



Compêndio de Boas Práticas de
GESTÃO E GOVERNANÇA

Ciclo 2013/2014



CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)
Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste)
Marcos Antonio Zordan (Região Sul)
Onofre Cezário de Souza Filho (Região Centro-Oeste)
Cergio Tecchio (Região Norte-Nordeste)
Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda)
Fábio Battistello (Min. Trabalho)
Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planeja.)
Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência)
Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa)
Geci Pungan (Repr. Empreg em Coop)

Suplentes

Marcos Diaz (Sudeste)
Remy Gorga Neto (Centro-Oeste)
Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste)
Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda)
Alex Pereira Freitas (Min. Previdência)
Vera Lúcia de Oliveira (Mapa)
Maria Silvana Ramos (Repr. Empreg. em Coop)

CONSELHO FISCAL

Gilcimar Barros Pureza (Repres. OCB)
Elise Andreolla (Previdência)
Edilson Rodrigues Tavares (Fazenda)
Tania Mara Garib (Mapa)
Marcos Antonio Braga da Rocha (Repres. OCB)
Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Repr. Empr. Coop)

Suplentes

Maria de Fátima C. da Cruz (Previdência)
Bruna Adair Miranda (Fazenda)
Helcio Campos Botelho (Mapa)
José Aparecido dos Santos (Repres. OCB.)
Norberto Tomasini (Repres. OCB.)
Robespierre Koury Ferreira (Empr. Coop.)

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Márcio Lopes de Freitas

Superintendente

Renato Nobile

Gerência Geral SESCOOP

Karla 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 2014 e podem ter sofrido alterações.

Coordenação

Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

Equipe Técnica do SESCOOP

Anderson dos Anjos Pereira Pena
Adriano Trentin Fassini
Cláudia Chagas Moreno
Cleonice Pereira Pedrosa
Élvio Silveira
Georgeana Caldas Siles
Gerson José Lauermann
Giulianna Fardini
Luís Antônio Schmidt
Susan Miyashita Vilela
Vitória Resende S. Drumond

Equipe Técnica da FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz
Francisco Teixeira Neto
Luciana Matos Santos Lima

Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

Projeto gráfico e Diagramação

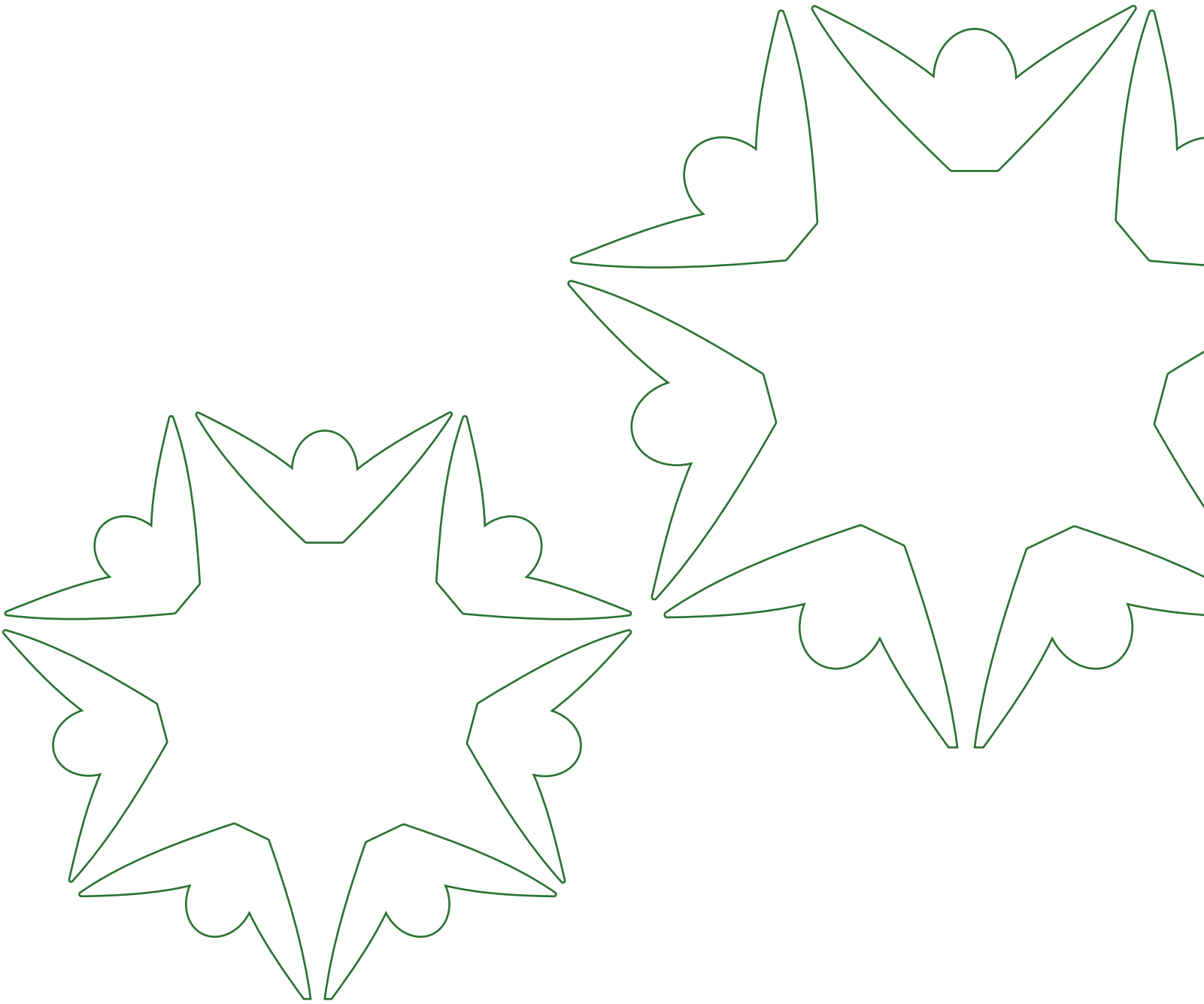
Tatiany Fonseca

Colaboração

Gabriela Prado

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS – Qd. 4 •
Bloco "I" • Brasília-DF (Brasil)
Tel.: +55 (61) 3217-2119 • CEP 70070-936





Sumário

- 7 Boas práticas de gestão e governança: melhores resultados e mais competitividade nas cooperativas

Governança

- 10 Programa de desenvolvimento de jovens lideranças
- 15 Pós-Vendas Coopama
- 19 Gestão democrática promovendo a participação e a representatividade dos associados
- 25 Portal de governança da Sicredi Pioneira RS
- 29 Agregar qualidade aos programas de educação cooperativa e de educação financeira
- 37 Programa de desenvolvimento de gestores
- 42 Programa de integração cooperativista – PIC
- 47 Modelo GRI para relatório de gestão
- 52 Conselho Social
- 58 Gestão à Vista
- 62 Gestão de risco
- 66 Prestação de contas por meio de pré-assembleias

Liderança

- 74 AGM Coopama
- 80 Evolução e fluxo das tomadas de decisões estratégicas
- 86 Práticas de comunicação para fortalecer o reconhecimento da missão
- 93 Programa de formação de multiplicadores e auditores internos da qualidade

Sociedade

- 102 Nossa cidade melhor
- 106 Feira de Oportunidades VIACREDI
- 115 Promoção da integração entre entidades ligadas ao legislativo mineiro para a realização de projetos sociais



Clientes

- 120 Planejamento de marketing – desenvolvimento de parcerias para o crescimento da marca e divulgação de produtos e serviços
- 125 Padronização e gerenciamento de atendimento a clientes e cooperados
- 129 Websérie Dicas de Saúde
- 134 Valorização dos recursos próprios

Pessoas

- 140 Formação e qualificação profissional de jovens
- 145 Gestão por competências e o passaporte profissional
- 153 Programa de liderança na prática

Processos

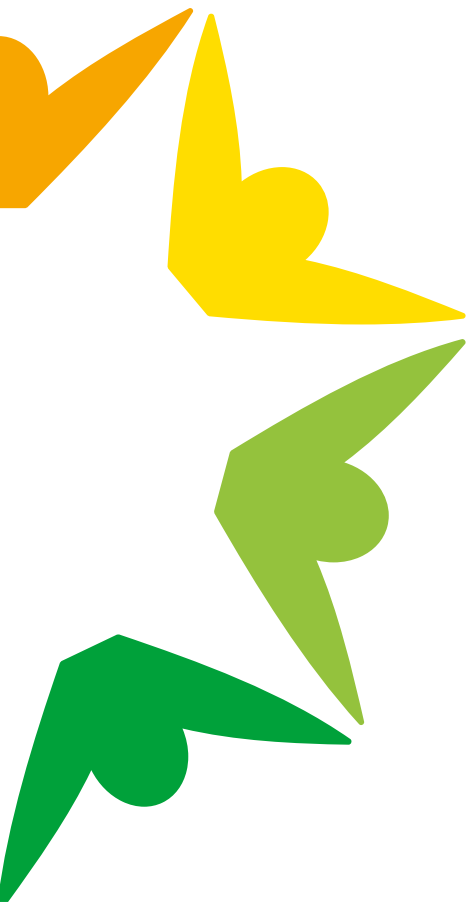
- 164 Programa de Educação Financeira
- 168 Gestão por processos Unimed-BH

Estratégias e Planos

- 174 Estratégia à vista
- 178 Metodologia de construção e acompanhamento do planejamento estratégico
- 183 O envolvimento da alta direção como fator-chave para formulação, execução e gerenciamento da estratégia
- 192 Gerenciamento de projetos UNIMED-BH

Informações e Conhecimento

- 198 Informação e conhecimento como pilares do processo decisório
- 201 A adoção de métodos ágeis para suporte e desenvolvimento de sistemas na cooperativa





Boas práticas de gestão e governança: melhores resultados e mais competitividade nas cooperativas

A concorrência inerente ao mundo dos negócios exige das organizações um comportamento diferenciado, pautado por uma gestão e por uma governança cada vez mais profissionalizadas. É preciso estar atento às tendências de consumo, antecipar cenários e se reinventar constantemente na busca da excelência. E esse é um processo que vale para todos os modelos de negócio, incluindo o movimento cooperativista. Para as nossas cooperativas, a preocupação em estarem cada vez mais preparadas para os desafios de mercado deve funcionar como uma verdadeira bússola, indicando os caminhos a serem trilhados.

Com um consumidor cada dia mais exigente e consciente do seu papel e poder de influência, as empresas têm investido fortemente na melhoria de processos, produtos e serviços. A ideia é potencializar o desempenho, visando uma posição de referência no mercado, atendendo às expectativas dos clientes e, ao mesmo tempo, surpreendendo-os com projetos inovadores.





Cientes disso, as sociedades cooperativas têm direcionado sua atuação, concentrando esforços no sentido de desenvolver ações, de fato, sustentáveis, que sejam eficientes econômica, social e ambientalmente. E é justamente isso que deseja a nova geração de consumidores. Com esse cenário desenhado, pensando em valorizar e fomentar o profissionalismo no movimento cooperativista, tanto nas ferramentas de gestão quanto nos mecanismos de governança, criamos o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) e premiamos as iniciativas que mais se destacam.

Nossa intenção é disseminar esses exemplos, incentivando entre as cooperativas a adoção de boas práticas de gestão e governança, fundamentadas no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Para potencializar esse processo, reunimos nesta publicação boas práticas adotadas por cooperativas premiadas nas faixas Ouro e Prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão - Ciclo 2013. A elas, fazemos um agradecimento especial por esse compartilhamento de experiências, que fomenta a intercooperação no setor. São iniciativas de excelência, nas quais devemos nos espelhar para fazer sempre mais e melhor. Afinal, o Norte da nossa bússola é sempre o desenvolvimento sustentável do cooperativismo brasileiro.

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB



Programa de desenvolvimento de jovens lideranças

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / valorização das pessoas e da cultura / pensamento sistêmico
 Requisito	Desenvolvimento de novas lideranças
 Palavras-chave	Jovens / lideranças / Cooperjovem / empreendedorismo

Informações da Cooperativa

Razão social	C.Vale – Cooperativa Agroindustrial
Sigla	C.Vale
Data da constituição	7 de novembro de 1963
Ramo do cooperativismo	Agropecuário
Número de cooperados	14.614
Número de colaboradores	6.038
Endereço	Avenida Independência, 2.347 – CEP 85950-000
Cidade/Estado	Palotina/PR
Site	www.cvale.com.br

Diagnóstico

O envelhecimento dos associados mais antigos, entre os quais as lideranças, ameaçava colocar em risco a continuidade da cooperativa. Paralelamente, era preciso formar líderes sintonizados com o alinhamento estratégico da C.Vale.

Descrição da prática

O objetivo da iniciativa é formar líderes para os núcleos juvenis, núcleos femininos e comitês educativos.



Metodologia

A C.Vale definiu um trabalho baseado em três linhas de atuação:

- ① **Sucessão familiar** Orientar e estimular os jovens a dar continuidade às atividades dos pais, de modo a garantir também o fornecimento de matérias-primas à cooperativa;
- ② **Empreendedorismo** Formada majoritariamente por pequenos e médios produtores rurais, a C.Vale incentivou a diversificação de atividades para fortalecer a renda dos associados e ampliar a produção de matérias-primas;
- ③ **Formação de lideranças** A necessidade de envolver jovens, filhos e filhas de cooperados com a cooperativa levou a C.Vale a promover cursos, palestras e treinamentos destinados a esses grupos. A iniciativa foi estruturada com a divisão do público-alvo em três segmentos:

Cooperjovem

Programa envolvendo estudantes a partir de nove anos (4º ano do ensino fundamental), com orientações sobre cooperação e cooperativismo;

Cooperjúnior

Adolescentes de 12 a 15 anos, selecionados entre filhos de associados, para processo de qualificação relativo aos primeiros conceitos de cooperativismo, empreendedorismo e sucessão familiar;

Programa de Formação de Liderança Jovem

Instrutores contratados em parceria com o SESCOOP para capacitar jovens de 15 a 30 anos, em sete módulos:

- ▶ Protagonismo juvenil;
- ▶ Cooperativismo/C.Vale;
- ▶ Mobilização de potencialidades humanas;
- ▶ Comunicação e oratória;
- ▶ Liderança;
- ▶ Sucessão familiar e empreendedorismo;
- ▶ Educação cooperativista.



Após relevante convivência e evidente sobressalto demonstrado pela compreensão e domínio das práticas tecidas nos núcleos, alguns jovens são convidados a fazer parte do núcleo de jovens e do núcleo feminino, também regidos por calendário próprio de treinamento. É importante destacar que muitos dos conselheiros fiscais e administrativos da cooperativa participaram desses núcleos.

- ▶ **Responsabilidade** Assessoria de cooperativismo, que organiza e desenvolve os trabalhos;
- ▶ **Controle** As atividades são registradas em livros-ata das reuniões do núcleo juvenil e por meio de lista de presença das reuniões e eventos;
- ▶ **Proatividade** O programa de formação de lideranças permite que a cooperativa renove o conselho de administração e o conselho fiscal com associados que conhecem o cooperativismo e estão alinhados com o planejamento estratégico da C.Vale. Isso reduz o risco de que associados com pouca atuação na cooperativa assumam a função de conselheiros, o que diminui sua contribuição para a gestão da cooperativa.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** O Cooperjúnior e o Programa de Formação de Liderança Jovem são providos exclusivamente para os filhos dos associados, enquanto o Cooperjovem envolve estudantes de escolas públicas e privadas pertencentes ao sistema de ensino de oito municípios da área de atuação da cooperativa no estado do Paraná.
- ▶ **Continuidade** O planejamento prevê a execução das atividades ao longo de todo o ano.
- ▶ **Início da prática** A organização dos comitês educativos da C.Vale começou na década de 1970, mas os trabalhos envolvendo a sucessão familiar tiveram início efetivo em 1999, com o Cooperjovem. A formação de lideranças juvenis começou em 2010, e o Cooperjúnior, em 2013.

Aprendizado

Melhorias

As ações voltadas para a sucessão familiar e para formação de novos líderes eram realizadas esporadicamente e sem planejamento. A partir de 1999, com a implantação do Cooperjovem e do Programa de Formação de Liderança Jovem, as ações foram padronizadas e são realizadas de forma planejada a partir de um calendário anual de treinamentos.



Integração com outras práticas

O Programa de Formação de Liderança Jovem contribui para a fidelização dos cooperados e aumenta o vínculo dos demais com a cooperativa. Os conceitos do cooperativismo são mais bem assimilados por todos os que participam do programa. Os jovens podem fazer parte das outras instâncias de consulta ou decisão da cooperativa, dos núcleos femininos e dos comitês educativos.

O programa também contribui com a estratégia de diversificação de atividades e agroindustrialização da C.Vale, na medida em que incentiva o empreendedorismo e a sucessão familiar. Outras áreas da cooperativa, como comunicação e departamento agrônomo, interagem no programa, divulgando a iniciativa e prospectando líderes potenciais.

Princípios Cooperativistas

O programa de desenvolvimento de lideranças está alinhado com os princípios internacionais do cooperativismo, com destaque para quatro deles: 1º Adesão livre e voluntária; 2º Gestão democrática; 5º Educação, formação e informação; e 7º Interesse pela comunidade

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados qualitativos

A formação de lideranças qualifica associados e conselheiros, tornando-os mais atuantes e com maior conhecimento sobre o funcionamento do cooperativismo.

Resultados quantitativos

- ▶ 163 estudantes egressos no Programa de Formação de Liderança Jovem;
- ▶ 60 estudantes concluíram com aproveitamento a formação no Cooperjúnior;
- ▶ 23 mil discentes participaram com êxito no Cooperjovem.



Evolução anual do programa Cooperjovem





ANO	ALUNOS	TURMAS	ESCOLAS
1999	520	22	07
2000	700	27	10
2001	780	29	12
2002	900	33	15
2003	1.000	38	21
2004	1.605	58	35
2005	1.750	75	44
2006	1.881	89	50
2007	1.713	78	47
2008*	3.117	152	46
2009**	1.925	96	46
2010	1.317	67	45
2011	1.369	70	49
2012	1.769	85	52
2013	1.620	80	51
2014	1.617	80	52

Total de treinamentos, eventos e atividades de formação pessoal e cooperativista realizados

ANO	N.º DE EVENTOS	PARTICIPANTES
2003	233	13.063
2004	249	15.943
2005	261	19.167
2006	274	18.325
2007	262	17.458
2008	272	18.327
2009	267	17.864
2010	258	17.242
2011	211	18.962
2012	261	19.390
2013	288	15.022



Pós-Vendas Coopama

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Conhecimento sobre clientes e mercados / liderança transformadora / olhar para o futuro / geração de valor
 Requisito	Avaliação da satisfação do cooperado
 Palavras-chave	Planejamento estratégico / compartilhamento de informações / pós-venda / organização / cooperado / melhoria contínua

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa Agrária de Machado Ltda
Sigla	Coopama
Data da constituição	3 de julho de 1944
Ramo do cooperativismo	Agropecuário
Número de cooperados	1767
Número de colaboradores	275
Endereço	Rua Coronel Francisco Vieira, 457 – Centro – CEP 37750-000
Cidade/Estado	Machado/MG
Site	www.coopama.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Diante do cenário altamente competitivo do setor, a Coopama identificou a necessidade de ouvir seus cooperados em relação ao atendimento, produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. A prática também tem o objetivo de fidelizar o cooperado por meio de confiança, credibilidade e do relacionamento, contribuindo para a satisfação dos cooperados, para o aumento do desempenho organizacional e para obtenção de melhores resultados.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

O Pós-Vendas Coopama trata de entrevistar os cooperados, no intuito de avaliar atendimento, produtos, serviços e preços da cooperativa. Desse modo, viabiliza-se um diagnóstico mensal consistente. As coletas são feitas por meio de contatos telefônicos delineados em roteiro prévio.

As entrevistas com os cooperados são definidas por critérios, de acordo com o volume de negócios com a Coopama. Assim, são estabelecidas as categorias de clientes dos Grupos A, B e C, ou seja, grandes, médios e pequenos, respectivamente.

A partir dessas entrevistas, as respostas são compiladas e apresentadas para a diretoria e gerências, que realizam a análise e prospectam ações eficazes para a melhoria contínua da cooperativa.

A prática consiste nas seguintes atividades:

- ▶ Levantamento das questões a serem abordadas, de acordo com as demandas das áreas envolvidas, e elaboração do questionário/script. Ação desenvolvida pelos departamentos de marketing, comercial e financeiro, em conjunto com a assessoria de planejamento;
- ▶ Treinamento da equipe para aplicação de questionário. Ação desenvolvida pela assessoria de planejamento do departamento de marketing;
- ▶ Realização de trinta entrevistas mensais, divididas em três grupos (A, B e C), de acordo com o volume de compras do cooperado. Ação desenvolvida pelo departamento de marketing;
- ▶ Compilação e monitoramento dos dados. Ação desenvolvida pela assessoria de planejamento;
- ▶ Apresentação dos resultados às gerências e à diretoria da cooperativa e criação e implantação de ações para melhoria dos resultados. Ação desenvolvida pela assessoria de planejamento e pelo departamento de marketing;
- ▶ Feedback ao cooperado, por contato telefônico/e-mail ou carta. Ação desenvolvida pelo departamento de marketing.
- ▶ A consultoria de planejamento estratégico foi de extrema importância, norteador os trabalhos dos profissionais da Coopama, além de oferecer todo o suporte necessário, quanto à compilação e ao estudo das informações obtidas.



-
- ▶ **Responsabilidade** Departamento de marketing
 - ▶ **Controle** Por meio de relatório, a cada pesquisa realizada, e dos apontamentos das respostas dos cooperados. O superintendente avalia e monitora os resultados com os gerentes, para que possam ser tomadas as ações corretivas.
 - ▶ **Proatividade** Essa atividade permite a interação cooperativa/cooperado e, a partir da visão desses cooperados, a elaboração de ações eficazes, na busca pela melhoria contínua e pela excelência. Também a partir dessas informações, é possível analisar os departamentos da Coopama, bem como as áreas de melhor desempenho e os principais problemas associados ao atendimento e ao relacionamento com o cooperado.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Setores: Administrativo, AGR I, AGR II, posto de combustíveis, peças, assistência técnica à máquina de pequeno porte, loja de confecções, fábrica de rações, calcário, loja de conveniência, Coopama Matriz (Machado), unidade Elói Mendes, unidade Poço Fundo, unidade Turvolândia, plano de saúde, telefonia, café, milho, soja, assistência agrônômica e veterinária.
- ▶ **Continuidade** Mensalmente.
- ▶ **Público** Diretoria, gerência, colaboradores, cooperados e clientes.
- ▶ **Início da prática** 2010

Aprendizado

Melhoria

Desde a implantação, foram realizadas melhorias na construção do questionário, na metodologia de aplicação com a segmentação dos cooperados. Foi alterado também o feedback oferecido ao cooperado, de forma que hoje ele responde às questões com alto índice de confiança, pois os apontamentos por ele realizados têm sido objeto de melhoria.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada ao objetivo de melhorar o relacionamento com o cooperado, visando ao aumento de sua satisfação.

Os dados coletados são tabulados e apresentados em gráficos comparativos, em todas as



reuniões das AGMs, para discussão de pontos de melhoria e criação do plano de ação (5W2H), demonstrando o inter-relacionamento do Pós-Venda com a prática utilizada pela Coopama para a análise do seu desempenho.

A prática é realizada com a cooperação das áreas comerciais, financeira, diretoria e marketing.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

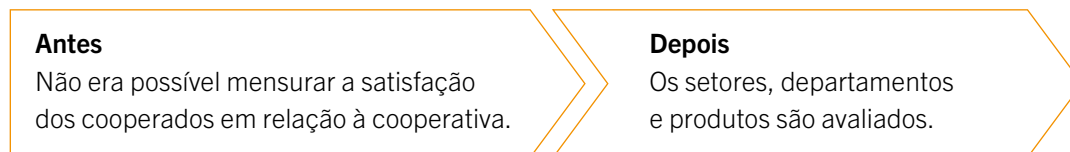
A prática está diretamente relacionada aos princípios de gestão democrática; autonomia e independência; e educação, formação e informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Hoje mais de 80% dos cooperados avaliam a cooperativa como muito boa e ótima.

Resultados qualitativos



▶ **Atendimento**

Agilidade: Ótimo

Conhecimento técnico: Ótimo

Entrega: Ótimo

▶ **Produtos/Serviços**

Qualidade: Bom

Atende suas necessidades: Ótimo

▶ **Condições de pagamento**

Prazo: Bom





Preço: Bom

Classificação: Bom

Fidelização do cooperado e aumento da confiança e da credibilidade, contribuindo para a satisfação dos cooperados, para o aumento do desempenho organizacional e para o alcance de melhores resultados.



Gestão democrática promovendo a participação e a representatividade dos associados

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / responsabilidade social / valorização das pessoas e da cultura / decisões fundamentadas
 Requisito	Práticas padronizadas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa
 Palavras-chave	Assembleia de núcleo / voto eletrônico

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha
Sigla	Sicredi Pioneira RS
Data da constituição	28 de dezembro de 1902
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	105.000
Número de colaboradores	510
Endereço	Rua Sete de Setembro, 374, Centro – CEP 85950-000
Cidade/Estado	Nova Petrópolis/Rio Grande do Sul
Site	www.sicredipioneira.coop.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

As assembleias de núcleo foram adotadas com o objetivo de ampliar a participação e a representatividade dos associados nos assuntos relacionados à gestão e ao desenvolvimento da cooperativa, além de padronizar e melhorar a organização do quadro social.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Em 2011, em conformidade com a Lei 5.764/71, a cooperativa implantou o voto delegado em suas assembleias. O voto delegado promove maior abrangência da participação dos associados, contemplando representantes dos diversos bairros dos municípios onde a cooperativa está presente, mitigando o risco de a cooperativa ficar sujeita às opiniões e às decisões dos associados residentes ou próximos do município sede da cooperativa onde ocorre a AGO. Esse método exige uma participação mínima de associados por núcleo para a sua validação e tem como objetivo aproximar a gestão da cooperativa das realidades locais e regionais.

Até 2012, o voto era feito de forma aberta, com os associados sinalizando-o com o cartão de votação, erguido para a contagem dos votos, para cada decisão prevista na pauta. Nesse modelo de votação, eram muito remotas as situações em que algum associado votava contrário ou se abstinha de uma votação.

Já em 2013, a cooperativa adotou o voto eletrônico nas assembleias, buscando maior transparência, liberdade de manifestação e democracia nas decisões. Com essa sistemática, o associado indica seu voto a cada pauta colocada em votação, e o resultado é imediatamente conhecido, demonstrado na tela para todos os presentes. Com o voto eletrônico e secreto, preserva-se a identidade do associado, o processo se torna mais democrático e os associados se sentem mais à vontade para expressar sua opinião.

As implementações aqui relatadas, quando executadas em conjunto, permitem que:

- ▶ os associados, organizados em núcleos, deliberem sobre todos os assuntos do processo assemblear de forma eletrônica e secreta;
- ▶ os votos de cada núcleo são computados e registrados em ata de assembleia de núcleo, tendo cada núcleo um coordenador titular e no mínimo um suplente;
- ▶ os coordenadores de núcleo, reunidos na assembleia geral, assumem o papel de delegados, votando conforme as decisões tomadas em seu núcleo.

- ▶ **Responsabilidade** Presidente do conselho de administração da cooperativa, vice-presidente do conselho de administração da cooperativa e gerente de relacionamento.



-
- ▶ **Controle** Acompanhamento antes da assembleia – buscar o enquadramento de cada associado em seu devido núcleo (verificação bimestral), respeitada a quantidade de núcleos constante no estatuto (verificação anual).
 - Participação de associados nas assembleias de núcleo: lista de presença por núcleo, gerada pelo sistema “pertencer”, no dia seguinte ao evento;
 - Relatório da votação de cada assembleia com os resultados: número do slide, quantidade de votos recebidos, texto da questão, quantidade de votos em cada alternativa e sua respectiva porcentagem.

