *design thinking* e oficinas de *design sprint*, foi desenvolvida a estratégia para que a geração de ideias pudesse acontecer por meio de uma plataforma digital que foi prototipada e desenvolvida, ao longo de 2017, pela equipe do Centro de Inovação com o apoio de fornecedores terceiros. A plataforma digital colaborativa “Rede de Ideias” descrita anteriormente foi lançada em março de 2018 e permite que o fomento, a geração e captação de ideias aconteça durante todo o ano. Também permite maior transparência por meio de *feedbacks* (via plataforma) das áreas às quais as ideias propostas estão endereçadas (*feedbacks* sobre viabilidade e *status* de implementação), além disso a promoção do engajamento será possível graças à característica de gamificação (aplicação de atributos de jogos/competi-

ção), que permite a acumulação de moedas virtuais de acordo com o nível de interação que os colaboradores desempenharem na plataforma. Outras evoluções dizem respeito à possibilidade de propor ideias livres, ou seja, ideias que não estejam relacionadas a um desafio específico, e também a liberdade para que as próprias áreas da cooperativa proponham seus desafios.

Integração com outras práticas

Planejamento Estratégico, Retenção de Conhecimento, Desenvolvimento de Novas Soluções e Plano Diretor de TI.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os princípios cooperativistas Autonomia e Independência, Educação, Formação e Informação e Intercooperação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos:

- Agenda de Inovação composta por 28 iniciativas.
- 74 atividades realizadas no espaço colaborativo de inovação Kriptown com a participação de 475 colaboradores.
- Sete atividades realizadas pelo Mosaico Criativo (aplicação de *design thinking*) – um desafio e cinco oficinas criativas – com a participação de 162 colaboradores.
- Quatro programas para o fomento à cultura de inovação e à prática de inovação aberta lançados.
- 22 protótipos de novas soluções iniciados com o envolvimento de 19 áreas da empresa – sete êxitos, 12 em andamento e três falhas.
- Sete *startups* em conexão, sendo seis realizando pilotos de seus serviços.



- Dois projetos de inovação aberta envolvendo a parceria com universidades (um finalizado e outro em execução).
- R\$ 400 mil em consultorias comercializadas para três Unimed.
- R\$ 781 mil em recursos captados via Lei do Bem (dedução fiscal), graças ao mapeamento de projetos inovadores (que incluem desenvolvimento tecnológico).
- Fortalecimento do posicionamento da inovação como um direcionador no mapa estratégico da empresa.
- Aumento da percepção da importância estratégica do tema.
- Maior visibilidade externa para o trabalho de inovação da Unimed-BH.
- Fortalecimento da Unimed-BH como referência em inovação dentro do Sistema Unimed – aumento no número de pedidos de *benchmarking* com o tema inovação.

Resultados qualitativos

- Aumento no alinhamento do conceito, da noção de inovação e de seu valor para a Unimed-BH por parte da liderança e dos colaboradores.
- Maior abertura da liderança e dos colaboradores para a participação em atividades de inovação.
- Aumento da discussão sobre o tema em diferentes fóruns e reuniões.
- Aumento da participação e convite para que a Unimed-BH exponha *cases* e participe em eventos e iniciativas do ecossistema de inovação.
- Fortalecimento do relacionamento da Unimed-BH com outras Unimed, cooperativas, federações e outras empresas.

somos **coop** 
Somos o
cooperativismo
no Brasil



SESCOOP
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I
CEP 70070-936, Brasília, DF
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121
www.somoscooperativismo.coop.br