 - ▶ **Proatividade** A prática adotada mitiga a presença de associados abaixo do esperado nas assembleias de núcleo, considerando a importância da participação do ponto de vista da contribuição ao debate, à deliberação e à tomada de decisão. O voto eletrônico e secreto instiga a manifestação dos diversos conjuntos ou grupos legítimos de interesse quanto aos objetivos e às políticas da cooperativa.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Na área de atuação da cooperativa, em cada município em que possui pontos de atendimento instalados. Abrange todos os associados.

 - ▶ **Continuidade** Anual, no período de fevereiro a abril.

 - ▶ **Início da prática** Desde 2011 – assembleias de núcleo; desde 2013 – voto eletrônico.
-

Aprendizado

Melhoria

- ▶ **2011 Nucleação dos associados conforme endereço residencial ou comercial**
 - A organização do quadro social em núcleos permite uma maior capilaridade na divulgação das informações da cooperativa;
 - Fazer um evento por unidade possibilita a participação de mais associados.



► **2013** **Voto eletrônico e secreto**

- Até 2012, o voto era de forma aberta, com os associados sinalizando seu voto pelo cartão de votação, erguido para contagem dos votos, para cada decisão prevista na pauta.;
- A partir de 2013, o associado pode contar com a tecnologia do controle de votação. Esse controle permite ao associado indicar seu voto a cada pauta colocada em votação, e o resultado é imediatamente divulgado a todos os presentes. Nesse modelo de votação, os temas continuaram a ser aprovados, mas não mais com quase 100% de votos favoráveis, e sim com percentuais entre 85 e 90%, havendo entre 10 e 15% de votos de abstenção ou contrários;
- Possibilidade de fazer pesquisas rápidas com os associados como, por exemplo, onde é o melhor atendimento? Ou, você tem movimentação em quais instituições financeiras?;
- Também não é mais necessário imprimir cartões de votação e ter uma equipe no momento da votação, contando os votos dos associados;
- O sistema foi muito elogiado pelos associados, mesmo os idosos aderiram muito bem à modernidade do controle.

Integração com outras práticas

Essa prática atende ao estatuto da cooperativa, no capítulo referente à assembleia geral, que é o órgão supremo da cooperativa, dentro dos limites legais e estatutários.

A prática também está diretamente vinculada com os aspectos de representatividade e participação que, dentro da política de governança da cooperativa, consolidam a instância máxima de governança e a importância da participação dos donos do negócio nas decisões da cooperativa.

A prática está inter-relacionada com o programa “pertencer” e com o processo assemblear.

As seguintes áreas cooperam para sua realização: gerência de relacionamento, responsável pela condução do processo na cooperativa, unidades de atendimento, conselho de administração e infraestrutura.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A cooperativa, guiada pelo princípio da gestão democrática, é controlada pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões: um membro, um voto. Participar da vida da cooperativa é essencial para o sucesso, cumprindo a quem está na liderança assegurar todas as condições para a prática desse direito e dever, incluindo a instituição de canais e outros mecanismos adequados e transparentes de acesso a informações e participação dos cooperados.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

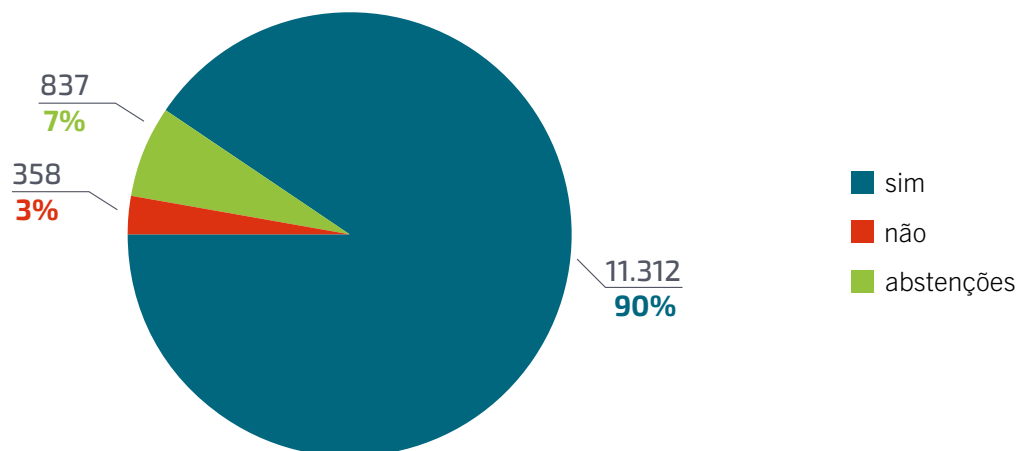
Resultados quantitativos

Quantidade de associados participando das assembleias de núcleo

	Sicredi Pioneira RS		Central Sicredi Sul*	
	Associados presentes	Crescimento frente ao ano anterior	Associados presentes	Crescimento frente ao ano anterior
2012	6.743	-	138.307	-
2013	8.347	23%	145.778	5%
2014	12.738	34%	152.558	4%

* Referencial comparativo

Resultado da votação eletrônica e secreta do item prestação de contas





NPS – Pesquisa de satisfação dos associados

	Sicredi Pioneira RS		Central Sicredi Sul*	
	NPS	Crescimento frente ao ano anterior	NPS	Crescimento frente ao ano anterior
2012	50%	-	53%	-
2013	61%	22%	61%	15%

* Referencial comparativo

Faturamento da cooperativa

Dezembro 2012	Dezembro 2013
R\$ 247,5 milhões	R\$ 266,7 milhões

Resultados qualitativos

Os associados participantes das assembleias apresentam maior reciprocidade com a cooperativa, ou seja, possuem maior quantidade de P&S.





Participação nas assembleias e a fidelização dos associados

Público analisado	Quantidade de associados	Quantidade de produtos e serviços utilizados	Margem de contribuição
Total de associados	90.667	3,19	R\$ 117
Associados presentes na assembleia de 2014	12.738	4,27	R\$ 181
Associados presentes nas assembleias de 2013 e 2014	4.203	4,72	R\$ 189
Associados presentes nas assembleias de 2012, 2013 e 2014	1.910	5,07	R\$ 198

Fonte: Sicredi Pioneira RS



Portal de governança da Sicredi Pioneira RS

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / atuação em rede / agilidade / decisões fundamentadas
 Requisito	Prestação de contas do órgão de administração / diretrizes definidas para atuação do conselho fiscal
 Palavras-chave	Portal / governança / conselho administrativo / conselho fiscal / transparência / gestão democrática

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha
Sigla	Sicredi Pioneira RS
Data da constituição	28 de dezembro de 1902
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	105.000
Número de colaboradores	510
Endereço	Rua Sete de Setembro, 374, Centro – CEP 85950-000
Cidade/Estado	Nova Petrópolis/Rio Grande do Sul
Site	www.sicredipioneira.coop.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

O portal de governança é uma ferramenta interativa, que atende às boas práticas de governança, dando transparência e assegurando ao conselho de administração e fiscal, tanto titulares como suplentes, o pleno acesso a todas as informações da cooperativa. Esse portal de governança nasceu de uma demanda dos conselheiros de qualificar o acesso às informações necessárias à efetividade de sua atuação.



Descrição da prática

Enfoque

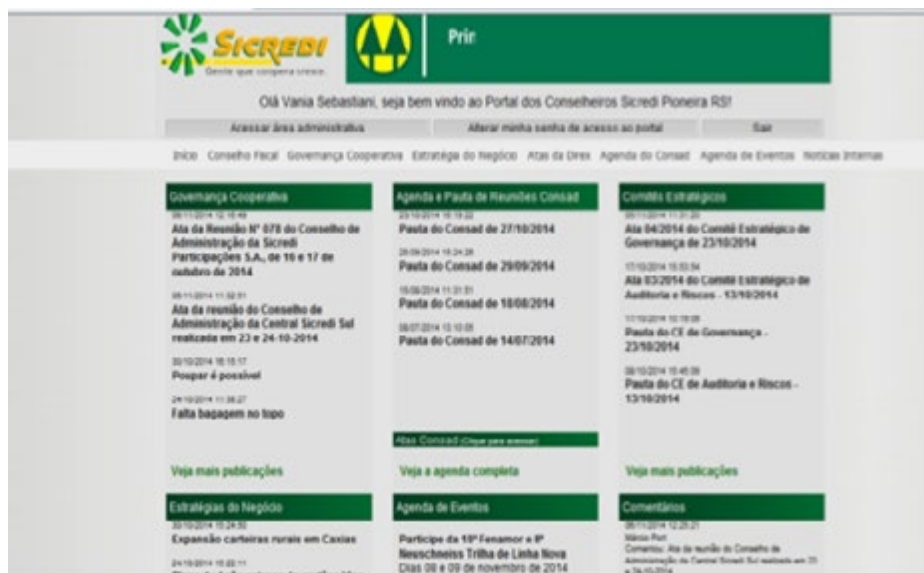
Metodologia

O portal de governança da Sicredi Pioneira RS é um banco de dados eletrônicos, que tem por objetivo fomentar a aproximação dos conselheiros administrativos e os conselheiros fiscais, tanto titulares quanto suplentes, da gestão da cooperativa, por meio da disseminação de informações de cunho econômico e social. O portal apresenta informações sobre governança da cooperativa e permite que os conselheiros tenham acesso às pautas e às atas das reuniões do conselho de administração, do conselho fiscal e da diretoria executiva; aos assuntos da governança, da estratégia do negócio; à agenda de eventos, notícias internas e externas; também há um espaço para o usuário deixar seu comentário. O portal permite aos conselheiros o foco no presente e no futuro.

As pautas são comentadas, ou seja, publicadas com os conteúdos que serão debatidos posteriormente em reunião presencial dos conselheiros. Essas pautas são disponibilizadas com antecedência de cinco dias, agilizando as reuniões presenciais, pois se pode partir para discussão e decisão, eliminando a etapa de explanação do conteúdo.

O portal é alimentado diariamente com informações fornecidas pelo presidente do conselho de administração e por executivos da cooperativa. As publicações da semana são comunicadas por e-mail, com envio do link aos conselheiros, podendo ser acessado de qualquer local, dentro ou fora da organização.

O acesso é feito por meio do site sicredipioneira.coop.br. O perfil de acesso ao portal é restrito, com senha individual.





-
- ▶ **Responsabilidade** Presidente do conselho de administração da cooperativa.
 - ▶ **Controle** Levantamento mensal de acessos por usuário.
 - ▶ **Proatividade** Conselheiros com conhecimento prévio da pauta das reuniões; conselho fiscal com mais subsídios para preparar o plano de trabalho do ano; conselheiros suplentes com acesso às mesmas informações dos titulares, preparando-os para uma possível atuação na reunião do conselho; e acompanhamento das decisões da diretoria executiva, logo após a reunião.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Presidência do conselho de administração, vice-presidência do conselho de administração, conselho de administração (Consad), conselho fiscal (Confis) e diretoria executiva (Direx).
- ▶ **Continuidade** Disponibilidade de acesso contínuo, alimentação diária/sob demanda.
- ▶ **Início da prática** Desde 2011.

Aprendizado

Melhoria

- ▶ **2011** Inclusão das atas do conselho fiscal;
- ▶ **2012** Criação de uma aba para notícias internas e externas e de um espaço específico para informações do planejamento estratégico;
- ▶ **2013** Comunicação das publicações da semana aos conselheiros;
- ▶ **2014** Inclusão das atas da Direx, do conselho de administração da central e da Sicredi Par.

Integração com outras práticas

O portal de governança é uma ferramenta interativa, que atende às boas práticas de governança cooperativa.

A prática está inter-relacionada com o modelo de atuação do conselho de administração, alinhado à política de governança da cooperativa.



As seguintes áreas cooperam para sua realização: gerência de relacionamento, gerência de operações, comitês estratégicos, conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática atende aos princípios da gestão democrática e da educação, formação e informação, pois o regime democrático pressupõe o exercício representativo do poder, em que alguns são escolhidos para representar a todos, com a responsabilidade que a lei e o estatuto estabelecem, e o dever de uma atuação efetiva, a partir do conhecimento sobre a vida da cooperativa: sua gestão, seus números, suas regras.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Nº de acessos por usuário – forma de medir o nível de interesse pelo portal





Sicredi Pioneira RS			
Ano	CONSAD	CONFIS	Total
2011	848	0	848
2012	1.121	50	1.171
2013	1.282	304	1.586
2014	1.321	513	1.834

Resultados qualitativos

- ▶ Qualificação da atuação pelos membros estatutários, com a ampliação do acesso ao conhecimento prévio, apoiando o presidente do conselho de administração na avaliação dos conselheiros;
- ▶ Redução do número de itens postergados para outra reunião, devido à necessidade de aprofundar o assunto em questão, proporcionando agilidade às decisões.



Agregar qualidade aos programas de educação cooperativa e de educação financeira

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora
 Requisito	Promoção da educação cooperativista para o quadro social
 Palavras-chave	Educação / formação / comportamento / satisfação dos associados e facilitadores

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS
Sigla	Sicredi Serrana RS
Data da constituição	30 de outubro de 1985
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	80.511 (base: outubro de 2014)
Número de colaboradores	346
Endereço	Av. 25 de Setembro, 777 – Centro – CEP 95185-000
Cidade/Estado	Carlos Barbosa/RS
Site	www.sicrediserranars.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Desde 2010, a cooperativa realiza, sistematicamente, o programa de educação cooperativa (CRESCER) e, desde 2013, promove o programa de educação financeira. A experiência tem mostrado que, cada vez mais, os associados recebem bem o convite, participam integralmente das formações propostas pela cooperativa e manifestam sua satisfação ou insatisfação, se for o caso.

Acostumada a primar pela excelência em todas as suas realizações, a cooperativa não pode fazer diferente com essa oportunidade que os associados oferecem, de se reunir em pequenos grupos para dialogar e conhecer mais sobre a sua instituição financeira.



Pois bem, desperdiçar essa oportunidade ímpar que os associados oferecem, seja pelo despreparo ou pela falta da busca insistente pela excelência na formação, seria, além de irresponsabilidade dos administradores, um rumo esquivo ao bem maior que se apregoa: o quadro social próximo, participativo e protagonista da sua cooperativa.

É certo que, em se tratando de educação, são investimentos que dão retorno no devido prazo. Não apenas retorno financeiro, mas da substancial razão de ser da cooperativa. Mesmo que a mudança de percepção e de cultura seja de longo prazo, não podemos nos furtar de fazer o melhor que está ao alcance, no momento que nos é concedido. É também certo que um associado poderá participar das mais diversas ocasiões. No entanto, pode ser que essa seja também a única oportunidade, principalmente, se ele não se sentir satisfeito.

Assim, desde 2010, é insistente e continuada a busca pela melhor qualificação de todos os programas de educação promovidos pela cooperativa. A qualificação e a diversificação dos facilitadores (quer sejam colaboradores internos, quer sejam parcerias atestadas pela cooperativa); a proposta teórica e metodológica; a estrutura de agendas e calendários; o material didático; os ambientes de formação, entre outros. Tudo deve concorrer para cumprir a missão e surpreender os associados positivamente.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Programa de educação cooperativa (Programa CRESCER)

Para o programa de educação cooperativa, que é nossa experiência maior em educação, a busca nesses quatro anos tem sido para aprimorar cada vez mais seu conteúdo e sua metodologia, com o objetivo de aproveitar a oportunidade e surpreender os associados.

Muito embora a educação cooperativista sempre tenha sido realizada de acordo com as diretrizes da Fundação Sicredi e valendo-se do processo de andragogia, no ano de 2014, após um amplo processo de análise e crítica construtiva, buscou-se empregar a metodologia da roda do aprendizado. Além de preservar o conceito da andragogia, ela permite ao associado criar significação a partir de suas experiências, a se manifestar, a interagir com o grupo, a se envolver e se surpreender com o que é a sua cooperativa e as oportunidades por ela oferecidas. Além disso, cada formação é tecnicamente planejada em todos os seus detalhes, inclusive com marcação de tempo para cada atividade, sendo assim conduzida pelos facilitadores.

Por meio dessa nova metodologia de aprendizado, tem-se dado um grande salto de qualidade, atestado pelas mais diversas manifestações, pela frequência dos participantes e pela satisfação dos colaboradores que facilitam a construção do aprendizado com os associados.



Em que consiste a metodologia da roda do aprendizado(*):

Baseia-se em boas práticas e conduz à abundância, porque nela acredita. É orientada por valores e atua de acordo com eles. É direcionada por uma visão de futuro, um propósito revestido de significado para todos os que nela trabalham. Toca, portanto, a mente e o coração de todos os seus colaboradores. Investe nas dinâmicas de grupo e nos trabalhos em equipe, que formam o ciclo completo de educação, de acordo com as melhores técnicas de andragogia. Passar por todas as etapas é vital, para que o aprendizado se dê de forma consistente.

A roda do aprendizado é um instrumento de educação em equipe, desenvolvida por Roberto Tranjan e implantada pela Yassaka Educação Comercial, que estimula o uso do pensamento sistêmico e promove a mudança do modelo mental, no sentido de uma visão compartilhada. Cria conhecimentos e expande a consciência e a melhoria das competências.

(*) Esclarecimento e divulgação pela consultoria, com os direitos reservados da metodologia.



Programa de educação financeira

O programa de educação financeira, que a cooperativa passa a assumir efetivamente como causa, vem se estruturando sistematicamente desde 2013, quando foram realizadas formações-pilotos. Atestadas, melhoradas e ampliadas, já estão ocorrendo de forma abrangente.

Particularmente, em educação financeira, têm-se várias frentes de trabalho, mas todas seguindo a mesma convicção de excelência, advinda do programa de educação cooperativa.



Assim, tem-se:

- ▶ **Para o público empresarial** Promoção, responsabilidade e seleção dos conteúdos da cooperativa em parceria com o Sebrae, que realiza a formação. Entre os conteúdos: Administrando o Fluxo de Caixa; Análise de Custos, Despesas e Preço de Venda; Vencendo a Inadimplência;
- ▶ **Para o público rural** Promoção, responsabilidade e seleção dos conteúdos pela cooperativa em parceria com o Senar, que realiza a formação. Dentre os conteúdos: Gestão da Propriedade Rural;
- ▶ **Para crianças, adolescentes e jovens** Realizados nas escolas pelos gerentes das unidades de atendimento, com apoio da área de comunicação e relacionamento da cooperativa. Essa formação está em vias de afirmação da sua estrutura de trabalho, já identificados os caminhos de acesso e as contribuições, que podem ser encontrados na OCB, no Banco Central do Brasil e no Sebrae.

- ▶ **Responsabilidade** Gerente regional de comunicação e relacionamento e assessor de relacionamento.
- ▶ **Controle** No Programa CRESCER, a roda do aprendizado já está incorporada à metodologia. Nos programas de educação financeira, a cooperativa estabeleceu termos de parceria com as instituições Sebrae e Senar, que garantem a execução das atividades. Controles pelas listas de presenças, fotografias e memória de evento.
- ▶ **Proatividade** A nova prática, relacionada à educação cooperativista no Programa CRESCER e na educação financeira, está contribuindo para a melhoria em qualidade, aproveitamento, permanência, frequência, sugestões de melhorias, contribuições para a gestão, pois permite um espaço mais adequado para a troca de informações e experiências entre a cooperativa e seus associados. Além disso, é importante destacar que também foi realizado um amplo e profundo trabalho de formação e qualificação dos executivos e gerentes das unidades de atendimento. Por serem também facilitadores e estarem diretamente envolvidos na constituição das turmas, é fundamental que tenham confiança na sua capacidade de fomentar a aprendizagem e a perspicácia de identificar associados potenciais para trilhar esse caminho (do conhecimento e também da liderança).



Aplicação

- ▶ **Abrangência** Turmas de associados em educação cooperativa e educação financeira, executivos e colaboradores que realizam as formações.
- ▶ **Continuidade** Anualmente.
- ▶ **Início da prática** Programa de Educação Cooperativa (CRESCER) desde 2010 e, na metodologia da roda do aprendizado, em 2014. Programa de educação financeira em parceria com o Sebrae e com o Senar, desde 2013, quando realizado piloto com cinco turmas de associados; programa de educação financeira nas escolas, piloto 2013 e 2014, e identificados caminhos e materiais consistentes de apoio na OCB, no Banco Central do Brasil e no Sebrae.

Aprendizado

Melhoria

Os ambientes de educação com associados, adolescentes e jovens já têm demonstrado seu potencial de satisfação e geração de resultados pelos públicos participantes. Por conta disso, são considerados estratégicos e de responsabilidade intrínseca da cooperativa.

Para tanto, a metodologia da roda do aprendizado está contribuindo em muito, porque dá segurança aos facilitadores e envolve constantemente os participantes, tornando-os sujeitos de seu próprio aprender. Além disso, permite que novos conteúdos sejam trabalhados e, principalmente, possibilita constância na realização e assegura que a cooperativa tenha conteúdos e atividades desenvolvidas de maneira uniforme em todos os seus grupos de estudo.

Integração com outras práticas

A prática da educação (cooperativa e financeira) é responsabilidade da cooperativa. Fortalece o envolvimento e a satisfação dos associados, colaboradores e dirigentes. É realizada com a integração de diversas áreas, sobretudo, do conselho de administração, da diretoria executiva e da área de comunicação e relacionamento.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está diretamente alinhada com os seguintes princípios:

- ▶ Educação, formação e informação;
- ▶ Interesse pela comunidade.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos:

Com essa prática, os indicadores afetados de maior relevância foram:

Público participante nos eventos de educação cooperativa
(Programa CRESCER)

2010 a 2012	2013	2014
895 associados	285 associados	375 associados

Público participante nos eventos de educação financeira e digital
(parcerias com Sebrae ou com Senar)

2012	2013	2014
Inexistente	9 turmas totalizando 163 associados	25 turmas totalizando 615 associados

Observação: Merece destaque o fato de que, em 2014, tendo sido realizada a entrega dos certificados e a integração com dirigentes e diretores na sede da cooperativa, a adesão foi superior a 80%. Considera-se muito positiva essa participação, uma vez que houve deslocamento desses associados de 23 municípios da área de atuação. Demonstra que a qualidade dos eventos de educação mobilizou a participação de forma integral.

Público (adolescentes e jovens) participante de
educação financeira nas escolas

2013	2014
850 crianças e adolescentes, nas escolas	1.064 crianças e adolescentes, nas escolas



Resultados qualitativos

Podem ser atestados por alguns dos muitos depoimentos de associados e colaboradores, colhidos após a conclusão das formações.

Depoimentos de associados

“Com esse curso, fiquei sabendo mais sobre como funciona o Sicredi e isso me incentivou a passar minha folha de pagamento ao Sicredi, que hoje estou recebendo em outro banco. Também irei convidar meus colegas de trabalho para participar desse curso no próximo ano, pois assim irei trazer mais associados pro Sicredi”

(Associado: Artur Fetter / Bom Princípio).

“Através desses encontros, pudemos entender mais profundamente o significado de cooperativismo e a importância de cada associado, além de entrar em contato com pessoas que, assim como nós, têm o mesmo objetivo de poder crescer com os recursos do Sicredi. Entendemos, de fato, que o Sicredi pode nos impulsionar na realização de nossos projetos que, no nosso caso, é a construção de nossa casa que em breve estará pronta. Sendo assim, com total conhecimento de causa, estamos querendo que mais pessoas venham a se beneficiar e ter a certeza que é uma equipe que sempre estará pronta em atender às necessidades de cada um”

(Associados: Douglas Picolotto e Janaina Fontana / Flores da Cunha).

“Seria importante que todos os associados participassem desse programa oferecido pelo Sicredi. É muito importante que também fossem convidados sempre o marido e a esposa, para espalhar e divulgar mais rapidamente para todos os nossos vizinhos, parentes e amigos a importância do Sicredi em nosso município e região”

(Associado: Valdemar Cavalleri / Monte Belo do Sul).

Depoimentos de gerentes de unidade de atendimento (educadores)

“Nos encontros do Programa CRESCER, percebeu-se, pelos questionamentos e sugestões, o interesse dos associados em conhecer mais sobre o Sicredi, seus produtos e serviços. O momento mais rico foi o dos cases, em que os associados discutiram as ações que a cooperativa poderia desenvolver acerca da principalidade dos associados, das estratégias para buscar jovens, dos inativos e sobre o uso dos canais on-line”.

Os associados sugeriram encontros com maior frequência e com maior número de participantes. A experiência foi positiva: demonstraram surpresa com os números apresentados, com a economia gerada, quando foi apresentado o modelo agregador de renda, por exemplo.



Por fim, um associado relatou a aproximação cordial entre as pessoas da turma, que se tornaram mais próximas por terem esse momento de convívio.

A diversidade do público, com agricultores, profissionais autônomos e empresários, homens, mulheres e jovens, contribuiu muito para a riqueza dos encontros. Para mim, foi uma oportunidade gratificante de transmitir conhecimento e também, naturalmente, de aprender com os associados”

(Colaboradora: Roberta Carla Marson Pancot).

“A realização do Programa CRESCER de nossa unidade de atendimento, mais uma vez foi um sucesso. Olhamos e convidamos os associados que queremos conosco. Pessoas que, acreditamos, possam contribuir com a cooperativa: com ideias, sugestões de como atender às expectativas dos nossos associados, além de estreitarmos relacionamento com os participantes, pois se trata de uma oportunidade ímpar para divulgar nossos produtos e serviços e principalmente ouvir nossos associados.





Sentimos que eles têm interesse de conhecer mais e participar mais da cooperativa, ter mais momentos em que possam externar suas opiniões e esclarecer dúvidas. Sentirem-se, sim, “donos” da cooperativa. Também acreditam que o diferencial para o desenvolvimento da cooperativa são colaboradores eficientes e bem preparados.

Também é gratificante participar desses momentos com nossos associados, quando as trocas de conhecimento e aprendizado são para todos nós. Valorizando, assim, sobretudo, os princípios do cooperativismo, como educação e interesse pela comunidade”

(Colaboradora: Iliane Maria Ceccon Tondo).



Programa de desenvolvimento de gestores

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / valorização das pessoas e da cultura
 Requisito	Desenvolvimento de lideranças
 Palavras-chave	Desenvolvimento de gestores / retenção de talentos

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Vale do Piquiri ABCD
Sigla	Sicredi Vale do Piquiri ABCD PR/SP
Data da constituição	8 de outubro de 1988
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	61.148
Número de colaboradores	440
Endereço	Avenida Presidente Kennedy, nº 2.268 – Jardim Itália CEP 85950-000
Cidade/Estado	Palotina/PR
Site	www.sicredivaledopiquiriabcd.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

A cooperativa, com a incorporação de outras cooperativas, especialmente na região do ABCD paulista e na capital de São Paulo, percebeu a necessidade de acelerar a formação e a capacitação de colaboradores para ocuparem cargos de gestão (gerentes de unidades, gerentes administrativos e gerentes de negócios), posições para unidades de atendimento e suportar o crescimento da cooperativa, por meio da abertura de novos pontos de atendimento.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A construção do programa de desenvolvimento de gestores foi conduzida pela área de gestão de pessoas e segue as seguintes etapas:

- ▶ Mapeamento das competências necessárias para os cargos participantes do programa;
- ▶ Construção colaborativa, por meio da participação dos colaboradores, da grade do programa, específica para cada cargo participante;
- ▶ Definição do cronograma de implantação;
- ▶ Orçamentação do programa, aprovação da diretoria executiva e do conselho de administração;
- ▶ Seleção dos fornecedores internos e externos;
- ▶ Busca de apoio financeiro e institucional do SESCOOP/PR.

As turmas de formação de gerentes de unidade e gerentes administrativos têm um total de 288 horas, e as turmas de gerentes de negócio, 216 horas. As cargas horárias são divididas em 18 módulos, para gerentes de unidade e gerentes administrativos, e em 16 módulos, para os gerentes de negócio.

Em números gerais, o programa atingiu um público de 126 participantes, totalizando 1.008 horas de treinamento, com 68 módulos, durante um período médio de 18 meses, realizados em regime mensal.

Inicialmente, foi aberto o processo seletivo a todos os interessados (seja pelo viés de aperfeiçoamento profissional ou visando à progressão de cargos). Os colaboradores inscritos foram avaliados, considerando o histórico profissional dentro da cooperativa, as entregas operacionais, a mobilidade regional e as perspectivas de desenvolvimento dentro do quadro estratégico da cooperativa. Após esse filtro, foram definidas as turmas.

- ▶ **Responsabilidade** Gerente de gestão de pessoas com apoio da diretoria executiva.
- ▶ **Controle** O controle é realizado por meio da lista de presença dos participantes, além de avaliações construídas em sala, e por meio da performance operacional na unidade de atendimento, durante a realização do curso. Ao final há um feedback dos gestores, fazendo um comparativo do desempenho do colaborador antes e depois da realização do programa. Faz-se também uma avaliação dos instrutores e professores, utilizando um formulário padrão, respondido pelo colaborador, ao final de cada módulo do programa, avaliando questões como conhecimento sobre o tema, didática e aplicabilidade do conteúdo.



-
- ▶ **Proatividade** O programa, em sua essência tem um aspecto muito relevante em relação à proatividade, uma vez que objetiva acelerar a formação, capacitação e desenvolvimento de colaboradores, para ocuparem futuramente posições de gestão nos pontos de atendimento da cooperativa. Essa prática atinge vários itens de gestão de pessoas dentro de um mesmo projeto, ou seja: desenvolvemos os nossos colaboradores nas competências, habilidades e atitudes esperadas para o cargo de gestão; fornecemos caminhos claros de progresso e crescimento salarial. Paralelamente, acontece diminuição do turnover e valorização dos talentos da organização.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Nível gerencial (para áreas administrativas e de negócio)
 - ▶ **Continuidade** Anual
 - ▶ **Início da prática** Desde 2013
-

Aprendizado

Melhoria

À medida que o programa foi implementado, foi necessário fazer adequações relativas à carga horária, ao conteúdo e à metodologia de ensino de determinados módulos do programa.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada ao planejamento estratégico da cooperativa, visando a promover lideranças com capacidades voltadas à gestão, execução, negociação e articulação, com foco no desenvolvimento sistêmico da cooperativa e para o alcance dos resultados. Para tanto, os nossos participantes do PDG voltam sua atenção para práticas de ensino que procuram traduzir simulações reais, envolvendo o cotidiano dos participantes sobre temáticas, como governança, liderança gestão do negócio e relacionamento com o stakeholders que apoiam o empreendimento local, no caso, a unidade de atendimento na qual o participante atua.

Tivemos a integração com todas as áreas da cooperativa (conselho de administração, diretoria executiva, gestão de pessoas, área de negócios e área operacional).



A área de comunicação da cooperativa teve um papel fundamental na construção de peças de endomarketing, para comunicação do programa a todos os colaboradores.

A Central Sicredi PR/SP/RJ também foi envolvida, bem como o sistema Ocepar e SESCOOP.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Entre os princípios que o programa atende com maior ênfase, destacamos a educação, formação e informação. As cooperativas promovem a educação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos colaboradores, de forma que esses possam contribuir para o desenvolvimento de suas cooperativas.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Até o presente momento, o programa se encontra em andamento, com 126 colaboradores em curso. Nesse período, 90 colaboradores (71,42%) obtiveram progresso salarial e 69 colaboradores (54,76%) avançaram nos cargos e posições dentro da cooperativa.

Para a cooperativa, o programa serve como ponto de apoio para seleções estratégicas e contribui para os números do negócio, por meio da melhoria da performance de nossos colaboradores. A seguir, como exemplo, temos o quadro de metas consolidado do exercício de 2013, em que se percebe, com exceção de um dos indicadores, a superação do plano de metas.

Plano de metas 2013			
Sicredi Vale do Piquiri ABCD PR/SP			
Indicadores	Planejado	Realizado	%
Associados	53.800	54.453	101%
Depósitos totais*	534.377.607	521.792.476	98%
Carteira de crédito	500.000.000	589.504.555	118%
Ativos totais	665.498.050	758.107.109	114%
Índice de cobertura	40,28%	40,85%	101%
Índice de eficiência	60,24%	57,32%	105%
Índice de inadimplência	máx 1,50%	0,79%	190%
Nota auditoria	32/80	33,58/91,46	114%
Resultado	25.189.179	27.839.215	111%

*Considera depósitos à vista, a prazo, poupança, fundos e previdência



Em relação à retenção dos colaboradores na cooperativa





No Sistema Sicredi, o turnover é de 1,49% ao mês. Já na Sicredi Vale do Piquiri ABCD PR/SP, com o apoio da gestão e das iniciativas educacionais, o turnover se mantém em 1,2% ao mês.

Resultados qualitativos

Melhoria na qualidade do atendimento prestado aos associados.



Programa de integração cooperativista – PIC

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Pensamento sistêmico / aprendizado organizacional / inovação / liderança transformadora / valorização das pessoas e da cultura
 Requisito	Incentivo à participação dos cooperados na cooperativa
 Palavras-chave	Educação / participação / integração

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Circuito das Águas
Data da constituição	9 de julho de 1988
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	208
Número de colaboradores	180
Endereço	Av. Antônio Junqueira de Souza, 476 – Centro – CEP 37470-000
Cidade/Estado	São Lourenço/MG
Site	www.unimedcircuito.coop.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Necessidade de aproximar o cooperado da cooperativa. Incentivar a participação e o interesse do cooperado pela cooperativa, aproximando-o da gestão, para que possa compreender melhor todos os benefícios da cooperação e contribuir para o crescimento da cooperativa. Incentivar a educação continuada dos cooperados.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

O Programa de Integração Cooperativista (PIC) é um incentivo à participação na cooperativa e ao aperfeiçoamento em sua área de atuação. Os cooperados recebem uma pontuação pela participação em eventos realizados pela cooperativa e em eventos de educação continuada relacionados à sua área de ação. 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 os eventos sempre que ofertados.

Os eventos realizados pela cooperativa, como, por exemplo, as assembleias, são os de maior importância e recebem uma pontuação maior que os demais. A adesão aos projetos de responsabilidade social da cooperativa, assim como a participação em eventos recreativos, culturais e sociais promovidos pela Unimed Circuito das Águas também é pontuada, excetuando-se as reuniões ordinárias/extraordinárias da diretoria e dos conselhos.

A participação em congressos e cursos de aperfeiçoamento não promovidos pela cooperativa também é valorizada, desde que os eventos sejam reconhecidos pelas sociedades das especialidades.

O conselho de administração da Unimed Circuito das Águas define, por meio de reuniões ordinárias ou extraordinárias, o elenco de eventos a serem pontuáveis e o valor da pontuação. Quando ocorrem, as mudanças são válidas apenas para as avaliações do ano subsequente.

Os eventos relacionados ao programa são divulgados com antecedência aos cooperados. A presença é registrada por assinatura, em livro de eventos vinculado ao programa. Em relação à participação em eventos científicos de medicina, os cooperados devem apresentar os certificados de participação até um prazo pré-estabelecido anualmente.

A pontuação é computada no período de um ano, de janeiro a dezembro, sendo divulgada durante a assembleia geral ordinária. A partir do ranking de pontuação, os cinco cooperados com melhor classificação são bonificados com auxílio financeiro para participação em congresso de medicina e os 50 melhores classificados, com o pagamento da anuidade do Conselho Regional de Medicina – CRM. O ranking do PIC também beneficia os candidatos a bolsas de estudo, oferecidas anualmente pela cooperativa (com limite de quatro por ano). As bolsas são voltadas para a capacitação em gestão empresarial ou de cooperativas em áreas da medicina.



-
- ▶ **Responsabilidade** Setor de relacionamento com o cooperado
 - ▶ **Controle** O controle é feito por meio do registro de participação nos eventos em sistema automatizado. O próprio sistema vai consolidando os dados e ranqueando os participantes. Ao final do ano, o cooperado é lembrado de enviar os certificados de cursos e congressos dos quais tenha participado para contar como pontuação. A comprovação de presença nos eventos da cooperativa é feita por meio de assinatura em livro de eventos.
 - ▶ **Proatividade** Ao conhecermos o perfil dos eventos da cooperativa com maior grau de participação, podemos reformatar eventos futuros, de forma a atrair ainda mais a participação dos cooperados. Por meio do PIC, é possível conhecermos o número de médicos cooperados que participam de eventos da área de medicina e, portanto, se atualizam, o que demanda incentivar os demais a também se atualizarem, por meio da promoção de educação continuada em eventos próprios e externos.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** A participação no PIC é aberta a todos os cooperados da Unimed Circuito das Águas, de toda a sua área de abrangência, sendo que em apenas alguns casos fica impedida a participação: cooperados que tenham sofrido qualquer penalidade estatutária ou regimental na Unimed no exercício; cooperados inadimplentes com a Unimed; e cooperados inadimplentes com o ISS da cidade em que atuam.
- ▶ **Continuidade** Anual
- ▶ **Início da prática** 2007

Aprendizado

Melhoria

Com o uso da prática, a cooperativa encontrou novas formas de aproximar o cooperado e passou a atender melhor a suas demandas na formatação dos eventos realizados. Outras melhorias foram implementadas no decorrer do programa, como: a limitação do número de congressos médicos pontuados por ano, de forma que prevaleça o critério de maior pontuação para o cooperado que participa em eventos realizados pela cooperativa; ampliação do programa, com a inclusão da oferta de bolsas de estudo; revisão das premiações periodicamente pelo conselho



de administração e ajuste para beneficiar mais cooperados participantes e com valores financeiros reajustados, a fim de acompanhar o cenário econômico vigente.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada aos objetivos estratégicos da cooperativa, que incluem a valorização contínua do médico cooperado, às boas práticas da governança e às práticas de sustentabilidade cooperativa da Unimed do Brasil.

O PIC está inter-relacionado com as práticas da Unimed Circuito das Águas, como assembleia geral ordinária e extraordinária, reuniões itinerantes pré-assembleia, Projeto Conviva (projeto de integração entre colaboradores, cooperados e a cooperativa) e programa de educação cooperativista.

Para a realização da prática, cooperam a diretoria executiva, o conselho de administração, a secretaria da governança e o setor de relacionamento com o cooperado.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada aos seguintes princípios:

- ▶ Gestão democrática, por incentivar a participação do cooperado na gestão – por exemplo, a participação em assembleias;
 - ▶ Educação, formação e informação, por meio do incentivo à educação continuada e participação dos cooperados em reuniões da cooperativa, cursos e congressos;
 - ▶ Interesse pela comunidade, pelo incentivo à participação em eventos e projetos voltados para a comunidade.
-

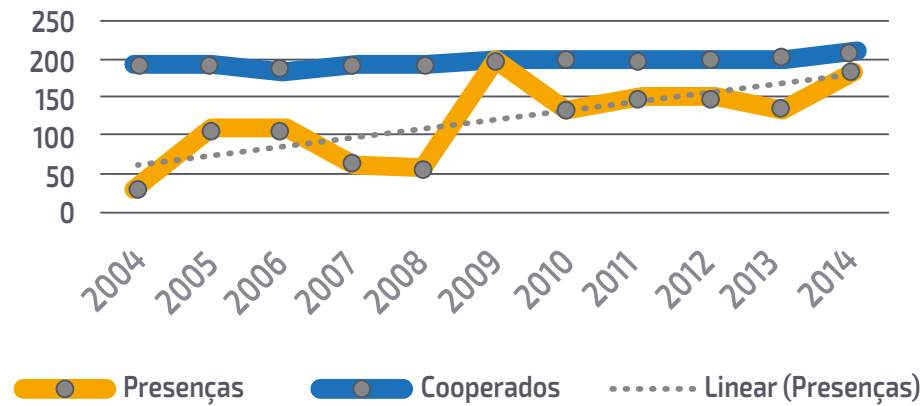
Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

O aumento na participação dos cooperados pode ser observado no gráfico abaixo, principalmente após a implantação do PIC.



Quantidade de presenças x quantidade de cooperados







Resultados qualitativos

À medida que os cooperados passaram a participar mais da cooperativa, observamos também uma melhora no nível de discussão dos temas de interesse, bem como a proposição de novos temas, trazidos por eles. A partir daí, foi possível também agilizar o processo de tomada de decisão. Outro relevante benefício que destacamos é o maior comprometimento com as decisões e objetivos estratégicos delineados.



Modelo GRI para relatório de gestão

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / pensamento sistêmico / responsabilidade social / geração de valor
 Requisito	Prestação de contas
 Palavras-chave	Indicadores de desempenho / resultados / relatório de gestão

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Circuito da Águas
Data da constituição	9 de julho de 1988
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	208
Número de colaboradores	180
Endereço	Av. Antônio Junqueira de Souza, 476 – Centro – CEP 37470-000
Cidade/Estado	São Lourenço/MG
Site	www.unimedcircuito.coop.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

A necessidade de prestar contas de forma transparente às partes interessadas da cooperativa, analisar resultados e aprofundar o conhecimento sobre os impactos econômicos e socioambientais das atividades da organização, na comunidade e no meio ambiente.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A metodologia adotada é estabelecida por um organismo internacional e apolítico, o Global Reporting Initiative (GRI), que padroniza indicadores de sustentabilidade e já é conhecido e utilizado em todo o mundo. O GRI é composto por membros de 160 países e recebe contribuições de milhares de pessoas, na discussão de novos indicadores, formatados para uso em relatórios de sustentabilidade empresariais. Os indicadores fazem parte de um conjunto de diretrizes, com protocolos e manuais divulgados pelo GRI, para que possam ser implantados por qualquer organização, de qualquer porte. Os indicadores passam por revisões anuais, e, periodicamente, o conjunto de diretrizes GRI é atualizado.

O GRI também disponibiliza um serviço de verificação dos relatórios, para que se confirme a correta aplicação das diretrizes, princípios e indicadores. Uma declaração de conformidade é emitida pela sede do GRI, na Holanda, após a verificação dos relatórios.

Os temas abordados no relatório são priorizados após pesquisa e reuniões com os públicos interessados (clientes, cooperados, colaboradores, fornecedores, parceiros), para que o relatório possa atender às expectativas de todas as partes. A pesquisa é disponibilizada on-line no site da cooperativa, de abril a dezembro, e também é enviada junto com o relatório impresso para clientes empresariais e outras singulares do Sistema Unimed, assim como é aplicada durante as reuniões dos conselhos. A pesquisa lista os principais temas da sustentabilidade corporativa, para que o pesquisado selecione aqueles que considera mais impactantes para a comunidade e aqueles que considera mais importantes para influenciar suas decisões em relação à cooperativa.

Além da pesquisa, uma reunião com esses públicos é realizada ao final do ano, em forma de workshop, para a discussão dos temas relacionados à sustentabilidade, fornecendo uma visão mais próxima das reais preocupações da sociedade, para que possamos incluir temas relevantes no relatório.

O relatório é elaborado, então, a partir de um cronograma feito em novembro com os gestores de todas as áreas da cooperativa, para que forneçam as informações e os indicadores necessários, entre os meses de dezembro e fevereiro. A construção do texto e sua adequação aos padrões do GRI são de responsabilidade da área de comunicação, passando por revisão da diretoria. Depois de concluído o texto, todo o conteúdo do relatório é submetido à auditoria interna, para verificar o rastreamento dos dados, a veracidade das informações e a adequação às diretrizes GRI. A auditoria interna é realizada por colaboradores capacitados na metodologia GRI, pela assessoria de comunicação, que, por sua vez, passa por formação em eventos disponibilizados pelo sistema Unimed. Por fim, o relatório é enviado à Holanda para ser verificado pelo próprio GRI.

O relatório é disponibilizado por meio impresso e eletrônico e enviado a todos os cooperados, clientes empresariais, singulares e federações do Sistema Unimed.



A metodologia GRI permite a escolha de um número de indicadores específico para atender aos requisitos mínimos das diretrizes, em dois níveis de complexidade. Todos os itens de perfil organizacional e indicadores de desempenho econômicos, sociais (práticas trabalhistas; direitos humanos; sociedade; responsabilidade pelo produto) e ambientais podem ser encontrados no site do GRI: www.globalreporting.org.

- ▶ **Responsabilidade** Assessoria de comunicação, marketing e sustentabilidade.
- ▶ **Controle** O controle das ações de elaboração do relatório é realizado pela assessoria de comunicação, e a diretoria executiva, que é informada do processo em andamento, contribui na revisão e na correção dos textos finais.
- ▶ **Proatividade** A elaboração de relatórios de gestão e sustentabilidade pelo modelo GRI permite uma visão ampliada do negócio, além de uma análise de tendências em curto e médio prazos, constituindo-se em ferramenta importante para a gestão estratégica do negócio.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** O relatório abrange informações de todos os setores e unidades da cooperativa, incluindo os recursos próprios (laboratório, drogarias e pronto atendimento).
- ▶ **Continuidade** Anual
- ▶ **Início da prática** 2011

Aprendizado

Melhoria

Essa prática trouxe muitos ganhos de aprendizado para a cooperativa, pois passamos a monitorar indicadores que não monitorávamos anteriormente e, a partir da análise desses resultados, surgiram novas demandas de melhoria dos processos, além de implantação de novas ideias para melhorar os resultados e a gestão, como, por exemplo: coleta seletiva do lixo produzido pela cooperativa; pesquisa dos temas que vão compor o conteúdo do relatório com todas as partes interessadas (cooperados, colaboradores, fornecedores, clientes, parceiros, comunidade). O aprendizado é contínuo, inclusive adotamos a versão G3.1, nos primeiros anos, e evoluímos para a versão G4 em 2014.



Integração com outras práticas

A prática está alinhada à política de sustentabilidade da cooperativa e da Unimed do Brasil, que se preocupa em avaliar os impactos de suas atividades na comunidade e na continuidade do negócio. Também está alinhada aos princípios da boa governança, tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A elaboração do relatório está inter-relacionada com as práticas da Unimed Circuito das Águas, tais como a gestão de sistemas da qualidade; desenvolvimento de pessoas (treinamentos); avaliação de impactos ambientais; neutralização de carbono (plantio de mudas); estratégias de fomento ao crescimento da carteira; e planejamento estratégico.

A prática é realizada com a cooperação das áreas de gestão de pessoas, controladoria, mercado, relacionamento com o cooperado, relacionamento com o cliente, secretaria da governança, sustentabilidade, espaço Viver Bem (setor de promoção e prevenção da saúde) e comunicação.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao princípio de gestão democrática, principalmente pela prestação de contas aos cooperados, permitindo-lhes participar da gestão, e ao princípio interesse pela comunidade.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Indicadores de 2014			
Impacto na economia regional	Inventário de carbono	Destinação do lixo da administração	Crescimento da cooperativa
80,27% comunidade local	126,32 toneladas de emissão de CO ² neutralizadas com o plantio de árvores	1,5 tonelada de lixo (papel) reciclado	Aumento de: 16% no faturamento 3% no número de consultas médicas 17% no repasse ao cooperado 8% no número de clientes
19,72% externo			



Resultados qualitativos

A adoção do modelo GRI para relatórios de sustentabilidade gerou resultados positivos na divulgação para partes interessadas, pois, anteriormente, o relatório era entregue apenas para cooperados, Unimeds da microrregião, Federação Minas e Confederações, alcançando um total de 250 relatórios entregues. O relatório GRI é entregue também para empresas clientes majoritárias, parceiros estratégicos, ANS e outras organizações públicas e da sociedade civil, além de estar disponível na Internet no portal da Unimed Circuito das Águas, alcançando milhares de pessoas, entre clientes e não clientes.

A mensuração do valor econômico gerado e distribuído pela cooperativa e os investimentos na comunidade passaram a acontecer a partir dos relatórios GRI. Passamos também a conhecer melhor o quadro de cooperados e colaboradores, por meio de indicadores de pessoas, por sexo, gênero, etnia, religião e grupos minoritários. Os indicadores ambientais também não eram mensurados e proporcionaram a redução no desperdício de materiais, por medirmos com mais atenção o uso de papel, energia e combustíveis, sabendo de seus impactos na sustentabilidade do negócio.

O relatório GRI permite uma visão sistêmica da gestão, relacionada a todas as dimensões do desenvolvimento sustentável, além de maior transparência e engajamento com as partes interessadas (sociedade, mercado, fornecedores, governo etc.), por meio da realização de workshops para a discussão dos temas da sustentabilidade.



Conselho Social

**Critério**

Governança

**Fundamento(s)**

Liderança transformadora / atuação em rede / valorização das pessoas e da cultura

**Requisito**

Estímulo à participação dos cooperados na cooperativa

**Palavras-chave**

Desenvolvimento / governança / representatividade

**Informações da Cooperativa****Razão social**

Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Vitória

Data da constituição

27 de agosto de 1979

Ramo do cooperativismo

Saúde

Número de cooperados

2250

Número de colaboradores

2168

EndereçoAv. Cezar Hilal, 700, 3º e 4º pavtos., Ed. Yung, Bento Ferreira
– CEP 29050-922**Cidade/Estado**

Vitória/ES

Site

www.unimedvitoria.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

A Unimed Vitória detém um quadro expressivo de médicos cooperados, que atuam nas diversas especialidades e, tendo em vista a necessidade de buscar o entendimento e tratativas das particularidades e demandas de cada campo de atuação, se fez necessária a criação de um conselho que permeie todas as especialidades.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A Unimed Vitória traz como prática de gestão o envolvimento da alta direção com seus médicos cooperados, no intuito de aproximar e enxergar as necessidades peculiares a cada especialidade e buscar as melhores alternativas para os desafios da cooperativa.

O conselho social é constituído pelos membros do conselho de administração, do conselho técnico, Núcleo de Desenvolvimento Cooperativista (Nudec) e cooperados, que são eleitos para representar as especialidades médicas e os cooperados de municípios da área de ação da cooperativa, localizados fora da Grande Vitória.

É um órgão consultivo, que tem por objetivo discutir a macropolítica da cooperativa e formalizar propostas para o conselho de administração da Unimed Vitória.

O conselho social é presidido pelo presidente da cooperativa. Os membros representantes das especialidades são eleitos para um mandato de quatro anos, por voto direto dos cooperados, à exceção do 1º mandato, que se iniciou no 4º trimestre de 2012 e terminará em março de 2015.

O número de representantes das especialidades é proporcional à quantidade de cooperados que cada especialidade possui, sendo que o número de vagas por especialidades fica limitado a quatro médicos por especialidade, conforme tabela a ser proposta pelo conselho de administração.

As especialidades com pequeno número de cooperados são reunidas em grupos afins para assegurar a sua representatividade. A representatividade dos municípios da área de ação da cooperativa, localizados fora da Grande Vitória (Guarapari, Anchieta, Domingos Martins e Marechal Floriano), é assegurada da seguinte forma:

- ▶ Tem no mínimo um e no máximo quatro representantes, sendo um representante para até 50 cooperados, dois representantes de 51 a 100, três representantes de 101 a 150 e quatro representantes a partir de 151.

A representação das especialidades médicas que atuam na cooperativa é feita da seguinte forma:

- ▶ São representadas as especialidades devidamente reconhecidas pelo Conselho Federal de Medicina, de forma proporcional ao seu número de cooperados, com no mínimo um e no máximo quatro representantes por especialidade ou por grupo delas;
- ▶ Especialidades com menos de dez cooperados são obrigatoriamente agrupadas, preferencialmente por afinidade. A especialidade ou grupo que possuir de 10 a 50 cooperados tem um representante, de 51 a 100 tem dois, de 101 a 150 tem três e a partir de 151 associados, quatro.



O processo eleitoral respeita as seguintes normas:

- ▶ O processo eleitoral é dirigido por uma comissão eleitoral designada pelo conselho de administração em reunião no ano eleitoral, composta de um presidente e um secretário;
- ▶ As eleições são convocadas após a posse do conselho de administração, com antecedência mínima de trinta dias;
- ▶ O candidato a membro do conselho social deve estar ativo na cooperativa, inscrito na especialidade ou atuar no município que deseja representar, não podendo estar licenciado, suspenso ou em cumprimento de penalidade determinada pelo conselho de administração, em decorrência de processo administrativo na data limite da inscrição;
- ▶ O cooperado pode inscrever-se em apenas uma especialidade ou grupo de especialidades, na qual esteja inserido e registrado na cooperativa, ou como representante de um município ou grupo de municípios;
- ▶ Cada cooperado deve optar por votar em apenas um membro de sua respectiva especialidade principal ou grupo de especialidades na qual ela esteja inserida, ou em apenas um membro representante de um município ou grupo de municípios, estando vedada a duplicidade de voto.

São considerados eleitos os candidatos que obtiveram o maior número de votos. No caso de empate, o cooperado com a inscrição mais antiga é conduzido ao cargo. Persistindo o impasse, assume o que possuir maior idade.

O membro do conselho social que faltar a duas reuniões seguidas ou a três reuniões alternadamente, sem justificativa, é excluído do mesmo.

Faz-se uma lista com candidatos suplentes mais votados, para eventuais substituições dos cooperados eleitos, que não puderem tomar posse, renunciarem, forem excluídos por faltas ou ficarem impossibilitados de cumprir o mandato.

Os casos omissos ou duvidosos serão resolvidos pelo conselho de administração, após encaminhamento da comissão eleitoral.

As reuniões do conselho social funcionam da seguinte maneira:

- ▶ São convocadas e coordenadas pelo presidente da cooperativa;
- ▶ São remuneradas com o mesmo valor da cédula de presença do conselho de administração;
- ▶ As reuniões ordinárias têm periodicidade trimestral;
- ▶ Tanto as reuniões ordinárias como as extraordinárias são convocadas com antecedência mínima de 15 dias, por meio de e-mail previamente cadastrado.



-
- ▶ **Responsabilidade** Gerência de relacionamento com a rede prestadora de serviços.
 - ▶ **Controle** É realizado pela coordenação de desenvolvimento cooperativista, por meio de convocações bimestrais para as reuniões, e todo o monitoramento é conduzido pelas listas de presença (registros de entradas e saídas) de cada reunião realizada. As pautas, com todas as programações, são direcionadas com antecedência para o grupo, e todas as informações são registradas em atas e assinadas pela presidência.
 - ▶ **Proatividade** Essa prática permite que os médicos cooperados representantes das especialidades possam discutir as macropolíticas estratégicas da cooperativa, bem como a formulação de propostas para o conselho de administração.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Conselhos, diretoria executiva e médicos cooperados eleitos por diversas especialidades.
- ▶ **Continuidade** O quadro de conselheiros é renovado a cada quatro anos, por meio de eleição.
- ▶ **Início da prática** 2013

Aprendizado

Melhoria

O conselho social foi pleiteado, no intuito de aproximar as especialidades e se fazer voz ativa perante a diretoria e os demais cooperados. Sua implantação já representa uma melhoria para a cooperativa.

Devido ao cunho estratégico que o conselho social detém, os conselheiros deliberam ações para o desenvolvimento de projetos que permeiam diversas áreas da cooperativa. Os pilares dessas ações estão desmembrados no planejamento estratégico da Unimed Vitória.

Os projetos são acompanhados pelos conselheiros e conduzidos pelos superintendentes e suas equipes auxiliares. As ações são regidas por metas, prazos e indicadores.

O quinto encontro do grupo contou com a participação do médico, Juan Gérvas – médico referência mundial em atenção primária à saúde –, que apresentou a realidade mundial e a realidade brasileira na área.



A partir do trabalho conduzido pelo grupo, foram criadas ações e direcionadas para o planejamento estratégico da Unimed Vitória, que são acompanhadas pelo grupo desde então. Em todas as reuniões, são traçadas pautas, apresentadas ao conselho de administração.

A média de participação é considerada significativa nas reuniões, e o envolvimento é notório, sendo possível identificar a participação ativa do grupo no dia a dia da cooperativa.

Integração com outras práticas

O conselho social permeia outros conselhos da cooperativa, sendo possível visualizar a integração total com a ferramenta do planejamento estratégico. Além disso, os processos se integram com as normas de gestão ISO 9001:2008 e ONA, para garantir o padrão de qualidade.

Há a cooperação entre a gerência de relacionamento com a rede prestadora de serviços e as demais áreas da Unimed Vitória. Há também a cooperação com os associados que participam do conselho social.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

O conselho social faz parte da estrutura de governança da cooperativa e é constituído com base no princípio da cooperação, que se pauta na adesão voluntária e livre, no controle democrático pelos membros, na participação econômica dos associados, na autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e, por fim, no interesse pela comunidade.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

- ▶ Média de adesão de 72% dos membros nas reuniões;
- ▶ 30% dos projetos e ações do planejamento estratégico da cooperativa são articulados e acompanhados pelo conselho social.

Resultados qualitativos

A Unimed Vitória tem sido referência em benchmarking para as demais singulares do estado, que, por diversas vezes, a visitaram a fim de obter mais informações quanto ao escopo da prática.



Tem recebido diversos depoimentos de membros que participam das reuniões, tais como: o médico Ricardo Varella, especialista em radiologia e diagnóstico por imagem, que considerou a dinâmica foi muito boa. “Fiz algumas sugestões. Espero que as ideias sejam implementadas”, disse.





A pediatra Lúcia Borjaille destacou a sintonia do grupo. “Muita gente pensa da mesma forma e, assim, as ideias vão se encaixando. Esse formato também é uma maneira de valorizar o cooperado e, com certeza, vamos chegar a um excelente resultado”, espera.

Almir Sá Barbosa, clínico e gastroenterologista, achou importante conhecer as informações que foram mostradas durante o encontro. “É fundamental discutirmos as situações e sugestões de melhorias nas mais diversas áreas que impactam em nossa cooperativa”, falou.

Para Luiz Antonio Pôncio de Andrade, cirurgião geral e do aparelho digestivo, a reunião vem demonstrar o compromisso que a diretoria tem com a transparência na gestão. “Tomo a postura de dono do negócio, por isso, me interessa em participar e replicar o que foi discutido para outros colegas cooperados. Acho que todos deveriam ter essa mesma atitude”, destacou.



Gestão à Vista

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Decisões fundamentadas / orientação por processos / liderança transformadora
 Requisito	Disponibilização de informações aos cooperados
 Palavras-chave	Resultados / prestação de contas / relacionamento com cooperados

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Vitória
Data da constituição	27 de agosto de 1979
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	2250
Número de colaboradores	2168
Endereço	Av. Cezar Hilal, 700, 3º e 4º pavtos., Ed. Yung, Bento Ferreira – CEP 29050-922
Cidade/Estado	Vitória/ES
Site	www.unimedvitoria.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Havia entre os cooperados a percepção de que as informações estratégicas da cooperativa, principalmente os dados financeiros, eram difíceis de ser visualizadas .

Até o desenvolvimento da área na intranet, tais informações eram apresentadas no fim do exercício de cada ano, na assembleia geral ordinária (AGO) e no relatório anual de sustentabilidade.

A partir do cenário adverso da saúde suplementar e do desejo dos cooperados em contar com essas informações de maneira ainda mais transparente, iniciou-se o projeto de desenvolvimento da área gestão à vista.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Seguindo a experiência da área de relacionamento com os investidores de grandes empresas do Brasil, a Unimed Vitória lançou, em junho de 2012, um espaço para que seus indicadores de desempenho pudessem ser acompanhados pelos cooperados: o Gestão à Vista.

A área foi desenvolvida no portal médico, a intranet dos cooperados, visando à prestação de contas. Os objetivos são: transmitir ao associado informações com qualidade, consistência e em consonância com as melhores práticas de governança corporativa; possibilitar que as informações estratégicas estejam ainda mais acessíveis aos cooperados; e gerar sentimento de valorização e participação da gestão da sua cooperativa, estreitando ainda mais o laço entre as duas partes.

Em 2014, os relatórios passaram a contar com dados não apenas da operadora, mas resultados específicos das unidades próprias da Unimed Vitória. Além da disponibilização do relatório no portal, é enviado um e-mail de lembrete ao mailing de cooperados, sempre que um novo relatório está disponível.

Os gestores médicos dos recursos próprios participam ainda de uma reunião de avaliação e apresentação dos dados, devido ao seu envolvimento da gestão e seu caráter de multiplicador de informações entre os públicos médicos da unidade.

O Gestão à Vista é de acesso exclusivo aos cooperados e atualizado trimestralmente com a demonstração de resultados daquele período, o que permite o acompanhamento periódico dos dados mais relevantes.

A área está como destaque na intranet, disponibilizando:

- ▶ Resumo com a demonstração de resultados do trimestre: número de clientes; receita operacional líquida; sinistralidade e resultado líquido;
- ▶ Glossário;
- ▶ Vídeo com os diretores, apresentando os resultados do trimestre;
- ▶ Gráfico com os principais indicadores;
- ▶ Ferramenta de agendamento com as equipes técnicas, para tratar das informações apresentadas, em caso de dúvidas;
- ▶ Vídeo do diretor-presidente da Unimed Vitória, com apresentação dos principais resultados.

Os dados são apresentados em reuniões com as equipes de gestão médica dos recursos próprios, nos mesmos intervalos, conforme disponibilidade do grupo ou possibilidade de inclusão de pauta em agendas já existentes.



-
- ▶ **Responsabilidade** Assessoria de comunicação empresarial.
 - ▶ **Controle** Os dados apresentados em reunião são recebidos da gerência de controladoria, juntamente com parecer do conselho fiscal da Unimed Vitória, registrado em documento assinado. A proposta de roteiro é aprovada pelos gestores da área econômico-financeira e pelo diretor-presidente da cooperativa médica. O material final do vídeo passa por verificação da assessoria de comunicação, e o número de acessos aos relatórios é monitorado por uma ferramenta, diretamente no portal da Unimed Vitória, na área restrita aos cooperados
 - ▶ **Proatividade** Após o desenvolvimento da ferramenta, os cooperados foram convidados a um evento de apresentação do relatório e de um tutorial de navegação, em tempo real. A cooperativa médica incentiva ainda o acesso às informações, por meio de matérias e envio de e-mails, informando sobre a publicação do novo relatório a todo o grupo de sócios.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Cooperados de toda a Unimed Vitória.
- ▶ **Continuidade** Os materiais são publicados trimestralmente no portal Unimed Vitória.
- ▶ **Início da prática** 2012

Aprendizado

Melhoria

O Gestão à Vista oportuniza ao cooperado receber, a cada ciclo trimestral, uma avaliação dos desafios e avanços da Unimed Vitória.

A ação contribui ainda para que o cooperado possa avaliar os resultados alcançados pela Unimed Vitória, ao longo do ano, antes da Assembleia Geral Ordinária (AGO).



Integração com outras práticas

As informações veiculadas funcionam como complemento às ferramentas de comunicação com os cooperados já existentes: portal on-line, newsletter quinzenal, mensagens da diretoria, campanhas e eventos internos.

Para implantação do Gestão à Vista, foi realizado benchmarking, em empresas com áreas de relacionamento com o investidor, definindo um conteúdo específico para as necessidades da Unimed Vitória. Em conjunto com a gerência de tecnologia da informação, foram avaliadas as ferramentas disponíveis para o site, os investimentos para a ação e o tempo para que a ferramenta pudesse estar disponível.

Com a gerência de contabilidade, foram estabelecidos dados de maior impacto para difusão. Para a divulgação do Gestão à Vista, a Unimed Vitória, por meio de agência de publicidade, desenvolveu peças publicitárias para comunicar a nova ferramenta.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os seguintes princípios:

- ▶ Gestão democrática: Ao facilitar o acesso às informações estratégicas, o Gestão à Vista permite aos cooperados participarem ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões;
 - ▶ Educação, formação e informação: As informações contidas no Gestão à Vista contribuem para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam ao público em geral, particularmente aos jovens e aos líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
-

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos





Número de relatórios produzidos:	Número de acessos na área (2014):
7 (até novembro de 2014)	522 (até novembro)

Resultados qualitativos

A iniciativa do Gestão à Vista, uma área de relacionamento com os sócios, é arrojada e alcançou o objetivo de deixar claro, de forma definitiva, que a cooperativa é uma instituição transparente.



Gestão de risco

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Pensamento sistêmico / orientação por processos / olhar para o futuro / geração de valor
 Requisito	Gestão de riscos
 Palavras-chave	Risco / governança / controle

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed BH Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed BH
Data da constituição	1º de abril de 1971 (em 1976 passou a ser chamada de Unimed BH)
Ramo do cooperativismo	Serviço de saúde
Número de cooperados	5.433
Número de colaboradores	Operadora 948 / Serviços próprios 3.008
Endereço	Avenida Francisco Sales, 1.483 – Santa Efigênia – CEP 30150-221
Cidade/Estado	Belo Horizonte/MG
Site	www.unimedbh.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Adoção de melhores práticas de governança.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Os principais riscos corporativos foram identificados durante reuniões com as áreas, utilizando a ferramenta brainstorming (levantamento do risco inerente a cada colaborador por meio de



avaliação da rotina). O brainstorming envolve estimular e incentivar o livre fluxo de conversação entre um grupo de pessoas conhecedoras, para identificar os modos de falha potenciais e os perigos e riscos associados, os critérios para decisões e/ou opções para tratamento.

Após a identificação, os riscos foram classificados e as análises de causa e consequência e causa e efeito realizadas. A análise de causa e consequência é uma combinação da análise da árvore de falhas e da árvore de eventos. Ela começa a partir de um evento crítico e analisa as consequências, por meio de uma combinação de portas lógicas sim/não, que representam possíveis condições ou falhas de sistemas projetadas para atenuar as consequências do evento iniciador.

A análise de causa e efeito é um método estruturado para identificar as possíveis causas de um evento ou problema indesejado. Ele organiza os possíveis fatores contributivos em categorias amplas, de modo que todas as hipóteses possíveis possam ser consideradas.

Após a realização do diagnóstico de risco, são realizadas as seguintes atividades:

- ▶ Avaliação dos processos e atividades;
- ▶ Mapeamento dos riscos inerentes às atividades e processos na matriz de risco;
- ▶ Classificação dos riscos apurados;
- ▶ Identificação dos controles de mitigação;
- ▶ Teste dos controles, que são meios utilizados pela organização para mitigar os riscos;

Apuração do risco residual, que é o risco que ainda existe após o seu tratamento, ou seja, a aplicação do controle.

Após a análise e apuração do risco residual, foram estabelecidas ações para o seu tratamento.

O monitoramento é realizado com frequência definida de acordo com o nível de risco residual apurado (alto e muito alto – três meses; médio – seis meses; muito baixo e baixo – 12 meses). Nesses intervalos, realiza-se follow up nas áreas diretamente, como responsável pela atividade envolvida e pelo controle implementado. Além disso, eventuais incidentes de risco são registrados e tratados.

- ▶ **Responsabilidade** Superintendente de governança corporativa
- ▶ **Controle** O controle é feito por meio de follow-up e da constante ponderação e calibragem dos riscos diante das ações implementadas e dos incidentes ocorridos. Existe um cronograma anual que se baseia, atualmente, nos processos críticos da cadeia de valor e/ou em eventos de risco, cujos impactos sejam altos e muito altos e possam interromper as atividades. O controle dos planos de ação é feito pelo sistema de gestão – Sigqualy, com monitoramento da área de gestão de riscos e das áreas de processos e qualidade, para garantir o cumprimento dos prazos e a assertiva implantação de medidas de mitigação do risco.



-
- ▶ **Proatividade** Essa prática auxilia o colaborador a pensar seus processos e atividades de forma sistêmica, avaliando os riscos inerentes ao exercício da sua função e ao negócio da cooperativa, implementando controles efetivos que mantenham o nível de exposição dentro do limite de risco aprovado
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Toda a Unimed-BH.
 - ▶ **Continuidade** Temporalidade diária.
 - ▶ **Início da prática** 2012
-

Aprendizado

Melhoria

Com a adoção da metodologia de gestão de risco, prevista na ISO 31000, foram realizadas as seguintes melhorias na prática:

- ▶ Utilização da ferramenta matriz de risco (análise de causa, consequência e impacto);
 - ▶ Registro e tratamento dos incidentes de risco;
 - ▶ Padronização da prática de gestão de risco;
 - ▶ Construção de cenário de risco regulatório;
 - ▶ Estabelecimento da área de gerenciamento de risco.
-

Integração com outras práticas

A prática atende aos objetivos estratégicos de alinhar os cooperados à estratégia e ao modelo de governança da cooperativa e gerir os processos de reputação.

A gestão de riscos está inter-relacionada com as práticas de auditoria, gestão da segurança da informação, gestão de projetos e gestão de processos.

As seguintes áreas cooperam com a prática de gerenciamento de risco:

- ▶ Coordenação de processos e qualidade;
- ▶ Coordenação de planejamento estratégico;
- ▶ Auditoria corporativa;
- ▶ Segurança da informação;
- ▶ Compliance.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao quinto princípio cooperativista: educação, formação e informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática:

Resultados quantitativos





- ▶ Mitigação de riscos (indicadores);
- ▶ Base de perdas (financeira).

Resultados qualitativos:

- ▶ Melhoria nos processos;
- ▶ Visão sistêmica da exposição aos riscos;
- ▶ Manutenção da imagem da cooperativa;
- ▶ Maior sustentabilidade.



Prestação de contas por meio de pré-assembleias

 Critério	Governança
 Fundamento(s)	Olhar para o futuro / aprendizado organizacional / responsabilidade social / pensamento sistêmico
 Requisito	Práticas padronizadas para estimular a participação dos cooperados na cooperativa
 Palavras-chave	Informação / gestão democrática / transparência / legalidade / prestação de contas / pertencimento / integração

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí
Sigla	Viacredi
Data da constituição	26 de novembro de 1951
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	300.667
Número de colaboradores	1.065
Endereço	Rua Hermann Hering, 1.125 – CEP 89010-675
Cidade/Estado	Blumenau/Santa Catarina
Site	www.viacredi.coop.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

As cooperativas devem assegurar a prática da gestão democrática dos membros, embasada em um de seus princípios, utilizando mecanismos de governança cooperativa e garantindo equidade de tratamento, transparência e prestação de contas responsável.

O crescimento do quadro social das cooperativas de crédito tem sido notório e expressivo, especialmente naquelas de livre admissão de cooperados. O quadro social da Viacredi vem crescendo, em média, mais de 20% ao ano.



Para que haja participação e uma gestão democrática consistente e qualitativa, a cooperativa deve estimular a participação dos cooperados nas discussões, criando um ambiente de valorização, motivação e comprometimento.

Para cumprir sua missão e garantir sua perenidade, a cooperativa precisa contar com cooperados conscientes e preparados para uma gestão transparente e responsável, aplicando as boas práticas de governança.

Visando a facilitar a participação democrática dos cooperados em razão de aspectos geográficos e, com isso, atingir um maior índice de representatividade, a Viacredi realiza pré-assembleias nas comunidades onde possui postos de atendimento.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A Viacredi tem como objetivo prestar contas a pelo menos 15% do seu quadro social – atualmente mais de 300 mil cooperados – e atrela esse objetivo a uma meta vinculada ao PPR – Plano de Participação dos Resultados.

As pré-assembleias são realizadas em espaços físicos, nas comunidades em que a Viacredi possui postos de atendimento. São realizados mais de um evento por posto de atendimento, para oportunizar aos cooperados opções de datas e locais de fácil acesso e condições de uma participação efetiva. Os locais mapeados geralmente são associações de moradores, associações empresariais e comerciais, escolas, clubes e instituições religiosas. Grande parte dessas instituições tem algum vínculo com a cooperativa, tornando o processo mais simples e objetivo. Além dessas, a Viacredi realiza pré-assembleias dentro de empresas conveniadas, que abrem um espaço durante o horário de expediente dos cooperados que nelas trabalham, para conhecerem os resultados do exercício e o planejamento para o ano seguinte. Após o evento, é oferecido um coquetel aos cooperados.

Esses eventos não têm caráter deliberativo, e sua pauta contempla todos os assuntos a serem apresentados na assembleia geral, permitindo aos cooperados esclarecer dúvidas e apresentar críticas e sugestões.

Os assuntos abordados se referem à prestação de contas do ano anterior, apresentação da proposta de distribuição das sobras, plano de trabalho para o ano seguinte, resultado do Progrid (Programa de Integração de Desenvolvimento dos Cooperados e Comunidade) e demais assuntos de interesse dos cooperados.



As pré-assembleias são conduzidas pela gestão da cooperativa (presidência, diretoria e gerência) e são sempre acompanhadas por um coordenador do posto de atendimento que está realizando o evento.

No evento, é entregue aos cooperados um relatório com apresentação dos principais resultados da cooperativa, denominado “folder de resultados”. Dessa forma, além da prestação de contas durante o evento, o cooperado ainda tem a oportunidade de levar esse material para casa e compartilhar as informações com sua família.

Para alcançar um número expressivo de participações, a cooperativa investe em ações de comunicação direcionada, sendo as principais: envio de mala-direta a todos os cooperados, convidando-os a participar da pré-assembleia e da assembleia geral; envio de SMS para convite e confirmação (lembrete no dia do evento); comunicação digital nos ambientes de autoatendimento (site e caixas eletrônicos); e comunicação impressa nos postos de atendimento. Além do convite presencial, durante o atendimento aos cooperados, são realizados contatos telefônicos para estimular a participação do quadro social. Os comitês educativos, órgãos consultivos e voluntários também auxiliam na mobilização e no engajamento do quadro social para participar desses eventos.

Os colaboradores dos postos de atendimento têm papel fundamental nesse processo de mobilização, pois é através deles que a Viacredi consegue fazer uma abordagem pontual e consistente na contextualização da importância do envolvimento do cooperado no processo decisório da sua cooperativa. As equipes se organizam para expor com ênfase os materiais de divulgação disponibilizados, alinham o discurso e definem estratégias para efetivar as confirmações dos cooperados de forma automatizada no sistema de relacionamento. Dessa maneira, é possível alinhar as informações entre a equipe do ponto de atendimento e a equipe responsável pelo convite por contato telefônico. Essa equipe faz parte de um projeto iniciado em 2014, que se denomina “projeto de apoio para ligações telefônicas”. Trata-se de uma estrutura central de colaboradores temporários que, de janeiro a abril, entram em contato telefônico com os cooperados, convidando-os a participar das pré-assembleias.

A cooperativa disponibiliza em algumas pré-assembleias, de acordo com a estrutura disponível, uma área de recreação infantil. Dessa forma, os cooperados que não têm aonde deixar seus filhos para ir ao evento podem usufruir desse espaço e, assim, participar tranquilamente da prestação de contas da cooperativa.

As participações no evento são registradas através de assinatura em fichas de presença ou de forma automatizada, por meio do cartão magnético da conta do cooperado. Todas as participações são lançadas em um sistema específico, que registra o histórico de participações dos cooperados nos eventos educativos na cooperativa.

Ano a ano, a Viacredi se desafia a pensar em alternativas diferenciadas de prestação de contas, tendo como universo a ser explorado a utilização dos canais digitais para essa finalidade. Em 2014, a Viacredi elaborou um vídeo de prestação de contas, que foi utilizado em alguns eventos presenciais e disponibilizado na Internet.



-
- ▶ **Responsabilidade** Gerente de organização do quadro social – cooperativa singular
 - ▶ **Controle** Controle orçamentário do custo do evento, por meio de planilhas eletrônicas; registro das participações em ficha de presença ou por meio de controle automatizado (cartão magnético do cooperado); registro dos assuntos abordados no evento em ata; e registro das participações no sistema de relacionamento.
 - ▶ **Proatividade** Elaboração de metas no PPR; entrega de relatório com as principais realizações econômicas e sociais da cooperativa; antecipação ao cooperado dos itens mais relevantes, o que lhe dá a oportunidade de se preparar para suas decisões e responsabilidades como sócio da cooperativa, no que diz respeito às deliberações na assembleia geral.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Todos os cooperados e comunidade da área de atuação da cooperativa.
- ▶ **Continuidade** No mínimo, um evento de pré-assembleia por posto de atendimento a cada ano.
- ▶ **Início da prática** Desde 2001

Aprendizado

Melhoria

Desde o início do processo de realização de pré-assembleias, as buscas por melhorias vêm sendo constantes. As principais se referem à conscientização das equipes internas, visando a gerar engajamento e entendimento da importância desse momento de democracia e prestação de contas aos cooperados, e aos processos operacionais e de comunicação com os cooperados.

Entre as principais melhorias, destacamos: envio de SMS de convite para todos os cooperados, com uma semana de antecedência, e para confirmação, no dia do evento; formação de equipe de apoio na sede administrativa, para efetuar convite através de contato telefônico aos cooperados; metodologia de convite padronizado; relatórios padronizados para contato telefônico; realização de pré-assembleias aos colaboradores e comitês educativos, antes das destinadas aos demais cooperados; eventos direcionados aos colaboradores das empresas conveniadas e parceiras, durante o horário de expediente; entrega do folder "resultados"; vídeo com a "mensagem do presidente", veiculado nos eventos em que o presidente não está presente; elaboração de vídeo



de apresentação da pré-assembleia, para ser utilizado nos eventos nas empresas conveniadas, nos de integração de novos cooperados e disponibilizado na Internet; meta de representatividade em relação ao volume, de forma a evitar a participação repetida de cooperados nos eventos; registro da participação do cooperado de forma automática, mediante apresentação do cartão magnético; e aumento do cadastro automatizado das participações.

Integração com outras práticas

A prática das pré-assembleias está fortemente alinhada com os diferenciais competitivos que foram traçados no planejamento estratégico 2013-2017, sendo o senso de pertencimento o diferencial mais evidenciado. As pré-assembleias cumprem esse papel, levando aos cooperados assuntos de seu interesse e da cooperativa, fortalecendo sua participação. Além disso, está também alinhada com os eixos “cooperado” e “aprendizado e conhecimento”, que contemplam estratégias focadas em informação, fidelização e desenvolvimento dos cooperados.

Há cooperação das empresas conveniadas e de outras entidades, como associação de moradores, associações comerciais e empresariais, escolas, clubes e instituições religiosas, que são parceiras da cooperativa e abrem o seu espaço, de forma parcial ou totalmente gratuita, para que o evento possa ocorrer em locais que o cooperado habitualmente já conhece e frequenta, facilitando e propiciando um maior número de participações.

Além de contribuir com o espaço, essas empresas e instituições apoiam a cooperativa na divulgação do evento, entregando materiais impressos e permitindo a instalação de faixas e banners nas suas dependências. Com essas parcerias, a Viacredi fortalece o relacionamento com as instituições que estão cada vez mais conscientes da importância do vínculo e da participação ativa no dia a dia e nas decisões da sua cooperativa. Como consequência, essas instituições reforçam aos seus membros e colaboradores esse senso de pertencimento, instigando-os a também participarem como cooperados conscientes e comprometidos com o trabalho e o resultado gerado pela cooperativa.

Sempre que possível, considerando aspectos de qualidade, custo e prazo do serviço/produto, a cooperativa procura contratar, como fornecedores para o evento, cooperados da região onde está sendo realizada a pré-assembleia.

A Central Cecred, à qual a Viacredi é filiada, é outra importante parceira da cooperativa, principalmente na divulgação das pré-assembleias. As áreas de organização do quadro social e comunicação e marketing da Cecred têm uma contribuição expressiva no processo de desenvolvimento das estratégias de divulgação, contribuindo para a definição do foco e para a abordagem a ser utilizada nos materiais, além de conduzir o desenvolvimento e a criação dos materiais com a agência parceira.

Na Viacredi, a área responsável pela condução de todo esse processo é a de organização do quadro social, que possui uma célula de comunicação e marketing. Além disso, outras áreas são



envolvidas, contribuindo com a operacionalização de algumas etapas, como a área de controles internos, que disponibiliza os números do fechamento/balço a serem apresentados e faz a conferência da apresentação e dos materiais impressos, e a área de compras, que auxilia na contratação dos serviços necessários à realização dos eventos.

Também há uma integração muito grande com os postos de atendimento, pois o envolvimento dos seus colaboradores é fundamental. E é por meio deles, que a Viacredi consegue fazer uma abordagem pontual e consistente na contextualização da importância do envolvimento do cooperado, no processo decisório da sua cooperativa.

Outra importante parceria são os comitês educativos, órgãos consultivos e voluntários, que auxiliam na divulgação, mobilização e engajamento do quadro social, para participar das pré-assembleias, além de estarem presentes na maioria dos eventos, evidenciando o seu papel como elo entre a cooperativa e os seus cooperados.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

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

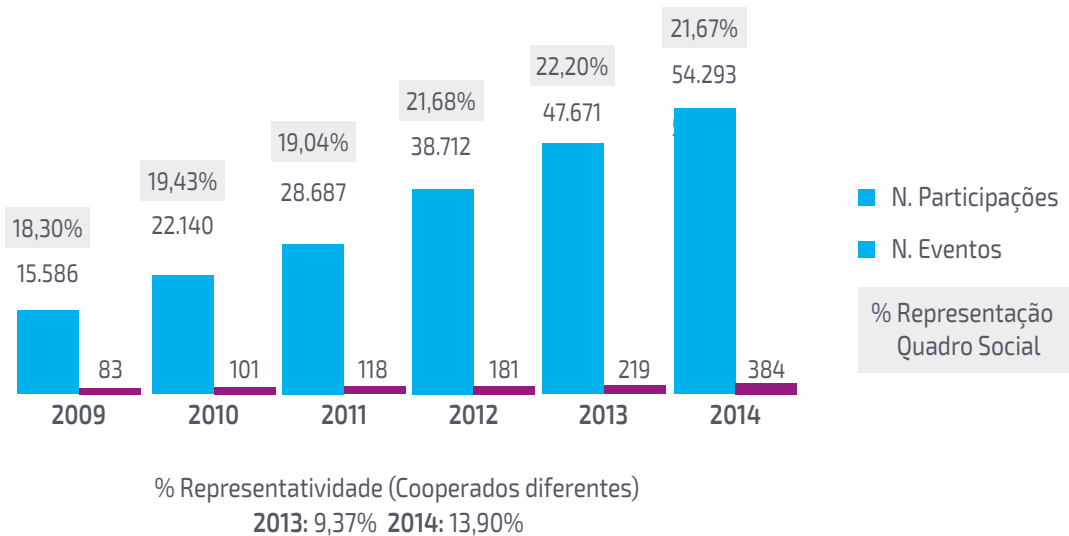
- ▶ **O terceiro princípio** – participação econômica dos membros – também é estimulado, pois o cooperado passa a entender melhor a realidade da cooperativa e a se conscientizar da importância da sua participação econômica na cooperativa.
- ▶ **O quarto princípio** – autonomia e independência – também se fortalece, pois o evento reforça a solidez da cooperativa, gerando autonomia e independência, que somente é possível com a participação efetiva dos cooperados.
- ▶ **O sétimo princípio** – interesse pela comunidade – fica evidente no interesse e na demonstração das ações que a cooperativa realiza, para contribuir com a geração de renda e de oportunidades nas comunidades em que está inserida, fortalecendo o desenvolvimento econômico e social local.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Participações em Pré-Assembléias e AGO







Resultados qualitativos

O processo conscientiza o cooperado a exercer o seu direito de vez e de voz, manifestando sua opinião e contribuindo para a gestão da cooperativa. Como consequência da participação efetiva, o cooperado se relaciona mais com a cooperativa, aumentando sua fidelidade.

O evento oportuniza o diálogo transparente entre o associado e a Viacredi, propiciando um melhor relacionamento e aproximação entre eles. A cooperativa acredita que seu crescimento e desenvolvimento estão diretamente relacionados ao processo de participação dos cooperados nos seus assuntos, pois cooperado participativo torna a cooperativa sólida e sustentável.



AGM Coopama

 Critério	Liderança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / decisões fundamentadas / pensamento sistêmico / geração de valor
 Requisito	Análise de desempenho
 Palavras-chave	Planejamento estratégico / compartilhamento de informações / organização / visão de futuro

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa Agrária de Machado Ltda.
Sigla	Coopama
Data da constituição	3 de julho de 1944
Ramo do cooperativismo	Agropecuário
Número de cooperados	1767
Número de colaboradores	Operadora: 275
Endereço	Rua Coronel Francisco Vieira, 457 – Centro – CEP 37750-000
Cidade/Estado	Machado/MG
Site	www.coopama.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Definir um posicionamento estratégico que fortalecesse as vantagens competitivas da cooperativa e estabelecesse ações estratégicas para tornar realidade esse posicionamento. Organizar os setores, desenvolver ações na busca por melhores resultados, melhorar o clima organizacional e o faturamento. Transformar a Coopama em uma cooperativa de referência em gestão no ramo agropecuário.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A AGM (avaliação geral mensal) da Coopama tem como objetivos gerais: nortear ações estratégicas, por meio de dados atuais, com foco em resultados futuros; e analisar o andamento dos setores, tornando possível, assim, criar soluções imediatas caso surja alguma eventualidade ou problema.

Os objetivos específicos da AGM Coopama são:

- ▶ Reforçar o entendimento sobre missão, visão, valores, negócio e metas da Coopama;
- ▶ Acompanhar as demandas por gerente, setor ou projetos através da ferramenta 5W2H;
- ▶ Acompanhar, por meio do pós-venda, a satisfação dos clientes com relação ao atendimento, aos produtos, aos serviços e às condições de pagamento;
- ▶ Delegar atividades/responsabilidades que contribuam para o desenvolvimento da cooperativa para seus respectivos responsáveis;
- ▶ Eliminar situações comuns, em que pessoas não preparadas e qualificadas, tomavam decisões;
- ▶ Formar gerentes com atitudes positivas, que incentivem os demais colaboradores a participar mais ativamente das atividades da Coopama;
- ▶ Contribuir para a melhoria da comunicação entre a cooperativa e sua diretoria;
- ▶ Elaborar ações estratégicas para o desenvolvimento da cooperativa;
- ▶ Fomentar espaço para tomada de decisões.

A AGM acontece mensalmente, em uma quarta-feira do mês, das 8h às 12h, com a participação dos diretores, gerentes, departamento de marketing e do responsável pela empresa de assessoria de marketing e planejamento estratégico da Coopama. Tudo é registrado em ata, e as ações determinadas são trabalhadas pela equipe durante o mês. Os encaminhamentos e resultados são reportados na reunião seguinte.

Todos os participantes são responsáveis pelo envio dos dados a serem atualizados e pelas ações pré-estabelecidas em seus departamentos. Ficam a cargo do departamento de marketing: tabular todas as informações, fazer a análise dos dados e repassá-los aos gerentes e diretores durante a reunião.

Dessa forma, são feitos o acompanhamento e o monitoramento de planejamento estratégico, o levantamento e a organização de dados, a busca constante de excelência, a organização, o pensamento sistêmico, o aprendizado em equipe, a visão compartilhada, a aplicação do 5W2H e a utilização do pós-venda como feedback.



-
- ▶ **Responsabilidade** Superintendente
 - ▶ **Controle** Por meio de lista de presença, ata da reunião e respostas às demandas geradas na AGM, além da utilização do 5W2H, ferramenta de gestão que visa a facilitar o processo de elaboração de projetos e ações, através de um sistema de checklist de fácil entendimento. A ferramenta explora as principais questões que envolvem o processo e garante uma visão controlada e planejada. Essa ferramenta é atualizada mensalmente e apresentada a todos em reunião.
 - ▶ **Proatividade** Essa atividade permite que os gerentes conheçam como um todo a realidade de todos os departamentos da Coopama e discutam em que medida os resultados de um determinado departamento influenciam no outro. Permite também que a gerência e a diretoria se aproximem na busca de melhores resultados. Com a AGM, é possível detectar algum problema que, porventura, esteja acontecendo e criar ações para solucioná-lo ainda no início. Evita-se a proliferação de boatos, aumenta-se a confiança entre gerência e diretoria e, conseqüentemente, entre cooperados e colaboradores e permite-se também o planejamento anual das atividades de marketing a serem desenvolvidas.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Setores: Administrativo, AGR I, AGR II, posto de combustíveis, peças, assistência técnica à máquina de pequeno porte, loja de confecções, fábrica de rações, calcário, loja de conveniência, Coopama Matriz (Machado), unidade Elói Mendes, unidade Poço Fundo, unidade Turvolândia, plano de saúde, telefonia, café, milho, soja, assistência agrônômica e veterinária.
- ▶ **Continuidade** Mensal.
- ▶ **Público** Diretoria, gerência, colaboradores, cooperados e clientes.
- ▶ **Início da prática** 2010.



Aprendizado

Melhoria

A prática, durante os quase quatro anos de implantação, sofreu melhorias, como:

- ▶ Os agendamentos eram realizados a cada encontro e, a partir de 2013, iniciou-se a construção do agendamento anual. Todas as AGMs estão no calendário anual dos participantes;
- ▶ O modelo de apresentação dos dados foi mudado para favorecer a tomada de decisões mais ágeis. Atualmente, está em teste um software que irá tornar as AGMs ainda mais efetivas;
- ▶ No momento, todos os assuntos são previamente alinhados por meio de pauta, editada e enviada pela assessoria de marketing da Coopama.

Integração com outras práticas

A AGM da Coopama está alinhada com os objetivos de crescimento da cooperativa, dentro dos pilares de missão, visão, valores, metas e negócio. Por meio dessas reuniões, é possível o alinhamento para novas ações estratégicas de gestão e marketing. A integração com todas as outras práticas é intrínseca à própria AGM, que é uma prática norteadora das demais práticas, pois, a partir da AGM, são tomadas as decisões que vão operacionalizar outras práticas.

A Coopama busca também, com a realização da AGM, o crescimento sistematizado e rentável. Além disso, são apresentados e analisados dados, para evitar desperdícios (gastos com telefonia, por exemplo). A AGM da Coopama contempla a transparência, além do bom relacionamento entre os diversos setores da cooperativa.

Colaboram com a realização da AGM todas as gerências da cooperativa: compras, vendas, cereais, financeira e contábil, além da diretoria, representada pelo superintendente, e do departamento de marketing.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

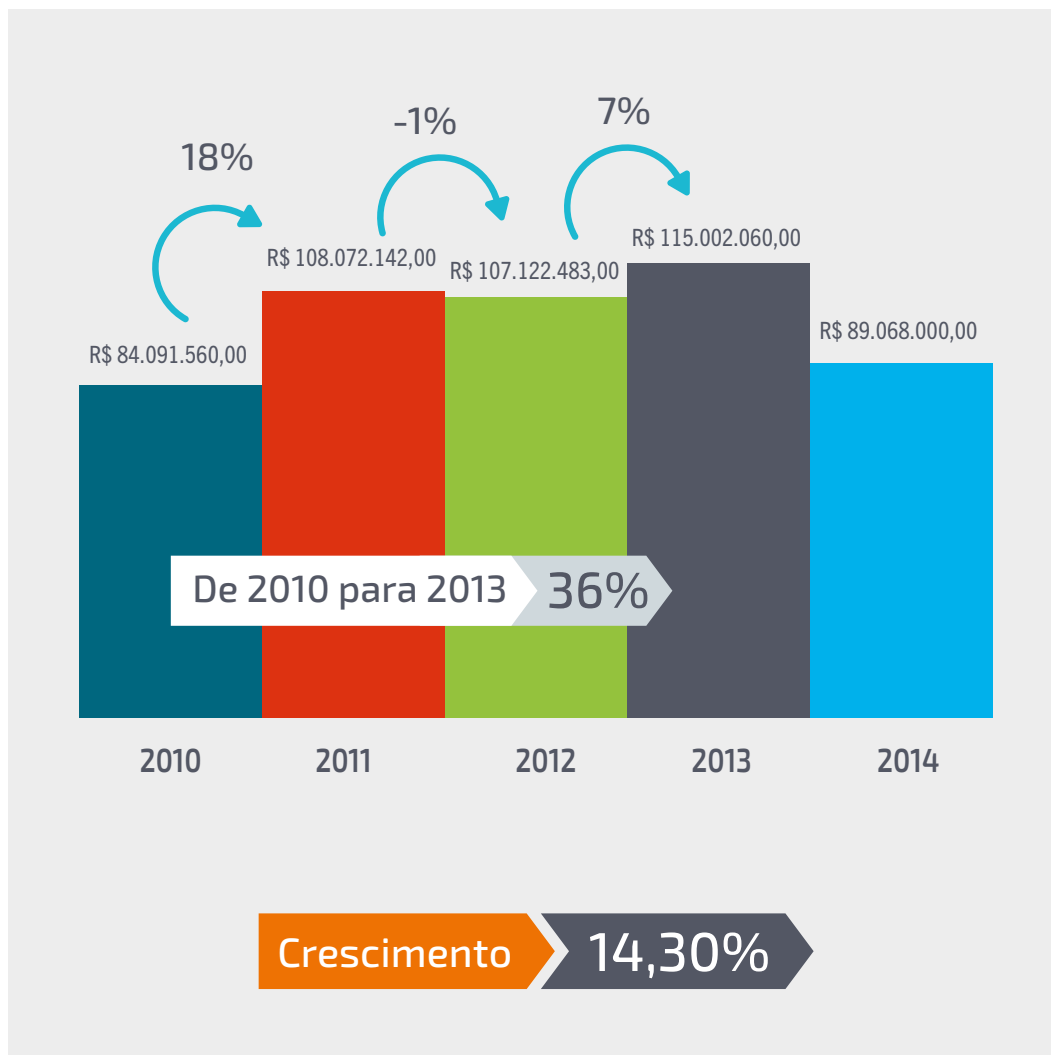
A prática está diretamente relacionada aos princípios de gestão democrática; autonomia e independência; e educação, formação e informação.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Ingressos totais: 2010 a 2014



Dados de 2014 (até o mês de setembro)



Clima organizacional





Resultados qualitativos

Item avaliado	De:	% 2013	Para:	% 2014	% Ideal
Comunicação		42,51		64,74	70
Credibilidade da Marca		80,86		82,68	70
Coesão entre Colegas		57,14		70,03	70
Recompensa		46,17		52,40	70
Oportunidade de Treinamento e Desenvolvimento		57,39		65,70	70
Liderança		50,25		63,54	70
Controle e Pressão		54,59		64,42	70
Saúde e Segurança no Trabalho		68,62		74,03	70
Qualidade de Vida no Trabalho		68,88		69,23	70
Satisfação Geral com a Coopama		68,88		76,27	70

- ▶ Antes da aplicação da AGM, não era possível elaborar ações estratégicas, pois a cooperativa não tinha como mensurar os resultados obtidos por cada setor;
- ▶ Delegação de tarefas específicas por departamento, evitando que gerentes de determinadas áreas interferissem no trabalho de outros gerentes;
- ▶ Controle de metas de forma mais efetiva;
- ▶ Acompanhamento das ações utilizando o 5W2H;
- ▶ Voz ao cooperado por meio do pós-venda, gerando melhorias no atendimento, mudança no mix de produtos, inclusão de novas formas de pagamento, precificação de produtos;
- ▶ Ampliação da cooperativa, com a inauguração da unidade Poço Fundo. A viabilização de uma nova unidade ocorreu após longas conversas, decisões e estudos apresentados em AGMs;
- ▶ Melhoria no clima organizacional (pesquisa implantada em 2013);
- ▶ Conquista do Prêmio SESCOOP Excelência em Gestão;
- ▶ Acompanhamento de metas estipuladas mensalmente e dos resultados apresentados durante a AGM.



Evolução e fluxo das tomadas de decisões estratégicas

 Critério	Liderança
 Fundamento(s)	Decisões fundamentadas / liderança transformadora
 Requisito	Acompanhamento das decisões tomadas
 Palavras-chave	Tomada de decisão / implementação / registro da decisão

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS
Sigla	Sicredi Serrana RS
Data da constituição	30 de outubro de 1985
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	80.511 (base: outubro de 2014)
Número de colaboradores	346
Endereço	Av. 25 de Setembro, 777 – Centro – CEP 95185-000
Cidade/Estado	Carlos Barbosa/RS
Site	www.sicrediserranars.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

A Sicredi Serrana RS já tem sua estrutura de governança adequada à Resolução 3.859/10 do Conselho Monetário Nacional. Pela mesma resolução, haveria prazo para implementá-la até 2015. No entanto, o processo foi antecipado na cooperativa, por compreenderem os seus líderes e, depois, os associados, as grandes contribuições que traria à gestão da cooperativa, como já vem se comprovando.



Assim, após dois anos de debate com conselheiros, executivos, coordenadores de núcleos e associados, e após a efetiva alteração estatutária e aprovação da política de governança, a tomada de posse da diretoria executiva, em setembro de 2013, marcou o início desse novo e qualificado momento de gestão da cooperativa.

No entanto, ainda são parciais as orientações mais adequadas, aplicáveis às práticas das cooperativas financeiras. Por conta disso, está havendo um esforço concentrado no sentido de compreender e implementar práticas adequadas para:

- ▶ Ordenar agendas e dar fluidez aos processos decisórios;
- ▶ Observar as atribuições e responsabilidades de cada instância técnica ou deliberativa;
- ▶ Manter os efetivos registros;
- ▶ Dar condições à melhor tomada de decisão;
- ▶ Envolver todos os públicos de interesse, de acordo com sua posição;
- ▶ Preservar os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Tudo isso com o firme propósito de preservar o ambiente de confiança, de gestão altamente profissionalizada e adequada aos valores próprios das sociedades cooperativas.

Esse processo também implica na busca constante pela formação e qualificação de todos os envolvidos, bem como, na investigação e análise contínua de práticas e processos que mais contribuem para as mudanças.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

No plano de trabalho, voltado para a qualidade da gestão, da formação permanente dos líderes e da comunicação adequada entre as partes envolvidas, estão implementadas práticas diversas que possibilitam adequação ao novo modelo de governança. Entre as práticas, destaca-se como imprescindíveis para a evolução e adequadas tomadas de decisão:

- ▶ Portal da governança – sobretudo, para subsidiar os conselheiros que não dão expediente na cooperativa, em preparação às reuniões de comitês estratégicos, conselho de administração e conselho fiscal e, depois, para comunicação aos delegados, quando for o caso;
- ▶ Comitês estratégicos para subsidiar o conselho de administração;
- ▶ Comitês executivos para subsidiar a diretoria executiva;



- ▶ Secretarias do conselho e da diretoria para organizar o fluxo de agendas e constituição das pautas;
- ▶ Agenda anual de reuniões;
- ▶ Sessões executivas na reunião do conselho de administração (ou seja, sessão exclusiva de conselheiros de administração sem a presença de executivos);
- ▶ Disponibilidade recíproca de atas entre conselhos e comitês.
- ▶ Cultura, área e relatório trimestral de controles internos para acompanhamento das decisões tomadas;
- ▶ Controle adequado de pautas e atas (devidamente assinadas) em todas as instâncias.

As atas, canais de comunicação, reuniões, comitês e conselhos se envolvem com o trâmite dos temas que consideram as fases de: elaboração técnica, adequação aos objetivos, conformidade com a missão, tomada de decisão, supervisão e controles. Para essa evolução, a confecção das pautas e efetivos registros em atas ou memórias de reunião são fundamentais e requerem atenção especial. Também faz parte desse rigor uma agenda (elaborada pela secretaria), que projeta adequadamente a evolução e análise dos temas. Desconsiderar esse processo ou se furtrar ao seu efetivo registro pode impactar sobremaneira a gestão da entidade, uma vez que as tomadas de decisões são dinâmicas e há a necessidade constante de avaliar se estão em conformidade com os normativos, se estão sob as devidas responsabilidades e se, de fato, contribuem para o melhor desenvolvimento da cooperativa.

Assim, tem-se a seguinte evolução dos assuntos:

Na esfera executiva

- ▶ Estudo técnico elaborado pelas áreas específicas, conforme o tema;
- ▶ Indicação dos comitês técnicos (comitê de fontes, comitê de crédito, comitê de auditoria e risco...);
- ▶ Análise e contribuições do comitê executivo (formado por representantes das unidades de atendimento, em que as práticas são vivenciadas com os associados);
- ▶ Deliberação pela diretoria executiva e indicação para o conselho de administração.

Proseguindo o assunto para a esfera estratégica

- ▶ Estudo, avaliação e indicação do comitê estratégico (formado por conselheiros: comitê de negócios e pessoas; de cooperativismo e governança; de controles e risco);
- ▶ Deliberação pelo conselho de administração.

Deliberado o assunto, tem-se

- ▶ Sensibilização e implementação com gestores e equipes de colaboradores;
- ▶ Avaliação de conformidades pela área de controles internos e pelo conselho fiscal, com reporte ao conselho de administração.



Observa-se que cada política, diretriz ou decisão segue esse fluxo até ser implementada. O controle é feito por meio das atas e memórias de reunião, devidamente validadas, assinadas e arquivadas.



*Figura: Fluxograma criado pela Sicredi Serrana RS

- ▶ **Responsabilidade** Presidente, diretoria executiva, secretaria, área de controles internos.
- ▶ **Controle** Realizado por meio das atas, do portal da governança (para conselheiros) e dos informativos internos (para executivos), mantendo-se o controle das orientações técnicas, sua aplicabilidade aos interesses da cooperativa e as respectivas tomadas de decisão.
- ▶ **Proatividade** Essa prática permite que todas as partes envolvidas reconheçam a nova estrutura de governança e as mudanças positivas por ela estimuladas. Da mesma forma, estabelece um clima de confiança e uma constância de fluxos que melhor qualificam a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, a análise crítica das práticas e a busca do conhecimento aprimoram cada vez mais a gestão.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, gestores de equipe, colaboradores, coordenadores de núcleos (delegados) e associados.



-
- ▶ **Continuidade** Mensal.
 - ▶ **Início da prática** A partir de 2013, com o advento da nova estrutura de governança. Assim, algumas práticas já existentes foram aprimoradas, e outras mais foram criadas para atender a necessidades que se tornaram mais evidentes nesse novo modelo de governança.

Aprendizado

Melhoria

Citam-se duas principais melhorias alcançadas com a prática:

- ▶ É possível visualizar a evolução de cada assunto estratégico e programar sua efetiva deliberação e entrada em vigor. Assim, as agendas de reuniões ficam mais bem programadas, visto que os temas entram em análise, com o devido tempo para passar por todas as instâncias, acolhendo contribuições e pareceres. Isso também dá mais transparência e serenidade ao trabalho das equipes e dos profissionais envolvidos;
- ▶ As atas, devidamente assinadas e arquivadas, atestam as decisões e as respectivas responsabilidades, no momento de resgatar uma decisão tomada para verificar, por exemplo, se a prática está em conformidade com a deliberação ou para atender a solicitações de auditoria ou de outros interessados.

Integração com outras práticas

Essa prática implica, regularmente, conselho de administração, diretoria executiva e secretaria. Com eles, sempre são envolvidas outras áreas, conforme o assunto em discussão, por exemplo: área de crédito, área de comunicação, área de controladoria. Também nos comitês estratégicos, que subsidiam o conselho de administração, há distinção conforme o assunto tratado.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com os princípios de:

- ▶ gestão democrática;
- ▶ educação, formação e informação.



Resultados alcançados com a aplicação da prática





Resultados quantitativos

Podem ser medidos pelo número de atas e memórias de reuniões, os quais atestam a evolução no tratamento dos assuntos, mantêm registradas as efetivas contribuições e permitem elaborar um plano de ação para atender às melhorias identificadas.

- ▶ Resultados qualitativos
- ▶ Clareza das atribuições, competências e alçadas;
- ▶ Ambiente de confiança e de proatividade;
- ▶ Cultura dos valores cooperativos;
- ▶ Resultados econômicos, sociais, ambientais e culturais mais integrados;
- ▶ Definição dos rumos da cooperativa.



Práticas de comunicação para fortalecer o reconhecimento da missão

 Critério	Liderança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / pensamento sistêmico / valorização das pessoas e da cultura
 Requisito	Definição da missão e comunicação aos cooperados e colaboradores
 Palavras-chave	Comunicar a missão / aprimorar comportamento cooperativo / desenvolver associados e a cooperativa

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS
Sigla	Sicredi Serrana RS
Data da constituição	30 de outubro de 1985
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	80.511 (base: outubro de 2014)
Número de colaboradores	346
Endereço	Av. 25 de Setembro, 777 – Centro – CEP 95185-000
Cidade/Estado	Carlos Barbosa/RS
Site	www.sicrediserranars.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Foi a participação da Sicredi Serrana RS no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão que despertou a necessidade de desenvolver um ciclo de atividades com o objetivo de revigorar a missão entre associados e colaboradores.

Essa constatação surgiu a partir do requisito do questionário de autoavaliação do prêmio: “A missão da cooperativa está definida, validada pelos cooperados e é conhecida pelos colaboradores?”



Por certo, a resposta imediata foi positiva, porque a missão do Sicredi está em vigor desde o ano 2000 e porque é constantemente referenciada. Porém, no momento de contextualizar e de dar evidências de quando e de como ocorre, constatou-se a necessidade de um programa sistemático de educação e formação para fortalecer a missão.

Além disso, a mesma pergunta alertou para a importância de efetuar os registros adequados que atestam o desenvolvimento dessas ações, o que não vinha ocorrendo.

Conforme a orientação do relatório de autoavaliação: “A validação da missão pelos cooperados permite que todos conheçam e compartilhem os mesmos ideais. O registro em forma escrita e a comunicação da missão aos colaboradores [e associados] contribuem para que esses conheçam e persigam os ideais expressos na missão, potencializando a sua contribuição na cooperativa”.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A partir de junho de 2013, a cooperativa se propôs a desenvolver um programa de educação e formação para fortalecer, em linguagem simples, adequada e agradável, a missão do Sicredi e, sobretudo, para estimular o público-alvo a reconhecer a aderência da cooperativa ao propósito da sua missão.

Como estratégia, definiu-se difundir “insistentemente” a missão da cooperativa, nos seus mais diversos eventos e peças de comunicação, correlacionando com a prática e com a convivência no dia a dia. Dessa forma, na realização desses eventos, desenvolvem-se oportunidades que colocam associados e colaboradores em contato constante com a missão.

Para os colaboradores, os momentos de maior ênfase

- ▶ Jogos cooperativos, realizados pelo Grupo Cooperação, de São Paulo, por ocasião do aniversário da cooperativa, em 2013;
- ▶ Seminário estratégico, que comemorou as conquistas de 2013, resultado de uma missão bem desenvolvida;
- ▶ Envolvimento na mobilização, acolhida e participação nos eventos assembleares com os associados das suas comunidades;
- ▶ Todas as diversas ocasiões de encontros entre colaboradores como reuniões, cursos e treinamentos.



Para os associados e coordenadores de núcleos, deve-se destacar

Foram distribuídos 10.800 exemplares do Relatório Anual 2013, todo ele estruturado sobre a compreensão da missão. O relatório vincula as ações e resultados alcançados pela cooperativa à missão, sendo distribuídos aos associados nas assembleias, aos colaboradores, aos novos associados e nos eventos de relacionamento, a saber:

- ▶ 13 reuniões de núcleos, com foco em negócios financeiros, que reuniram 363 associados já formados no programa de educação cooperativa (CRESCER);
- ▶ 27 turmas do programa de educação cooperativa (CRESCER), em 2014, que totalizam 375 associados. Implantado desde 2010, a cooperativa soma ainda 1.180 associados que já realizaram a formação;
- ▶ turmas de associados nos programas de educação cooperativa e educação financeira (parceira com Sebrae e o Senar), em 2014, que totalizam 615 participantes (em andamento); implantado em 2013 como piloto, quando foram certificadas cinco turmas, com 110 participantes;
- ▶ Quatro visitas técnicas dos coordenadores de núcleos ao Centro Administrativo Sicredi, em Porto Alegre, e às origens do cooperativismo, em Nova Petrópolis, com 111 participantes;
- ▶ Oito reuniões com os coordenadores de núcleos, preparatórias ao período assemblear de 2014;
- ▶ 28 assembleias de núcleos, que reuniram 12.315 associados e acompanhantes, 15,2% de representatividade do quadro social;
- ▶ Assembleia geral ordinária de delegados, com a participação do presidente da OCB, Marcio Lopes de Freitas;
- ▶ Divulgação e promoção do site institucional da cooperativa (www.sicrediserranars.com.br), dando acesso a um canal institucional entre cooperativa e associados.

Todos esses eventos tiveram a missão expressamente manifesta de diversas formas, o que serviu como metodologia para estimular a reflexão e o debate.

- ▶ **Responsabilidade** Presidente, diretora executiva, gerente regional de comunicação e relacionamento e gerente regional de gestão de pessoas.
- ▶ **Controle** Devido à importância de garantir que a missão seja de fato praticada e vivenciada pelo seu público-alvo, a cooperativa registra as ações por meio de fotografias, atas sumárias, memórias de reuniões e eventos e, sobretudo, do relatório anual que, além de manter o efetivo registro, presta-se para divulgar e manter a cooperativa sempre próxima aos colaboradores e associados, seus familiares e comunidades.



▶ **Proatividade**

A missão fortalece a cooperativa para atuar como instituição financeira cooperativa, gerando resultados econômicos sustentáveis como tal. Ao mesmo tempo, promove um contexto favorável para educação (cooperativa e financeira), participação ativa, despertar e desenvolvimento de lideranças, comportamento ético diferenciado, entusiasmo na mobilização dos associados, principalidade dos negócios com a cooperativa.

Cientes desse valor promovido pela missão, o objetivo está em torná-la compreendida para além do rigor do texto técnico, empregando formas alternativas, lúdicas e criativas para estimular o aprendizado e a percepção da razão de ser e existir da cooperativa. Uma cooperativa próxima de seus associados, das mais diversas formas, previne e antecipa a solução de eventuais problemas.

Aplicação

▶ **Abrangência**

- Seminários, eventos e formação técnica de colaboradores;
- Assembleias, reuniões, eventos de educação cooperativa e de educação financeira com coordenadores de núcleos, associados, e comunidades; ocasião de boas-vindas aos novos associados, relatório anual, ata sumária, memórias de reunião;
- A missão também está divulgada nas unidades de atendimento, em que integra grande parte das peças de comunicação da cooperativa; no site da cooperativa; e é sempre empregada ou citada nos eventos que reúnem associados, colaboradores ou comunidades;

Tem-se plena convicção do potencial de mobilização promovido por uma missão amplamente difundida e culturalmente manifesta nos diversos públicos que interagem com a cooperativa.

▶ **Continuidade**

Ciclos anuais, aproveitando os diversos momentos promovidos pela cooperativa.

▶ **Início da prática**

Data de início de uso da prática (ou outra forma de expressar “há quanto tempo” a cooperativa aplica a prática destacada): Apesar de a missão estar instituída desde o ano 2000, essa prática constante de praticar e vivenciar a missão e seus registros iniciou-se em junho de 2013 e passou a integrar constantemente os eventos e as peças de comunicação da cooperativa, com especial atenção para os registros fotográficos, bem como para os documentos legais (atas e memória de reunião).



Aprendizado

Melhoria

Vivenciar intensamente a missão é a estratégia da Sicredi Serrana RS; busca-se aprender como fazer, ser criativos, ter constância e reconhecer os bons resultados. Um banner de grandes dimensões, um relatório citando várias vezes a missão, os jogos cooperativos, a influência na estrutura didática das assembleias e eventos foram algumas das formas criativas que devem ser renovadas e ampliadas constantemente.

Integração com outras práticas

A prática de envolver os associados e colaboradores num melhor entendimento da missão da cooperativa está alinhada com todos os norteadores estratégicos adotados pela cooperativa: visão, valores, propósito estratégico, mapa estratégico, concretização de um alinhamento adequado entre a direção estratégica e a gestão executiva.

Pela sua abrangência, afeta a todas as áreas da cooperativa, sendo que as que mais cooperam para a realização dessa prática são: conselho de administração; diretoria executiva e áreas de negócios, de comunicação e relacionamento, de gestão de pessoas; e, finalmente, gerentes de unidades de atendimento.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Entre os princípios com os quais a prática está alinhada, destacam-se:

- ▶ Participação econômica dos sócios;
 - ▶ Gestão democrática pelos sócios;
 - ▶ Educação, formação e informação;
 - ▶ Interesse pela comunidade.
-

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Com a implementação da prática, os indicadores afetados de maior relevância foram:



Público participante no período assemblear da cooperativa

2012	2013	2014
5.094 8,8% da base de associados	5.824 8,3% da base de associados	11.258 15,2% da base de associados (mais 897 acompanhantes)

Obs: A participação em 2014 é também resultado dessas ações em torno da missão.

Público participante nos eventos de educação cooperativa e de educação financeira

2010 - 2013	2014
1.180 associados em educação cooperativa 110 em educação financeira	+ 375 associados em educação cooperativa 615 em educação financeira

Crescimento do número de associados: (manutenção da constância de crescimento)

2012	2013	2014
60.43	75.258 Crescimento 10,7% (acrescentados os cotitulares)	80.511 Crescimento 6,98% (base: outubro 2014)

Crescimento dos ativos administrados: (manutenção da constância de crescimento)

2012	2013	2014
627,8 milhões	814,8 milhões Crescimento 29,8%	890,268 Crescimento 9,26% (base: outubro 2014)

Crescimento da carteira de crédito: (manutenção da constância de crescimento)

2012	2013	2014
359,9 milhões	464,7 milhões Crescimento 29,1%	534,5 milhões Crescimento 15,0% (base: outubro 2014)



Crescimento das sobras líquidas da cooperativa

2011	2012	2013	2014
10,6 milhões	14,1 milhões Crescimento 30%	18,3 milhões Crescimento 29%	27,5 milhões (base: outubro 2014) Projetado para o ano: 26,7 milhões

Resultados qualitativos

Maior compreensão, valorização e envolvimento dos colaboradores, conselheiros e coordenadores de núcleos na mobilização dos associados para participar das assembleias, reuniões, eventos, cursos e para direcionarem cada vez mais sua movimentação financeira para o Sicredi.





Tem-se plena convicção de que o crescimento expressivo da Sicredi Serrana RS é resultado do esforço comercial e da liderança das equipes de trabalho.

No entanto, é certo também que muito desse resultado de pessoas e volume de negócios, embora não mensurado, advém de associados que cada vez mais se identificam com a missão da cooperativa e com os valores que ela promove. Os associados mais próximos da sua cooperativa a tornam ainda maior.

Quando o associado diz que o “atendimento do Sicredi é o melhor”, ele está confirmando que cooperativa, colaboradores e associados estão alinhados à missão.



Programa de formação de multiplicadores e auditores internos da qualidade

 Critério	Liderança
 Fundamento(s)	Liderança transformadora / pensamento sistêmico / aprendizado organizacional / orientação por processos
 Requisito	Controle e melhoria dos processos gerenciais
 Palavras-chave	Conformidade de processo / melhoria contínua / sistema de gestão da qualidade / evolução profissional

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Vitória
Data da constituição	27 de agosto de 1979
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	2250
Número de colaboradores	2168
Endereço	Av. Cezar Hilal, 700, 3º e 4º pavtos., Ed. Yung, Bento Ferreira – CEP 29050-922
Cidade/Estado	Vitória/ES
Site	www.unimedvitoria.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Necessidade de capacitar colaboradores nos conceitos, técnicas e práticas do SGQ, requisitos da norma ISO 9001:2008, ONA e requisitos internos, visando ao desenvolvimento das competências necessárias para atuação como multiplicadores e auditores internos da qualidade.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A Unimed Vitória utiliza como boa prática de gestão o **“Programa de Formação de Multiplicadores e Auditores Internos da Qualidade”**, visando a capacitar os colaboradores, para apoiar o sistema de gestão da qualidade nas áreas da organização, e conduzir auditorias de forma adequada, abordando pontos relevantes a serem melhorados nos processos. Eles são considerados os “olhos da alta direção” em relação à qualidade!

O Programa consiste na valorização dos colaboradores, por meio da:

- ▶ Formação de um grupo de multiplicadores da qualidade;
- ▶ Formação de um grupo de auditores internos da qualidade;
- ▶ Capacitação e reciclagem contínua;
- ▶ Preparação de futuros gestores de processos;
- ▶ Valorização da atuação individual dos auditores.

Todos os treinamentos de multiplicadores e auditores internos, tanto de formação, quanto de reciclagem são promovidos pelos colaboradores da coordenação de gestão da qualidade e processos, que receberam a formação de auditor líder, por um organismo certificador.

O sistema de gestão da qualidade da Unimed Vitória está estruturado de acordo com as fases do modelo PDCA (plan, do, check e act), atendendo ao que estabelece a norma ISO 9001:2008 e ONA, bem como aos requisitos internos da organização e legislações pertinentes.

Sendo assim, também para esse programa, é utilizada a mesma metodologia:

Seleção do colaborador – P (plan)

Nessa fase, ocorre a seleção que é realizada pela Cogeq (Coordenação de Gestão da Qualidade e Processos), em consenso com o gestor da área do colaborador.

O colaborador selecionado deve apresentar as seguintes características:

- ▶ Liderança;
- ▶ Envolvimento nas melhorias de processo da área
- ▶ Credibilidade;
- ▶ Boa fluência verbal e escrita;
- ▶ Espírito aberto e conciliador;
- ▶ Aptidão;
- ▶ Conhecimento e competência.

A seleção dos auditores deve assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria.



Promovendo as capacitações – D (do)

1 – Formação e reciclagem do multiplicador da qualidade

O colaborador indicado recebe a formação de multiplicador da qualidade, com duração de 16 horas, quando são abordados os conteúdos: sistema de gestão da qualidade, melhoria contínua, ferramentas da qualidade etc. Nessa etapa, o colaborador está apto para ser a referência da qualidade em sua área e promover os treinamentos da equipe de seu setor, bem como sugerir melhoria nos processos.

A aprovação do colaborador se dá pelos critérios:

- ▶ Nota mínima de 7 (sete). No entanto, nos casos de não alcançar a nota, são realizadas nova orientações e nova prova é aplicada;
- ▶ Envolvimento (atuação em seu setor referente ao sistema de gestão qualidade e participação no curso).

Os multiplicadores que se destacam em suas atuações nas áreas demonstram interesse e possuem o perfil desejado (comportamental e técnico), bem como disponibilidade para atuação em auditorias internas, são selecionados para a formação de auditor interno da qualidade.

2 – Formação e reciclagem do auditor interno da qualidade

Anualmente, são realizados cursos de formação para novos auditores da qualidade e reciclagem para recertificar os atuais. Os multiplicadores da qualidade recebem curso de formação de auditor interno da qualidade, com duração de 24 horas.

Nos treinamentos, são abordados os seguintes conteúdos:

- ▶ Interpretação das normas;
- ▶ Técnicas de condução de auditoria;
- ▶ Comportamento e perfil do auditor;
- ▶ Como planejar uma auditoria;
- ▶ Orientações sobre as etapas do processo de auditoria interna da qualidade;
- ▶ Registro de evidências de uma AIQ (relatório e ações corretivas/preventivas).

São utilizados recursos para uma melhor capacitação e aprendizagem:

- ▶ Simulações de auditoria;
- ▶ Exercícios com análises de casos e estudos de cenários da própria cooperativa;
- ▶ Atividades e dinâmicas lúdicas;
- ▶ Simulações de fluxos de processos;
- ▶ Vídeos etc.



Benefícios

- ▶ Maior conhecimento e foco nos processos da organização;
- ▶ Maior criticidade acerca dos processos-chave;
- ▶ Foco nos principais pontos que podem gerar maiores dúvidas na operacionalização da atividade;
- ▶ Melhor interpretação das normas, aplicada diretamente à realidade/produto da cooperativa.

Ao final de cada formação, os auditores internos, antes de seguirem para a prática, tornam-se auditores observadores, visando a consolidar os conhecimentos adquiridos no treinamento. Eles acompanham os demais auditores, desde o planejamento da auditoria até a execução e registros dos relatórios. Após essa etapa, são considerados aptos para atuar e conduzir as auditorias internas.

Avaliando o desempenho dos auditores – C (check)

Ao final de cada auditoria da qualidade, o gestor da área auditada preenche os itens de um formulário próprio, com perguntas relacionadas à sua satisfação sobre o desempenho do auditor interno e o encaminha à Cogeq, devidamente preenchido e assinado. O questionário aborda os seguintes itens:

- ▶ Facilidade de expressão/comunicação com os entrevistados;
- ▶ Cordialidade no tratamento com os entrevistados;
- ▶ Reação demonstrada nas situações de tensão durante a auditoria;
- ▶ Conhecimento da(s) norma(s) e ferramentas do sistema de gestão da qualidade;
- ▶ Pontualidade no cumprimento dos horários estabelecidos no programa de auditoria;
- ▶ Representatividade (importância) dos apontamentos registrados.

Nesse mesmo formulário, num campo específico, a equipe da Cogeq também faz a sua avaliação do desempenho do auditor, utilizando os seguintes critérios:

- ▶ Cumprimento do programa de auditoria;
- ▶ Descrição do relatório e do resultado da auditoria interna;
- ▶ Desempenho e adequação aos princípios (postura) do processo de auditoria etc.

Tomando ações para a melhoria – A (act)

Feedback

Ao final de cada ciclo de auditoria interna, é gerado um relatório geral com o desempenho da equipe de auditores, no qual são relacionados os problemas ocorridos. Com base nesse relatório, são identificados os auditores que necessitam receber um feedback individual.



Essa ferramenta é utilizada para promover o aprendizado e o aprimoramento da atuação do auditor. O feedback é parte fundamental do processo, pois orienta os auditores a apresentarem o comportamento e o desempenho apropriados a determinadas situações, fazendo com que saibam como estão sendo vistos e avaliados, bem como para destacar e elogiar a atuação e performance do colaborador.

Apoio da alta administração

Os auditores internos devem atuar de forma independente, auxiliando a organização no processo de avaliação do seu sistema de gestão da qualidade e contribuir de forma construtiva para a criação de valor à organização.

O auditor deve possuir competências técnicas das áreas auditadas, possuir conhecimento das características do negócio e dos processos da organização.

O papel do auditor interno é de elevada importância e precisa de independência em relação ao setor auditado, a fim de coletar dados consistentes e produzir análises imparciais para a consecução de pareceres objetivos e confiáveis.

Nesse contexto, a diretoria da Unimed Vitória considera o seu quadro de auditores internos da qualidade fundamentais para o seu processo evolutivo e apoia e investe nessa construção, valorizando e reconhecendo o seu importante papel, bem como identificando, no grupo gestores, potenciais para os cargos da cooperativa.

Valorização e reconhecimento

Como forma de valorização e reconhecimento pela atuação dos auditores internos, desde 2013, a cooperativa os premia com um cartão presente (vale-compra), contendo um valor simbólico por auditoria executada. Para ser merecedor desse crédito, é necessário que eles cumpram alguns requisitos estabelecidos. A premiação está atrelada a:

- ▶ Número de auditorias realizadas;
- ▶ Cumprimento dos requisitos estabelecidos nos procedimentos da qualidade, como, por exemplo, prazos de entrega dos relatórios e registros;
- ▶ Atingimento da nota mínima de 70% da avaliação realizada pelos gestores das áreas auditadas.

▶ **Responsabilidade** Coordenação de gestão da qualidade e processos

▶ **Controle** Ao final de cada ano, durante a elaboração do cronograma (planejamento) do SGQ, é realizado um levantamento das necessidades de treinamento para formações de multiplicadores e auditores, usando como base a planilha cadastro de auditores e avaliação de turnover dos colaboradores, bem como de auditores que assumiram cargos de gerência/superintendentes e em virtude do novo cargo precisam se desligar do grupo. Os treinamentos são previamente agendados e comunicados por meio do calendário divulgado na intranet da cooperativa.



O controle do programa de auditorias internas é realizado por meio do software (expert) da qualidade, no qual constam os relatórios das auditorias, registros das ações preventivas e corretivas, avaliação do auditor, bem como são utilizados outros métodos de trabalho (planilhas e formulários), para gerenciar as medições e análises do desempenho, tanto dos auditores, quanto das auditorias internas. Por meio da avaliação dos resultados, é possível se obter uma análise eficaz para embasar as tomadas de decisões.

- ▶ **Proatividade** Os auditores internos têm como desafio primordial a avaliação da conformidade dos processos e a não de fiscalização dos controles internos, visando a assumir uma função proativa, de avaliação objetiva, que auxilie a cooperativa a atingir seus objetivos, com vistas a acrescentar valor à organização e melhorar a efetividade do sistema de gestão da qualidade. O auditor interno da Unimed Vitória atua em toda a hierarquia da organização, com o objetivo de fornecer informações úteis e oportunas para a alta administração.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Gestores e colaboradores em geral.
- ▶ **Continuidade** O programa tem sua continuidade garantida em todos os anos, e os treinamentos de reciclagem e novas formações constam no programa anual do sistema de gestão da qualidade da Unimed Vitória.
- ▶ **Início da prática** 2009

Aprendizado

Melhoria

O auditor interno deve estar permanentemente atualizado, através de estudos contínuos, adaptando-se às novas normas estabelecidas, bem como com as legislações que impactam a organização.

Pensando que as organizações passam permanentemente por mudanças estruturais e hierárquicas, os auditores internos são um recurso valioso para a consolidação da mudança e o desenvolvimento das novas competências de gestão, essenciais para o desenvolvimento sustentável da cooperativa.

Essa flexibilidade facilita a comunicação com as partes interessadas da cooperativa, de



forma a atingir as estratégias e os objetivos previamente estabelecidos. No que diz respeito às características mais relevantes para um auditor interno, destacam-se a integridade e a competência profissional, a idoneidade e a comunicação.

A Coordenação de Gestão da Qualidade e Processos (Cogeq) da Unimed Vitória tem uma responsabilidade fundamental na formação e na conscientização dos auditores internos, quanto ao papel das auditorias e à utilização dos resultados das mesmas na gestão da cooperativa. Porém, é preciso que haja envolvimento e comprometimento de toda liderança da organização com o sistema de gestão da qualidade, para que as auditorias exerçam seu papel fundamental.

Os auditores bem preparados e capacitados conseguem exercer o papel de avaliadores do SGQ implementado, conduzindo auditorias de forma adequada e levantando pontos relevantes a serem melhorados nos processos.

Integração com outras práticas

O auditor interno se torna um profissional mais bem preparado na cooperativa, em virtude dos estudos preparatórios de todos os processos dos setores da organização para a condução das auditorias. Eles passam a conhecer os diversos processos e suas interações, o que contribui significativamente para a melhoria de sua atuação e o desempenho no próprio ambiente de trabalho.

Os auditores internos, para atuar de forma eficaz, precisam conhecer e apoiar as diretrizes estratégicas da instituição (objetivos da qualidade) estabelecidas no planejamento estratégico. Durante os cursos de formação, são apresentadas todas as sistemáticas e ferramentas do sistema de gestão da qualidade, para que, durante a execução das auditorias, consigam cumprir seu papel de forma mais eficaz.

O programa integra e coopera com a diretriz de “gestão de pessoas”, apoiado no desenvolvimento dos colaboradores e na retenção de talentos, visto que, para manter um bom funcionário, é fundamental proporcionar-lhe treinamentos para adquirir competências que o estimulem a focar no seu crescimento profissional, na empresa.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

As práticas de gestão da cooperativa estão alinhadas com o princípio cooperativista de educação, formação e informação, que é a base orientadora da cooperativa para colocar os seus valores em prática.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Quadro atual de auditores internos da Unimed Vitória:

- ▶ 66 auditores com prática em auditoria interna;
- ▶ 29 auditores formados em outubro de 2014.

Desde 2009, mais de 600 auditorias foram realizadas, em todos os setores da cooperativa, por auditores internos.

Totais de apontamentos resultantes das auditorias internas:

- ▶ **2012:** 163
- ▶ **2013:** 181
- ▶ **2014:** 201

Os apontamentos (ações corretivas e preventivas) gerados durante as auditorias internas passam por uma análise de causa, utilizando a ferramenta Ishikawa, e, em seguida, os planos de ações são traçados para as devidas tratativas.

A equipe da coordenação de gestão da qualidade e processos analisa e aprova os planos traçados pelos gestores das áreas, acompanha a execução, bem como avalia a eficácia dos planos implementados, com um resultado aproximado de 87% de ações encerradas como eficazes.

Resultados qualitativos

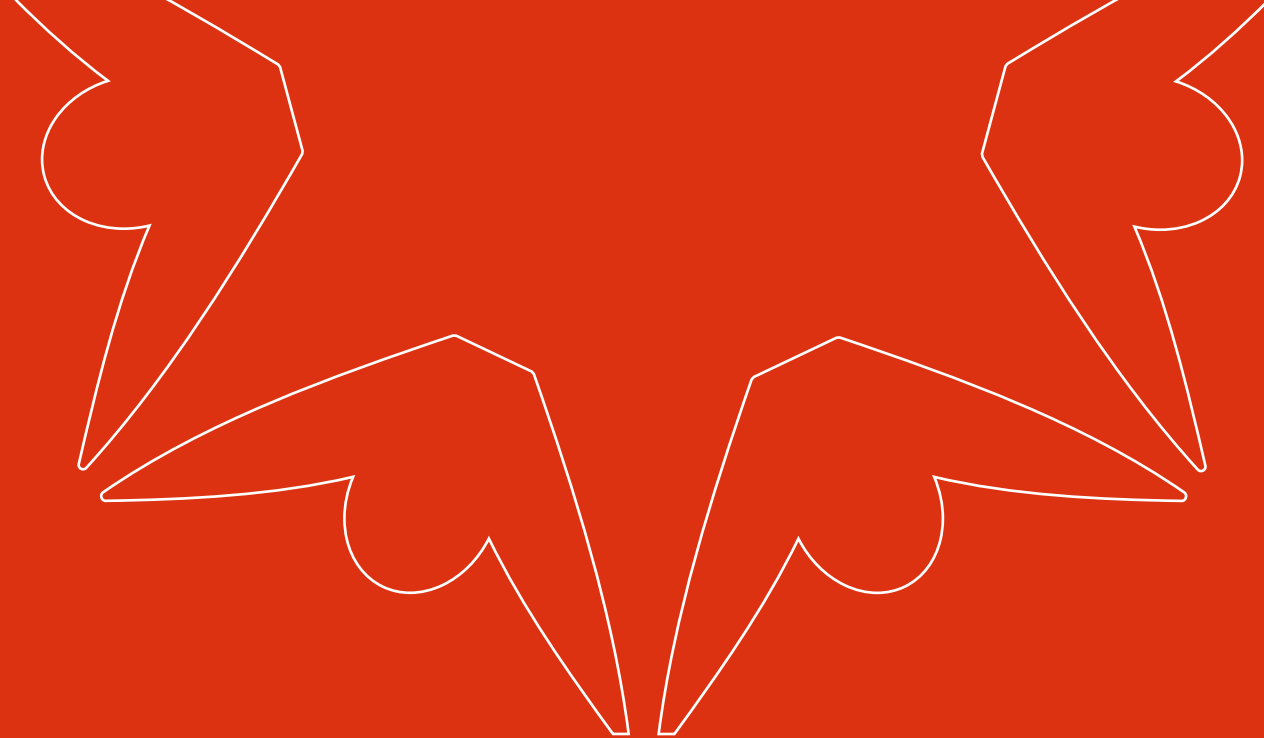
Os auditores são avaliados com aceitação/satisfação de 97% (ótimo + bom) pelas áreas auditadas, garantindo a eficácia do programa.

É importante destacar que, em virtude das auditorias internas bem realizadas e conduzidas, com apontamentos e registros significativos, durante as auditorias externas (promovidas pelos organismos certificadores), percebem-se as melhorias nos processos, o que resulta em minimizar os registros de não conformidades.

A Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico, consciente de que a competição e as exigências do mercado e dos órgãos fiscalizadores são cada vez maiores, considera de extrema importância obter a satisfação de seus clientes, a melhoria de seus processos e produtos e a obtenção de resultados extraordinários.

Esses são desafios a serem vencidos diariamente, por meio de profissionais capacitados e preparados para fornecerem qualidade, produtiva e proativa.

Os multiplicadores e auditores internos da qualidade, na Unimed Vitória, são considerados fundamentais para a melhoria contínua de toda a cooperativa.







SOCIEDADE





Nossa cidade melhor

 Critério	Sociedade
 Fundamento(s)	Responsabilidade social / pensamento sistêmico / liderança transformadora / atuação em rede
 Requisito	Realização de ações e projetos sociais
 Palavras-chave	Responsabilidade social / comunidade / acessibilidade / reforma / parceria

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa Agrária de Machado Ltda.
Sigla	Coopama
Data da constituição	3 de julho de 1944
Ramo do cooperativismo	Agropecuário
Número de cooperados	1.767
Número de colaboradores	275
Endereço	Rua Coronel Francisco Vieira, 457 – Centro – CEP 37750-000
Cidade/Estado	Machado/MG
Site	www.coopama.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

A Coopama sempre foi uma cooperativa preocupada com o bem-estar da comunidade onde está inserida, possuindo vários projetos sociais, como apoio ao esporte, isto é, futebol, basquete, judô, natação. Faz também doações mensais à APAE, ao hospital da cidade etc. Verificou-se que as estruturas dos pontos de ônibus, nas proximidades de suas instalações, estavam em péssimas condições de uso, podendo inclusive causar acidentes pela má conservação, além de não oferecerem acessibilidade para portadores de deficiência física. Percebeu-se também que a Praça Antônio Cândido estava muito mal conservada, pichada, com bancos quebrados e as plantas, sem cuidados. As condições do local apresentavam risco à comunidade, não apenas no que se refere a acidentes, mas como abrigo para bichos peçonhentos e como local



de encontro para usuários de drogas. Sendo assim, com o intuito de oferecer maior conforto à comunidade, bem como incentivar a prática de ações de conscientização de outras empresas do município, a Coopama buscou uma parceria com a prefeitura para reformar esses locais.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Em fevereiro de 2014, após constatar as péssimas condições do ponto de ônibus localizado em frente à sua unidade industrial, a Coopama contactou a Prefeitura de Machado a fim de solicitar autorização para a reforma do referido ponto e obteve tal concessão. O ponto utilizado pelos colaboradores e moradores da região não apresentava acessibilidade. Dessa forma, a Coopama, além da reforma do ponto, construiu no local uma rampa de acesso, assegurando aos moradores com deficiência esse direito. Além disso, contribuiu para a segurança de todos, ao sinalizar a via pública com a faixa de pedestre.

Imbuídos do espírito de responsabilidade social e de cuidado com a “casa”, em abril, a Coopama novamente esteve na prefeitura, solicitando permissão para a reforma da Praça Antônio Cândido, situada próximo ao escritório da Coopama e em péssimo estado de conservação. Permissão aceita, reforma concluída (seguindo as atribuições solicitadas pela Prefeitura) e a praça foi reinaugurada no dia 6 de setembro de 2014. Para oferecer ainda maior segurança à comunidade, foram instaladas câmeras de monitoramento. Ao redor da praça, foram colocadas lixeiras e se reformou um ponto de ônibus.

Concluídas as reformas dos pontos de ônibus, um abrigo localizado na avenida Arthur Bernardes também foi reformado, oferecendo aos moradores maior comodidade e bem-estar.

- ▶ **Responsabilidade** Superintendente e coordenador da oficina de manutenção.
- ▶ **Controle** Por meio de cronograma das atividades a serem executadas, tendo em vista também as atribuições contratuais a serem seguidas. Concluídas as reformas, foram instaladas câmeras de segurança para monitoramento no local.
- ▶ **Proatividade** Essa atividade permite que a Coopama se aproxime da comunidade, retribuindo por meio do cuidado tudo o que essa representa para a Coopama. Oferece aos moradores espaços seguros para a realização de suas atividades diárias. Evita o vandalismo. Oferece a crianças e à comunidade em geral um ambiente saudável, ideal para a formação do ser humano. Gera confiança por intermédio da relação Coopama/comunidade. E abre espaço para que outras empresas realizem práticas semelhantes, que beneficiem a comunidade.



Aplicação

- ▶ **Abrangência** Pontos de ônibus e Praça Antônio Cândido, Machado – MG.
 - ▶ **Continuidade** Anualmente é verificada a viabilidade.
 - ▶ **Início da prática:** 2014
-

Aprendizado

Melhoria

A partir da iniciativa da Coopama, o legislativo de Machado sancionou uma lei que visa à parceria público-privada, em que a prefeitura dá a concessão para as empresas (ou cooperativas) realizarem em locais públicos benfeitorias, como reformas, jardinagem do local, entre outras atribuições.

Integração com outras práticas

Essa prática está alinhada com os objetivos apresentados nos pilares da cooperativa, que, em sua missão, busca a sustentabilidade econômica e social e ainda reforça seus critérios de valorização e compromisso com os cooperados, fornecedores e colaboradores; liderança e confiabilidade; responsabilidade socioambiental; ética, honestidade e transparência; e respeito mútuo.

Por meio dessa prática, a Coopama também está alinhada às atividades realizadas pelo Dia C – Dia de Cooperar, que busca promover e estimular ações voluntárias e a solidariedade cooperativista.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o princípio cooperativista de interesse pela comunidade.







Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados qualitativos

- ▶ Sancionamento de lei no município de Machado que visa à parceria público-privada (PPP) para realização de benfeitorias em locais públicos;
- ▶ Estrutura confortável para os usuários de transporte coletivo;
- ▶ Acessibilidade a deficientes físicos;
- ▶ Praça mais bonita e segura, proporcionando um ambiente de lazer para as famílias machadenses;
- ▶ Cuidado com o patrimônio do município.



Feira de Oportunidades VIACREDI

 Critério	Sociedade
 Fundamento(s)	Atuação em rede / responsabilidade social / geração de valor
 Requisito	Realização de ações e projetos sociais
 Palavras-chave	Desenvolvimento / satisfação / sustentabilidade / educação / formação / informação / parceria / participação / pertencimento e cooperação

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí
Sigla	Viacredi
Data da constituição	26 de novembro de 1951
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	300.667
Número de colaboradores	1.069
Endereço	Rua Hermann Hering, 1.125 – CEP 89010-675
Cidade/Estado	Blumenau/Santa Catarina
Site	www.viacredi.coop.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

O quadro social da Viacredi é composto por mais de 300 mil cooperados, sendo parte deles empreendedores formais e informais. Considerando essa diversidade do quadro social, a cooperativa sempre esteve atenta em promover ações que pudessem tornar possível a interação entre os cooperados e a comunidade local, além de fortalecer o relacionamento com os cooperados empreendedores. A partir da sugestão de um cooperado de apresentar o seu negócio aos demais, a cooperativa começou a estudar uma forma de possibilitar essa interação. Identificou um grande potencial de negócios que poderiam ser gerados entre os próprios cooperados, proporcionando o desenvolvimento, a oportunidade de geração de renda e a ampliação dos negócios locais.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

O evento é realizado anualmente e de forma itinerante, nos municípios da área de atuação da cooperativa. O estudo para definição de cada edição da Feira de Oportunidades começa a ser idealizado com um ano de antecedência. Nesse período, são levantados os recursos disponíveis (financeiros e humanos), que definirão a quantidade de edições a serem promovidas. Normalmente, são duas edições por ano. Após esse processo, inicia-se o mapeamento das localidades onde o evento ainda não foi realizado, observando a quantidade de cooperados na região, o espaço físico disponível e o calendário de eventos municipais, para evitar a coincidência de datas entre a feira e demais eventos regionais. Na busca pela otimização de recursos, a cooperativa procura utilizar para a realização do evento, espaços cedidos por prefeituras, igrejas, associações ou outras entidades de classe, que cedem espaços gratuitos ou a custos reduzidos.

Após definidas as regiões e os postos de atendimento que estarão à frente do evento, inicia-se a divulgação. Todos os cooperados da região contemplada recebem uma mala-direta convidando-os a participar como expositor. Dessa forma, aqueles que possuem negócios informais também têm a oportunidade de mostrar seu produto/serviço à comunidade. Além disso, a divulgação ocorre durante as pré-assembleias, com a apresentação de vídeo, no site da cooperativa, e nos postos de atendimento, por meio de folders e banners. Todos os interessados entregam a ficha de inscrição no posto de atendimento, que validará as inscrições, a fim de verificar se todos são proprietários do negócio, obedecendo à limitação de um estande por cooperado, com tamanho definido e localização sorteada entre os participantes, de forma a preservar o critério de igualdade. O sorteio é realizado durante reunião com todos os expositores. A divulgação e organização dos produtos de forma atrativa no estande são de responsabilidade do expositor. Durante o evento, não é permitida a comercialização de produtos.

Os expositores e visitantes não têm custo para participar. Todas as despesas são custeadas pela cooperativa, por meio da utilização de recursos do Fates. Para cada edição, as instalações cedidas são diferentes, pois depende da região em que a Feira de Oportunidades é realizada. Assim, a cada edição, os custos também são diferentes. Em média, os recursos investidos variam de R\$ 150.000,00 a R\$ 200.000,00 por evento. Entre os principais custos estão: estrutura (aluguel, estandes, sonorização, segurança), que representa aproximadamente 60% do total; divulgação (mídia, materiais impressos) em torno de 30% do investimento; e contratação de empresa especializada para auxiliar na organização, aproximadamente 10% do custo total.

Com entrada gratuita, a Feira de Oportunidades inclui uma agenda de atrações culturais e recreativas, com grupos e talentos locais, para valorizar a cultura e as tradições da cidade. A praça de alimentação é cedida a entidades assistenciais da região, que tenham sua causa reconhecida na comunidade e que atuem de forma idônea, sendo que parte da renda obtida com a venda dos produtos é destinada aos projetos sociais das entidades. Além disso, os visitantes podem aproveitar os serviços de prevenção à



saúde. A programação reserva ainda uma agenda de formação empreendedora e de negócios, com palestras gratuitas oferecidas em parceria com o Sebrae. O evento conta também com um espaço para recreação infantil, com diversos brinquedos e sem custo nenhum aos participantes, além da entrega de material educativo às crianças.

- ▶ **Responsabilidade** Gerente de organização do quadro social – cooperativa singular.
- ▶ **Controle** Controle orçamentário do custo do evento, por meio de planilhas eletrônicas; controle de acesso ao evento, por intermédio do número de etiquetas utilizadas para identificar o visitante; controle de participação nas palestras do Sebrae, através de fichas de presença; controle do resultado financeiro gerado para as entidades; pesquisa de opinião realizada com aproximadamente 10% dos visitantes, abordando o evento em três aspectos: expectativa, oportunidade de negócio e avaliação geral; pesquisa de satisfação com os cooperados expositores para avaliar se, de forma geral, suas expectativas foram atendidas e se o cooperado voltaria a participar do evento; registro das participações no sistema de relacionamento; pesquisa de mensuração de resultados aplicada aos expositores, seis meses após a realização do evento, preferencialmente por meio de contato presencial.
- ▶ **Proatividade** Mapeamento do calendário de eventos municipais na cidade onde será realizada a feira, para evitar a coincidência de datas com demais eventos regionais; análise dos cooperados interessados em participar do evento, de acordo com critérios estabelecidos; contrato com os expositores para evitar desistências; manual de participação para expositores, contendo todas as informações necessárias sobre o evento; duas reuniões de alinhamento com os expositores, sendo uma para enaltecer a sua participação e para a entrega do contrato, e outra focada nos aspectos operacionais, além de comprometê-los com a divulgação e dar dicas de como expor em feiras; sorteio de estandes durante reunião com os cooperados expositores; sessão de negócios para expositores: evento promovido antes da feira, para que os cooperados já possam se apresentar e realizar negócios entre si; venda antecipada de tíquetes de churrascos pelos expositores (no mínimo 10 por expositor) e postos de atendimento, de forma a assegurar um público mínimo; reuniões de alinhamento com colaboradores e comitês educativos; contrato com os fornecedores e entidades da praça de alimentação; reuniões de alinhamento com fornecedores e entidades da praça de alimentação; controle das crianças na recreação infantil, por meio de pulseiras (uma na criança e outra no responsável), sendo que a criança só pode ser retirada do espaço pela mesma pessoa que a deixou para brincar.



Aplicação

- ▶ **Abrangência** Todos os cooperados e comunidade da área de atuação da cooperativa.
- ▶ **Continuidade** Duas a três feiras anuais.
- ▶ **Início da prática** 2009

Aprendizado

Melhoria

Desde sua criação, a Feira de Oportunidades, anteriormente denominada Mostra de Negócios, vem sendo constantemente aperfeiçoada, bem como seus processos aprimorados, o que permite redução de custos e ganho em produtividade.

Entre as principais melhorias citamos: mudança do nome e atualização da identidade visual; criação de vídeo tratando sobre o evento; estabelecimento de multa nos casos do não cumprimento dos itens abordados no contrato do expositor (prazo montagem/desmontagem e desistência); confecção de um passaporte da diversão para divulgação do parque de recreação nas escolas da região; novos materiais de divulgação (busdoor, adesivo para carro, TV nos postos de atendimento, plotagem na fachada dos PAs, adesivo para lojas participantes...); camiseta específica para divulgação do evento; utilização de mídias sociais (Facebook); realização do evento sessão de negócios para os expositores; terceirização de parte da praça de alimentação, nos casos em que a entidade não possui estrutura adequada para fornecimento e preparação dos alimentos (nesse caso, a entidade só ajuda a servir); sistema para impressão de crachás aos expositores; sistema para impressão de tíquetes da praça de alimentação; criação de espaço para divulgação da Biblioteca Viacredi durante a feira, com a realização de empréstimos de livros aos cooperados e cantinho da leitura; entrega de vale-consultoria a todos os expositores, oferecendo-lhes consultoria gratuita com o Sebrae (área financeira, vendas, marketing, recursos humanos e empreendedorismo); controle de participações na recreação infantil, por meio de pulseira nas crianças e responsáveis, proporcionando mais segurança; entrega de sacola personalizada a todos os visitantes; valorização das atrações culturais por meio de ofícios de agradecimento.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada com o planejamento estratégico, especialmente com os eixos cooperado e mercado e sociedade, pois gera fidelização e ampliação dos negócios dos cooperados, bem como, o aumento do market share da cooperativa na população local. Também amplia de forma significativa o senso de pertencimento e evidencia o diferencial do modelo de negócio.



A Viacredi, como promotora do evento, busca também por parceiros que possam contribuir com a Feira de Oportunidades, através da divulgação às suas redes de contato, visando a gerar credibilidade ao evento, que, na maioria das edições, ainda é desconhecido nas regiões onde é realizada. Os parceiros em sua maioria são entidades sociais, órgãos de representação do município, instituições empresariais locais, instituições de ensino e cooperativas, entre outras entidades reconhecidas na região.

Para parceria financeira, busca-se apoio de empresas com as quais a cooperativa possui relacionamento, sendo que esse tipo de participação representa menos de 10% do custo total do evento, por edição. Nesse sentido, destacamos a participação do BRDE e Banco do Brasil.

Também contamos com a participação da Cooperativa Central Cecred e do Sebrae.

Sempre que possível, a cooperativa procura contratar, como fornecedores para o evento, cooperados da região onde está sendo realizada a feira, priorizando os expositores.

Além da integração com os postos de atendimento que estão realizando a feira, também são envolvidos para trabalhar, durante o evento, colaboradores de outros postos de atendimento da região, melhorando as relações interpessoais e a gestão de recursos humanos pela sua integração.

Também ocorre a integração com a área de organização do quadro social e o envolvimento da área de negócios e produtos.

Cabe ressaltar que a Feira de Oportunidades Viacredi faz parte do Progrid – Programa de Integração e Desenvolvimento dos Cooperados e Comunidade, que contempla eventos em diversos eixos, tais como educação cooperativista, educação financeira, capacitação de empreendedores (eixo da Feira de Oportunidades), qualidade de vida, desenvolvimento de competências e responsabilidade social.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A partir da realização do evento, fica evidente a prática do 3º princípio – participação econômica dos membros, pois a feira gera negócios para os cooperados e entre os cooperados, além de fidelizá-los para que atuem econômica e socialmente de forma mais ativa na cooperativa.

A Feira de Oportunidades Viacredi atende na prática ao quinto princípio cooperativista – educação, formação e informação –, já que são realizadas várias ações nesse sentido, antes e durante o evento.

O sexto princípio – intercooperação – está evidenciado pelo apoio permanente da Cooperativa Central, pela participação de cooperativas do sistema Cecred, além da participação de outras que atuam na região onde o evento é realizado. Além disso, a intercooperação ocorre por meio do envolvimento dos expositores, Central Cecred, entidades de classe e demais envolvidos no evento.

A forma como a feira interage com toda a comunidade local, envolvendo entidades assistenciais



e contribuindo não só para a geração de renda, como também para o reconhecimento local das atividades que desenvolvem, oferecendo serviços de saúde, recreação e lazer, além da participação de atrações locais no Palco Cultural, revela a prática do sétimo princípio cooperativista – interesse pela comunidade.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Pesquisa de opinião aplicada com os visitantes (edições 5 a 9)

- ▶ **99%** dos visitantes responderam que a feira atendeu a suas expectativas;
- ▶ **71%** dos entrevistados relataram que encontraram oportunidades de negócio no evento.

Pesquisa de satisfação aplicada com os expositores ao final da feira (Edições 1 a 9)

- ▶ **100%** dos expositores avaliaram como ótima a organização geral do evento;
- ▶ **71%** responderam que o evento correspondeu às expectativas, proporcionando novos negócios e novos contatos;
- ▶ **96%** voltariam a participar como expositor na próxima edição.

Pesquisa de mensuração de resultados aplicada com os expositores seis meses após a realização da feira (edições 5 a 9):

- ▶ **91%** dos expositores responderam que a feira superou as expectativas e gerou novas oportunidades de negócio;
- ▶ **78%** perceberam aumento no faturamento;
- ▶ **83%** conquistaram novos clientes e tiveram aumento nas vendas;
- ▶ **38%** conseguiram fechar parceria com outros expositores;
- ▶ **90%** acreditam que seu negócio ficou mais conhecido;
- ▶ **78%** buscaram saber mais sobre os produtos e serviços da cooperativa;
- ▶ **96%** consideram que participar da feira foi bom para o seu negócio.



Números gerais

Cidades envolvidas: 18	Expositores	Visitantes	Espaço Saúde Início 6ª edição	Palestras Sebrae	Número de Atrações Culturais	Praça de Alimentação Solidária	
						Entidades beneficiadas	Valor (R\$) arrecadado
1ª Edição: Ibirama, Apiúna e Presidente Getúlio	58	2.356	-	216	4	Igreja Evangélica da Comunidade Ribeirão Arreado / Grupo Repartir / Oase / Entidade Presidente Getúlio / Associação de Moradores de Ibirama	R\$ 15.375,00
2ª Edição: Indaial e Timbó	128	4.000	-	288	9	Rede Feminina de Combate ao Câncer / Grupo Escoteiros de Indaial / Apae de Indaial	R\$ 22.980,00
3ª Edição: Gaspar, Ilhota e Guabiruba	121	4.000	-	205	7	Apae de Gaspar / Hospital Nossa Senhora do Perpétuo Socorro / Conferência Vicentina / Rotary Clube	R\$ 30.494,00
4ª Edição: Itajaí	142	8.656	-	467	7	Hospital Pequeno Anjo / Rotary Clube / Associação de Pessoas com Câncer	R\$ 58.476,00
5ª Edição: Rodeio e Ascurra	103	5.500	-	227	9	Apae de Rodeio / Apae de Ascurra / Rede Feminina de Combate ao Câncer / Bombeiros Voluntários de Ascurra	R\$ 47.835,00
6ª Edição: Jaraguá do Sul	149	10.000	600	357	9	Corpo de Bombeiros Voluntários / Focinhos Carentes	R\$ 71.724,00
7ª Edição: Timbó, Benedito Novo e Rio dos Cedros	138	11.184	1.268	431	7	Peal de Timbó e Benedito Novo / Grupo Escoteiros de Timbó	R\$ 73.179,00
8ª Edição: Massaranduba	122	6.571	400	327	8	Corpo de Bombeiros Voluntários / Ampra / Apae de Massaranduba	R\$ 85.168,46
9ª Edição: Blumenau/ Bairro Garcia	121	11.303	710	457	7	Brigada Mirim Juvenil / Abada / C.E.I. Frieda Zadrozny	R\$ 100.511,80
10ª Edição: Blumenau/ Bairro Velha	67	5.384	370	347	6	Acevali e Lar Bethel	R\$ 59.635,46
11ª Edição: Brusque e Guabiruba	139	12.245	380	366	8	Apaes Brusque e Guabiruba e Lions Clube de Brusque	R\$ 99.619,00
Total Geral	1.288	81.199	3.728	3.688	81	34	R\$ 664.997,72



Observação: do valor arrecadado com os itens vendidos na Praça de Alimentação, em média 25% líquidos foram repassados às entidades, em cada edição. O valor restante é para pagamento aos fornecedores.

Resultados qualitativos

A implantação da feira gerou impactos positivos nas comunidades contempladas. A cada edição, os resultados superam as expectativas, e o retorno pôde ser comprovado a curto e médio prazo. Alguns desses resultados são: geração de renda e expansão de novos negócios aos expositores; auxílio às instituições sociais, beneficiadas com recursos obtidos através da venda dos produtos na praça de alimentação, contribuindo não só para a geração de renda, como também para o reconhecimento local das atividades que desenvolvem; visibilidade para as atrações culturais; formação do público empreendedor, através das palestras promovidas em parceria com o Sebrae, gratuitas e abertas para expositores e visitantes; mudança no comportamento e na atitude dos cooperados, que se tornam mais conscientes e participativos, contribuindo assim, para a geração de resultados econômicos e sociais para a cooperativa. Além disso, eles demonstram uma postura mais crítica e comprometida para com a cooperativa, o que fortalece o senso de pertencimento, tornando-o mais fidelizado e consciente do seu papel.

Depoimento edição Rodeio – setembro/2012

“Nós ficamos muito felizes com a oportunidade cedida pela Viacredi, na Feira de Oportunidades de Rodeio. A feira permitiu visibilidade para o trabalho da Rede, várias mulheres já entraram em contato para conhecer o nosso trabalho e fazer parte do grupo. A conscientização dessas mulheres, que percebem que a prevenção é o melhor remédio, vale mais do que qualquer dinheiro”.

Deonilda Girardi, presidente da Rede Feminina de Combate ao Câncer de Rodeio.

Depoimento edição Brusque – SETEMBRO/2014

“Visitei a feira pela primeira vez e fiquei impressionado com a organização e a forma como os espaços foram divididos, com estandes do mesmo tamanho para todos, de acordo com o modelo cooperativo. Chamaram a atenção o interesse e a disposição dos expositores para receber as pessoas e apresentar seus negócios. A Feira de Oportunidades foi além das minhas expectativas.”

Isaltino Pascoal, profissional autônomo, cooperado desde 1972.



Artigo elaborado pelo cooperado Márcio Marchewsky, expositor na Feira de oportunidades de Brusque - setembro/2014

Oportunidade

Oportunidade é um substantivo feminino oriundo do latim *oportunitate*, que representa a qualidade de oportuno, significando também uma ocasião favorável, ensejo, conveniência. Uma oportunidade é vista como um acontecimento oportuno, capaz de melhorar o estado atual de um indivíduo, uma situação nova que traga benefícios. Muitas pessoas procuram oportunidades que possam melhorar as suas vidas. No entanto, nem todos sabem aproveitar as oportunidades que aparecem. Nos dias de hoje, muitas pessoas procuram oportunidades de trabalho.

E neste final de semana, tivemos a satisfação de estar na Feira de Oportunidades da cooperativa Viacredi. Como diz o significado da palavra, uma ocasião favorável para obter trabalho, quando o pequeno negócio, o pequeno empreendedor, a classe batalhadora, as formiguinhas da economia, deram um show! Um evento marcado pela organização, pela simplicidade e pela diversidade de bons negócios, aos quais a população teve acesso.

Conversando com diversas pessoas, tive a certeza de que é isso que elas querem. Confraternizar, expor seu trabalho, ver seu esforço reconhecido e admirado por muitos. Na correria do dia a dia, muitos pequenos não têm como fazer marketing de seus negócios, precisam trabalhar e trabalhar muito, muitas vezes apenas para sobreviver do que fazem, e esta feira trouxe a esses pequenos negócios um raro momento de se mostrar para um grande público. Pequenos não têm lugar em grandes feiras, o custo é muito alto, não têm vez em grandes Bancos, pois esses só visam aos lucros em seus balancetes, então têm essas oportunidades que o cooperativismo cria e, diga-se de passagem, cria com muita eficiência.





Então, o negócio é cooperar, juntar forças, com quem quer ajudar a crescer e aparecer. Fomentar a cooperação e proporcionar esses momentos para gerar lucros para seus clientes e cooperados é o negócio da cooperativa. A Viacredi está de parabéns! Ajudar aos pequenos é sinal de grandeza, e grandeza, posso falar de carteirinha, eles têm, funcionários, coordenadores, gerentes e todos os que nos atendem lá são magníficos, cordiais e atenciosos para com todos. Ir aos bancos é um martírio, mas ir à cooperativa é como estar em casa.

Sem querer fazer propaganda para esta ou aquela instituição, estar filiado a uma cooperativa só nos traz benefícios, e o atendimento é de uma família, somos tocados pela sensibilidade com que somos tratados e, ainda, uma vez por ano, temos o rendimento de nossos esforços devolvidos em forma de participação nos resultados, ou seja, somos sócios, parceiros, e, no meu caso, me sinto em uma família.

Lembre-se: “Cooperar nos traz oportunidades, e oportunidades bem aproveitadas nos trazem benefícios”.



Promoção da integração entre entidades ligadas ao legislativo mineiro para a realização de projetos sociais

 Critério	Sociedade
 Fundamento(s)	Responsabilidade social / Atuação em rede
 Requisito	Realização de ações ou projetos sociais
 Palavras-chave	Integração / Parceria

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito dos Servidores dos Poderes Legislativos do Estado de Minas Gerais e do seu Órgão Auxiliar Ltda
Sigla	Sicoob Cofal
Data da constituição	19 de junho de 1980
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	2.465
Número de colaboradores	38
Endereço	Rua Matias Cardoso, 155, 3º andar, Bairro Santo Agostinho, CEP 30170-050
Cidade/Estado	Belo Horizonte/MG
Site	www.sicoobcofal.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

A Cooperativa observou que as entidades legislativas trabalhavam isoladamente, visando a atender a um mesmo público. No exercício da filosofia cooperativista, a Cooperativa se dedicou a promover a atuação em parceria, com o objetivo de beneficiar o público-alvo e a sociedade de forma geral.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

O Sicoob Cofal, por meio da prática, garante a sustentabilidade dos projetos de iniciativa da ALMG (Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais), bem como dos projetos próprios a cada uma das entidades ligadas ao legislativo. Assim, a Cooperativa, no exercício da filosofia cooperativista, desenvolveu ações com o objetivo de sensibilizar a realização de parcerias.

Foram promovidos encontros com os representantes da ALMG, Aslemg (Associação dos Servidores do Legislativo do Estado de Minas Gerais), Sindalem (Sindicato dos Servidores da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais), Aplemg (Associação dos Servidores Aposentados da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais) que, aos poucos, foram percebendo a importância da união, principalmente porque o objetivo era o de atender ao mesmo público.

O Sicoob Cofal, com persistência, conseguiu vencer o desafio, e a cultura da parceria foi implantada. e hoje mesmo com a renovação da representação nas entidades, o programa prossegue.

O programa anual e sua execução são de responsabilidade de cada entidade, e a realização das atividades depende do patrocínio das entidades, o que, na maioria dos casos, é feito mensalmente.

Todo mês de dezembro, é feita a prestação de contas das ações realizadas no ano, e o Conselho de Administração define as diretrizes para participação no próximo ano.

Mensalmente, os projetos recebem o patrocínio financeiro da Cooperativa, através dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – Fates – e das demais entidades ligadas à ALMG, de acordo com o cronograma global anual.

Durante o ano, são realizados os seguintes projetos e eventos:

- ▶ **ZÁS:** oferece espetáculos de música, teatro, dança, humor e poesia, entre outras manifestações artísticas, todas as sextas-feiras, ao meio-dia, no Teatro da Assembleia;
- ▶ **Coral da Assembleia:** apresenta-se em eventos promovidos pela ALMG e outros realizados na capital, interior e demais estados. Promove também concertos didáticos em instituições públicas e comunidades, onde usualmente a população não tem acesso a esse gênero musical;
- ▶ **Segunda Musical:** oferece recitais de música erudita no Teatro da Assembleia, todas as segundas-feiras, às 20 horas;
- ▶ **Assembleia Solidária:** contempla ações como a Marcha contra o Crack, a Campanha do agasalho, o Fundo Amigo da Criança, a Campanha antitabagismo e outras;
- ▶ **Festa Junina dos servidores;**
- ▶ **Semana do Servidor Público;**
- ▶ **Confraternização de final de ano dos servidores da ALMG**



-
- ▶ **Responsabilidade** Gerência-geral
 - ▶ **Controle** A deliberação, a responsabilidade, o acompanhamento e controle dos projetos são de responsabilidade do Conselho de Administração, e a fiscalização, do Conselho Fiscal.
O controle da participação dos cooperados nos eventos é realizado através de lista de presenças e do repasse de convites.
 - ▶ **Proatividade** A Cooperativa percebe que a parceria evita que as entidades promovam ações isoladas com maiores custos e sem alcançar todo o público-alvo.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Entidades envolvidas, associados, comunidade e classe artística mineira.
 - ▶ **Continuidade** Anual
 - ▶ **Início da prática** 2003
-

Aprendizado

Melhoria

Os representantes das entidades estreitaram o relacionamento com a Cooperativa, e a maioria deles participa da gestão da Cooperativa como membros dos Conselhos de Administração e Fiscal. Consideramos que essa prática promove homogeneidade representativa.

O Conselho de Administração definiu o índice de reajuste anual para participação da Cooperativa nos projetos e padronizou o formulário de solicitação de patrocínio.

Foram sugeridas e implantadas melhorias na prestação de contas anual, com objetivo de facilitar a análise dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Integração com outras práticas

A prática envolve várias áreas da Cooperativa, como por exemplo: Administração, Marketing, Atendimento e Contabilidade. Está diretamente relacionada à gestão estratégica da Cooperativa, atende aos objetivos de responsabilidade social e interação com a comunidade, além de promover o fortalecimento da marca, da imagem da Cooperativa e do sentimento de pertencimento.



A prática conta também com a cooperação da ALMG, da Associação dos Servidores do Legislativo do Estado de Minas Gerais, do Sindicato dos Servidores da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais e da Associação dos Servidores Aposentados da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada aos princípios “Interesse pela comunidade” e “Educação, formação e informação”.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Os eventos alcançam números variados de cooperados e, em alguns deles, o controle é feito por registro de presença, em que se verifica a participação de mais de mil cooperados.





A Cooperativa, conforme dados levantados, aumentou, nos últimos três anos, a sua participação nos eventos em 114%. Observamos também um aumento na participação de cooperados nos eventos de datas comemorativas em, pelo menos, 20%.

Resultados qualitativos

A prática solidificou a integração entre as entidades participantes, contribui para o bem-estar do cooperado, oferecendo momentos de lazer e cultura aos seus familiares e à comunidade local, além de promover o fortalecimento da marca e do sentimento de pertencimento do associado. Promove e fortalece também o exercício da arte e cultura mineira, que é uma forma de interagir mais intensamente com a comunidade.



Planejamento de marketing –
desenvolvimento de parcerias para o
crescimento da marca e divulgação de
produtos e serviços.

 Critério	Clientes
 Fundamento(s)	Atuação em rede / conhecimento sobre clientes e mercados / orientação por processos / geração de valor
 Requisito	Divulgação de produtos e serviços para clientes e cooperados
 Palavras-chave	Marketing / planejamento estratégico / compartilhamento de informações / inovação / comunicação / visão de futuro / vendas / divulgação de produtos e serviços

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa Agrária de Machado Ltda.
Sigla	Coopama
Data da constituição	3 de julho de 1944
Ramo do cooperativismo	Agropecuário
Número de cooperados	1.767
Número de colaboradores	275
Endereço	Rua Coronel Francisco Vieira, 457 – Centro – CEP 37750-000
Cidade/Estado	Machado/MG
Site	www.coopama.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Diante do cenário altamente competitivo do setor, a Coopama identificou que poderia ampliar sua visibilidade e seu posicionamento no mercado, por meio da aproximação com seus parceiros comerciais. Os recursos disponíveis para investimentos em comunicação e marketing eram bastante limitados, e a cooperativa não tinha como usar recursos próprios



para tais investimentos. Assim, com o objetivo de transformar a Coopama em uma cooperativa de referência em seu setor, foi criada uma estratégia de captação de recursos com base na parceria com os fornecedores.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

O planejamento de marketing envolve parceiros (fornecedores) e tem como estrutura a construção de um plano estratégico de comunicação e marketing anual. Assim, o projeto é criado de acordo com as diretrizes estratégicas da Coopama e os interesses dos parceiros.

O planejamento de marketing ocorre anualmente, com a preparação no mês de outubro que antecede o próximo exercício, tendo como líderes a superintendência da Coopama, o departamento de marketing e o consultor de marketing da cooperativa.

Nesse planejamento, são definidas atividades/responsabilidades que contribuam para o desenvolvimento da cooperativa e para seus respectivos responsáveis e são elaboradas ações estratégicas para o desenvolvimento da cooperativa.

A apresentação do planejamento acontece em um evento fora da cooperativa, em que são apresentados os resultados da cooperativa naquele ano e prospectados os novos contratos.

É criado um plano de ação com cotas de investimentos para cada nível de parceria, divididas em categorias denominadas bronze, rubi, prata, ouro e diamante. O número de cotas é limitado para cada nível, e as empresas são selecionadas por segmento de interesse da Coopama. É realizada uma apresentação do projeto, em reuniões específicas para cada empresa selecionada.

O acompanhamento e o monitoramento do planejamento estratégico de marketing são feitos por meio da gestão do departamento de marketing, para que a proposta seja executada na íntegra, pois existe um compromisso de ações com os parceiros. É acompanhada a satisfação dos fornecedores com relação aos investimentos realizados no ano.

Ao final do ano, é realizada a prestação de contas aos parceiros, com apresentação de notas fiscais e todas as ações de comunicação e marketing (VTs, campanhas de outdoor etc.).



-
- ▶ **Responsabilidade** Superintendente
 - ▶ **Controle** Por meio de lista de presença, ata da reunião e respostas às demandas geradas na avaliação gerencial mensal e notas fiscais das ações de comunicação. É utilizado também o 5W2H, ferramenta de gestão que visa a facilitar o processo de elaboração de projetos e ações através de um sistema de checklist de fácil entendimento. A ferramenta explora as principais questões que envolvem o processo e garante uma visão controlada e planejada. Essa ferramenta é atualizada mensalmente e apresentada a todos em reunião.
 - ▶ **Proatividade** Essa atividade permite que a Coopama tenha uma política de comunicação e marketing efetiva, com presença constante na mídia regional. Por meio dessa prática, existe uma união entre os parceiros e o compartilhamento das diretrizes estratégicas, como visão, missão e valores da Coopama. Além disso, a prática permite o planejamento anual das atividades de marketing a serem desenvolvidas.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Administrativo, AGR I, AGR II, posto de combustíveis, peças, assistência técnica à máquina de pequeno porte, loja de confecções, fábrica de rações, calcário, loja de conveniência, Coopama Matriz (Machado), unidade Elói Mendes, unidade Poço Fundo, unidade Turvolândia, plano de saúde, telefonia, café, milho, soja, assistência agrônômica e veterinária;
- ▶ **Continuidade** Anual e ações mês a mês
- ▶ **Público** Diretoria, gerência, colaboradores, cooperados e fornecedores
- ▶ **Início da prática** 2010



Aprendizado

Melhoria

A prática, durante os quase quatro anos de implantação, sofreu melhorias, como:

- ▶ Criação de um cronograma para execução das ações de marketing, com uma continuidade da sequência de ideias;
- ▶ As reuniões são realizadas antecipadamente com os parceiros do ano anterior;
- ▶ Atualmente todos os parceiros recebem informações sobre as ações;
- ▶ Os encontros passaram a acontecer em um local fora das dependências da cooperativa;
- ▶ Criação de mais cotas e mais diversificação das opções nos patrocínios.

Integração com outras práticas

O planejamento de marketing está alinhado com os objetivos de crescimento da cooperativa, dentro de seus pilares de missão, visão, valores, metas e negócio.

A prática de planejamento de marketing está inter-relacionada com o processo de planejamento estratégico. Além disso, contribui para reforçar o entendimento sobre missão, visão, valores, negócio e metas da Coopama perante os fornecedores e para a eficácia das práticas de comunicação da cooperativa e sua diretoria.

Colaboram para a realização da prática os setores de compras, vendas, diretoria e departamento de marketing.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

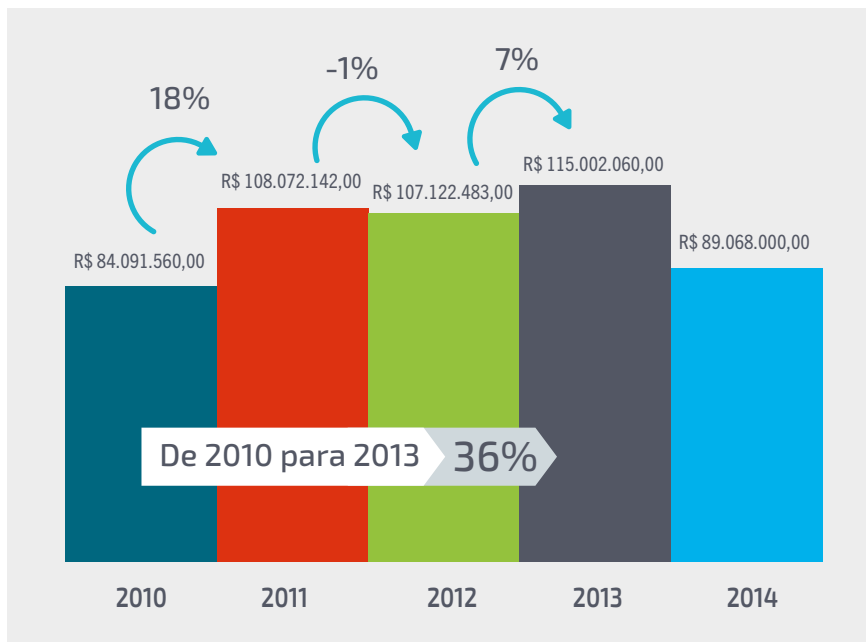
A prática está diretamente relacionada aos princípios de gestão democrática; autonomia e independência; e educação, formação e informação.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Ingressos totais: 2010 a 2014



Maior participação em médias: Crescimento de mais de 300%





Dados de 2014 (até o mês de setembro)

Resultados qualitativos

- ▶ Maior interesse dos parceiros em participar no projeto que tem cotas limitadas;
- ▶ Melhor desempenho nos investimentos e na construção de marca;
- ▶ Maior presença na mídia e maior visibilidade da marca;
- ▶ Ampliação da cooperativa com a inauguração da unidade Poço Fundo. A viabilização de uma nova unidade ocorreu após longas conversas e forte investimento em marketing com os parceiros;
- ▶ Melhorias no desempenho das vendas dos parceiros;
- ▶ Mais desenvolvimento de produtos e serviços para os colaboradores e cooperados.



Padronização e gerenciamento de atendimento a clientes e cooperados

 Critério	Clientes
 Fundamento(s)	Conhecimento sobre clientes e mercados / agilidade / aprendizado organizacional / decisões fundamentadas
 Requisito	Registro e tratamento das solicitações, sugestões e reclamações dos clientes
 Palavras-chave	Padronização / resolutividade / melhoria contínua / atendimento ao cliente

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Circuito das Águas
Data da constituição	9 de julho de 1988
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	208
Número de colaboradores	180
Endereço	Av. Antônio Junqueira de Souza, 476 – Centro – CEP 37470-000
Cidade/Estado	São Lourenço/MG
Site	www.unimedcircuito.coop.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Necessidade da melhoria contínua da qualidade do atendimento aos clientes; necessidade do registro padronizado das demandas dos clientes; necessidade de monitoramento da satisfação dos clientes; administração quantitativa e qualitativa do atendimento; controle do fluxo de atendimento e das informações fornecidas aos clientes; necessidade de definição de prazo para atendimento das demandas dos clientes; garantir a solução das demandas do cliente.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Foi desenvolvido internamente um sistema para controlar o fluxo de informações de atendimento. O desenvolvimento foi coordenado pela área de TI e contou com a participação das áreas de relacionamento.

Inicialmente, foi realizado o levantamento de todas as demandas dos clientes pelas áreas internas e foi criado um catálogo de serviços contendo as seguintes informações:

- ▶ Serviço (demanda do cliente);
- ▶ Responsável por atender à demanda;
- ▶ Prazo de atendimento (acordo entre as áreas envolvidas na demanda);
- ▶ Responsável pelo monitoramento;
- ▶ Notificados pelo atraso.

O sistema permite que o colaborador, ao atender ao cliente ou cooperado, registre a sua demanda, inserindo as seguintes informações:

- ▶ Identificação do cliente ou cooperado;
- ▶ Data;
- ▶ Hora;
- ▶ Serviço (conforme catálogo de serviços);
- ▶ Interlocutor (colaborador que registrou a demanda);
- ▶ Descrição detalhada da demanda.

Após o registro da demanda, o colaborador fornece ao cliente ou cooperado o número de protocolo e o prazo para respostas do atendimento, dando prosseguimento ao feito por meio do envio das informações ao responsável por resolver a demanda.

Depois da resolução da demanda, o responsável registra o atendimento no sistema, inserindo a data e a solução dada à manifestação. É dado feedback ao cliente, e o atendimento é fechado.

- ▶ **Responsabilidade** Setor de relacionamento com o cliente ou cooperado
- ▶ **Controle** Feito por meio do monitoramento periódico dos atendimentos registrados, verificando o cumprimento dos prazos, o feedback fornecido ao cliente e a qualidade da informação prestada. Há também a definição e avaliação periódica de indicadores e metas.



-
- ▶ **Proatividade** Prevenir a insatisfação dos clientes pela demora de atendimento; evitar a perda do histórico de contato com o cliente; possibilitar o dimensionamento da equipe necessária para atendimento ao cliente; possibilitar o conhecimento das principais demandas; garantir o atendimento das demandas dos clientes; criar estratégias específicas para atender às demandas mais recorrentes; aprimoramento de processos que gerem maiores demandas de atendimento.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Setor de relacionamento com clientes e todas as áreas que podem gerar demandas.
- ▶ **Continuidade** Diariamente
- ▶ **Início da prática** 2009

Aprendizado

Melhoria

- ▶ Revisão contínua do catálogo de serviços para se ajustar às necessidades dos clientes;
- ▶ Contratação de uma professora de português para aprimorar a qualidade dos registros;
- ▶ Inclusão de novos serviços no catálogo de serviços;
- ▶ Monitoramento sistemático dos indicadores de qualidade;
- ▶ Redimensionamento da equipe de atendimento.

Integração com outras práticas

A prática está alinhada aos compromissos institucionais da cooperativa: promover a fidelização do cliente, atender integralmente aos requisitos legais e desenvolver a cultura cooperativista, cumprir o que prometemos, ser acessíveis e dinâmicos, trabalhar com ética e responsabilidade social, ter vocação para servir e valorizar o trabalho em equipe.

Do ponto de vista de gestão, propicia padronização das ações, monitoramento da satisfação dos clientes e cooperados, integra as áreas e possibilita a otimização e o monitoramento dos



processos que interferem no atendimento às demandas dos clientes e cooperados.

A prática é realizada com a cooperação das áreas de relacionamento com o cliente, relacionamento com o cooperado, TI, controladoria e operações.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o princípio de interesse pela comunidade, visto que os clientes da cooperativa, oriundos da comunidade, esperam ser atendidos com respeito, ética e excelência.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

	Demandas atendidas FORA do prazo	Satisfação dos clientes
Início do projeto	52%	-
Primeiro ciclo de análise	38%	90,9%
Atualmente	0,37%	98,4%

- ▶ **Aumento de 35%** dos atendimentos realizados pela Central de Serviços;
- ▶ **Diminuição de 55%** dos atendimentos presenciais.

Resultados qualitativos

- ▶ Conhecimento quantitativo das demandas dos clientes;
- ▶ Implantações de ações de melhorias a partir das demandas;
- ▶ Revisão dos processos internos mais impactantes na satisfação dos clientes;
- ▶ Treinamento periódico da equipe de atendimento ao cliente.



Websérie Dicas de Saúde



Critério

Clientes



Fundamento(s)

Conhecimento sobre o cliente e o mercado / agilidade / geração de valor / responsabilidade social



Requisito

Divulgação de produtos e serviços



Palavras-chave

Vídeo / saúde / redes sociais / Internet



Informações da Cooperativa

Razão social

Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed Vitória

Data da constituição

27 de agosto de 1979

Ramo do cooperativismo

Saúde

Número de cooperados

2.250

Número de colaboradores

2.168

Endereço

Av. Cezar Hilal, 700, 3º e 4º pavtos., Ed. Yung, Bento Ferreira – CEP 29050-922

Cidade/Estado

Vitória/ES

Site

www.unimedvitoria.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

A Unimed Vitória, como operadora de plano de saúde, tem como meta cuidar da saúde de seus clientes e promover seus cooperados, além de incentivar hábitos saudáveis na população de uma forma geral. Para isso, investe em diversas linhas de cuidados para incentivar ações de promoção à saúde e prevenção de doenças. A websérie com dicas de saúde foi mais uma maneira encontrada pela cooperativa médica para atingir esses objetivos, além de dar oportunidade aos cooperados de terem visibilidade e divulgação de suas especialidades nos canais de mídia digital.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Uma websérie é uma série de episódios em vídeo lançados na Internet. Uma única instância de um programa é chamada de episódio. A websérie Dicas de Saúde consiste na divulgação de vídeos gravados com médicos cooperados da Unimed Vitória, nos quais os médicos passam orientações e cuidados com um determinado tipo de problema de saúde.

Por serem divulgados na Internet, os vídeos atingem não somente os clientes da cooperativa, mas a população de uma forma geral. A websérie é mais uma forma que a Unimed Vitória encontrou de prestação de serviço de utilidade pública.

A proposta da ação surgiu como uma forma de integrar e dar visibilidades aos médicos recém cooperados. Os vídeos permitem que eles se tornem conhecidos e ganhem credibilidade perante as partes interessadas da Unimed Vitória.

Com vídeos curtos, a websérie Dicas de Saúde pretende apresentar, de forma simples e rápida, informações relevantes sobre saúde.

Os médicos cooperados que participam dos vídeos se cadastram por meio de um formulário e sugerem os temas que desejam que sejam abordados nos vídeos. Todos os cooperados podem participar e sugerir temas.

As gravações são realizadas por uma empresa terceirizada, no consultório dos médicos.

Os vídeos são divulgados no canal do Youtube e na página do Facebook da Unimed Vitória, assim como na TV Unimed, presente nas unidades de atendimento da cooperativa.

Entre julho e novembro, foram lançados três episódios da websérie, com os seguintes temas:

- ▶ Gripes e resfriados;
- ▶ Pernas inchadas;
- ▶ Infecção urinária.

O quarto episódio foi gravado e será lançado em janeiro de 2015. Para aumentar a visibilidade dos episódios, foram realizadas campanhas patrocinadas no Facebook. No total, a ação custou R\$ 14.346,16.



-
- ▶ **Responsabilidade** Assessoria de Comunicação da Unimed Vitória
 - ▶ **Controle** É realizado pela Ascom, por meio do monitoramento dos resultados das publicações nas redes sociais, com o acompanhamento no número de curtidas, visualizações, comentários e compartilhamentos de cada episódio.
 - ▶ **Proatividade** A Unimed Vitória incentiva a participação dos médicos cooperados na ação, solicitando que eles preencham um cadastro, candidatando-se a participar da websérie e sugerir temas a serem abordados. Além disso, para aumentar as chances de visualização dos vídeos, também se utiliza do recurso de anúncio das publicações no Facebook.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Clientes da Unimed Vitória e comunidade em geral.
- ▶ **Continuidade** Inicialmente, quatro vídeos por ano
- ▶ **Início da prática** 2014

Aprendizado

Melhoria

Com a realização da websérie Dicas de Saúde, a Unimed Vitória pretende levar conteúdo de qualidade e relevante para seus clientes e demais usuários das redes sociais, com o principal objetivo de propagar os conceitos de atenção primária, promovendo a saúde e a prevenção de doenças.

Outra proposta de melhoria seria incentivar a interação e a participação dos novos cooperados da Unimed Vitória.

Integração com outras práticas

A Unimed Vitória já possui um amplo trabalho com foco em atenção primária à saúde, no qual o principal objetivo é promover a saúde e prevenir doenças. Por meio da unidade Viver Unimed, várias linhas de cuidados e prevenção são tratadas: gestantes, diabetes, dor crônica, tabagismo, entre outras. E a websérie Dicas de Saúde está integrada e alinhada a esses conceitos.



Há cooperação da ASCOM e da gerência de marketing e Produto. Há também cooperação dos associados que participam dos vídeos.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A websérie Dicas de Saúde envolve, principalmente, os seguintes princípios cooperativistas.

- ▶ **Educação, formação e informação** – Além de atingir os clientes da Unimed Vitória, os vídeos também informam ao público em geral, pois as redes sociais permitem o compartilhamento do conteúdo e proporcionam o crescimento do alcance da informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Os três vídeos, juntos, geraram 11.245 visualizações no Facebook. Outros resultados do Facebook:

Episódio 1 | Gripes e Resfriados

<https://www.facebook.com/video.php?v=916031515080263>



O vídeo gerou 232 novas curtidas na página da Unimed Vitória.

Episódio 2 | Pernas inchadas

<https://www.facebook.com/video.php?v=948785075138240>



O vídeo gerou 85 novas curtidas na página da Unimed Vitória.



Episódio 3 | Infecção urinária

<https://www.facebook.com/video.php?v=985766988106715>



O vídeo gerou 218 novas curtidas na página da Unimed Vitória.

Resultados qualitativos

A interação dos usuários com os vídeos publicados no Facebook foi grande, principalmente no terceiro episódio da websérie. Os usuários, além de assistirem ao vídeo, fizeram comentários na publicação, indicavam amigos para ver o vídeo e também o compartilhavam em suas páginas. Essa interação mostra como o assunto abordado é relevante para o público.



Valorização dos recursos próprios

**Critério**

Clientes

**Fundamento(s)**

Conhecimento sobre os clientes e mercado / atuação em rede

**Requisito**

Divulgação de serviços aos clientes

**Palavras-chave**

Divulgação / credibilidade / parceria

**Informações da Cooperativa**

Razão social	Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Vitória
Data da constituição	27 de agosto de 1979
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	2.250
Número de colaboradores	2.168
Endereço	Av. Cezar Hilal, 700, 3º e 4º pavtos., Ed. Yung, Bento Ferreira – CEP 29050-922
Cidade/Estado	Vitória/ES
Site	www.unimedvitoria.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Desde a criação de seu primeiro recurso próprio – a Unimed Emergência Vitória (1995) –, a cooperativa investe no processo de verticalização do negócio, que consiste na criação de recursos próprios para atendimento, buscando atuar em toda a cadeia produtiva, desde a remoção até a assistência domiciliar.

Hoje, essa é uma tendência mundial em vários segmentos. No mercado de saúde suplementar, a verticalização favorece uma gestão mais racional dos custos médicos e operacionais, além de oferecer parâmetros para as negociações com a rede credenciada.

A partir desse cenário, a Unimed Vitória detectou a importância de apresentar os benefícios gerados com essas unidades, a seus sócios, colaboradores e clientes.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A cooperativa está sempre estudando estratégias que fortaleçam o centro integrado de atenção à saúde – conjunto de unidades próprias da Unimed Vitória –, criado com o propósito de oferecer gestão ainda mais humanizada e profissional.

Como parte de seu planejamento estratégico, no ano de 2014, foi definida uma campanha de apresentação desse centro e dos profissionais que nele atuam, focando a qualidade dos serviços prestados. A Unimed Vitória iniciou a produção de vídeos bimestrais para apresentar seus recursos próprios que oferecem atendimento assistencial (hospitais, unidades ambulatoriais, unidade de diagnóstico, unidade oncológica, serviço de remoção e assistência domiciliar, unidades focadas em atenção primária e medicina preventiva e medicina ocupacional).

A campanha utilizou a prática do storytelling, valendo-se de depoimentos de médicos cooperados relatando suas respectivas experiências positivas com cada uma das unidades próprias. Para cada local, são pesquisados cooperados com experiências positivas de atendimento, que possam ser compartilhadas com os demais associados da empresa e seus clientes. Após a escolha da experiência que será retratada, elabora-se um roteiro que associa a história a informações relevantes sobre o local apresentado.

Além do caráter humanizado, a escolha dos cooperados em lugar de narração, valeu-se da credibilidade gerada de os sócios ouvirem de um representante do grupo sua avaliação, bem como a relação de confiança estabelecida pelo médico com o seu cliente.

Devido ao potencial de alcance, optou-se por trabalhar a produção de vídeos com duração de um a dois minutos, conciliando depoimentos com imagens do atendimento na unidade.

No ano de 2014, foram gravados vídeos de duas unidades da rede própria: o Hospital Dia e Maternidade Unimed Vitória (HDMU) e o Centro de Especialidades da Unimed Vitória (CEUV). A escolha foi feita apresentando um serviço oferecido pela Unimed Vitória, caso do HDMU, e outra unidade já consolidada, mas que passou por um reposicionamento de mercado, o CEUV.

Após a produção e a finalização do material, os vídeos produzidos foram disponibilizados por meio dos seguintes canais:

- ▶ Para cooperados, na área restrita do portal Unimed Vitória e por via de WhatsApp, para grupos de cooperados que atuam no Hospital Dia e Maternidade Unimed Vitória;
- ▶ Na intranet, abrangendo colaboradores que atuam em toda a cooperativa e são também multiplicadores de informações;
- ▶ Para clientes, são usados canais digitais (Facebook e canal no Youtube) e a TV Corporativa, que abrange todas as unidades de atendimento da cooperativa.



O material é ainda apresentado em eventos e ações que envolvam cooperados e clientes (reuniões com a diretoria, reuniões com o corpo clínico, treinamentos, entre outros), aumentando o alcance do vídeo. A produção do material é repercutida através de assessoria de imprensa, com a elaboração de notas e releases para a mídia local e o Sistema Unimed.

- ▶ **Responsabilidade** Assessoria de comunicação empresarial da Unimed Vitória (Ascom).
- ▶ **Controle** O controle da demanda é feito por meio de calendário de captação e veiculação dos vídeos. A apresentação e aprovação desses são registradas por e-mail, assim como o período de veiculação para cada etapa, que também pode ser colocada em ata de reunião.
- ▶ **Proatividade** A proposta fez parte do planejamento estratégico da Unimed Vitória, que visa a integrar ações da operadora do plano de saúde com as suas unidades. A campanha de valorização dos recursos próprios foi vista como uma oportunidade de trabalhar com a experiência positiva dos médicos, a percepção de valor das unidades próprias, garantia de atendimento de excelência ao cliente, oportunidade de trabalho aos seus cooperados e economia para a cooperativa.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Cooperados e colaboradores atuantes na área de abrangência da cooperativa (Grande Vitória, Domingos Martins, Marechal Floriano) e clientes da Unimed Vitória em todo o País.
- ▶ **Continuidade** Os vídeos são publicados bimestralmente, com foco na apresentação de todas as unidades próprias.
- ▶ **Início da prática** 2014

Aprendizado

Melhoria

Essa prática permite a valorização dos serviços e profissionais que atuam nas unidades próprias da empresa. Ela permite ainda, o compartilhamento de experiências positivas do cooperado com o recurso da sua cooperativa, que está à disposição dele, seja como usuário ou como profissional médico.

Para os clientes, essa é uma oportunidade de conhecer os serviços de maneira diferenciada, fortalecendo assim a imagem do serviço perante esse público.



Integração com outras práticas

A campanha de valorização dos recursos próprios age de forma complementar a outras ferramentas de comunicação já trabalhadas, com foco nos públicos interno e externo.






Há cooperação entre a Ascom e gerência de marketing e produtos. Há também a colaboração dos cooperados, que permitem o uso de seus depoimentos nos vídeos.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o princípio educação, formação e informação, visto que, além de alcançar os cooperados da Unimed Vitória, os vídeos também informam ao público em geral, pois as redes sociais permitem o compartilhamento do conteúdo e proporcionam o aumento da extensão da informação.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Facebook			Youtube	Portal
				
571	65	124	264	100
Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Visualizações	Visualizações (em três meses de campanha).

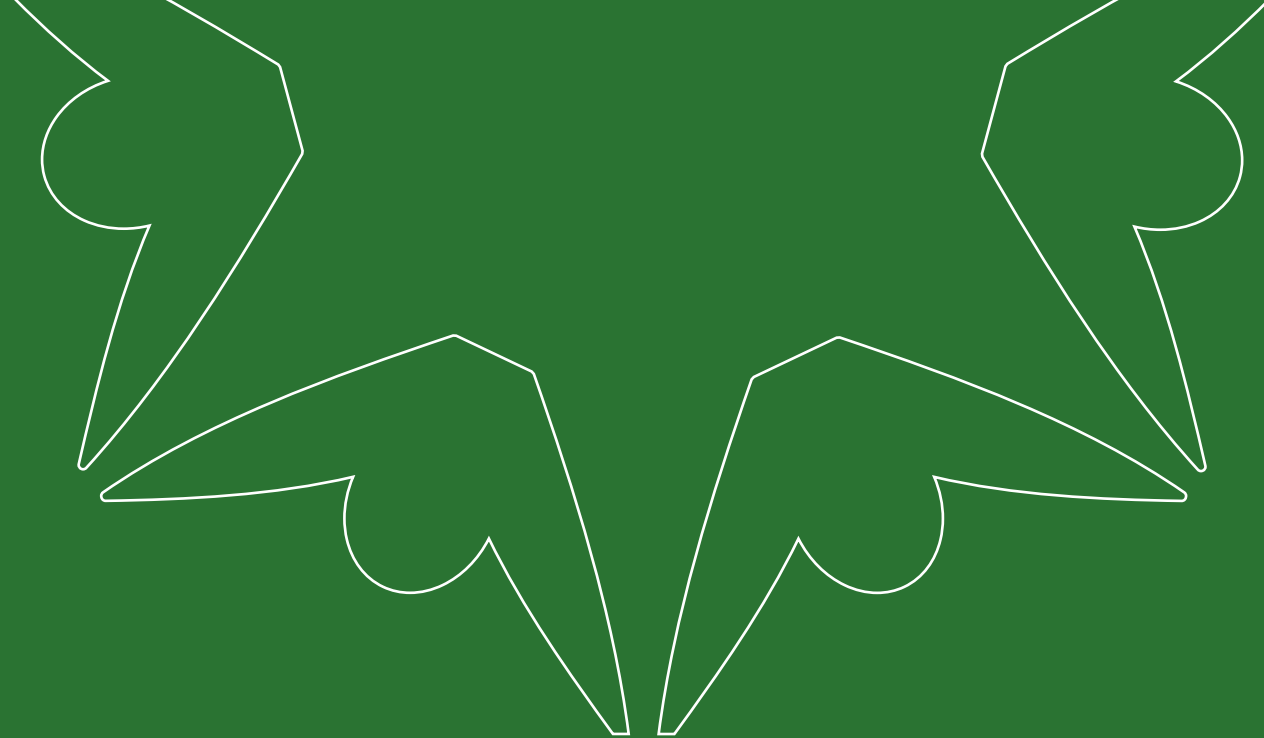
Resultados qualitativos

A interação dos usuários com os vídeos publicados no Facebook foi grande, principalmente no primeiro vídeo produzido para a campanha. Houve o compartilhamento do material pelas redes sociais e uma série de publicações na página, tratando de elogios, sugestões e algumas críticas.

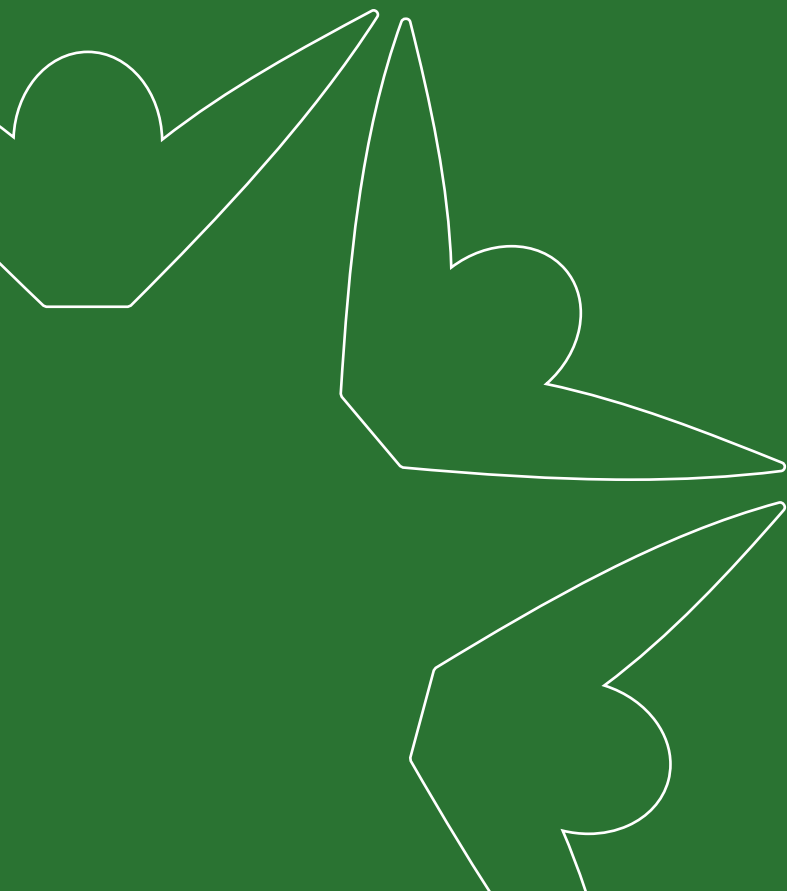
Entre os cooperados, notou-se uma movimentação na página restrita no portal para visualização dos vídeos e comentários positivos, em reuniões realizadas com grupos específicos, em que foi feita a apresentação do material.

Essa interação com o vídeo mostra como essa proposta foi uma estratégia adequada para trabalhar a comunicação com esses públicos.





PESSOAS





Formação e qualificação profissional de jovens



Critério

Pessoas



Fundamento(s)

Valorização das pessoas e da cultura /
responsabilidade social / atuação em rede



Requisito

Seleção e capacitação de colaboradores



Palavras-chave

Crescimento profissional / retenção de talentos



Informações da Cooperativa

Razão social

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

Sigla

Sicoob Cofal

Data da constituição

19 de junho de 1980

Ramo do cooperativismo

Crédito

Número de cooperados

2.465

Número de colaboradores

38

Endereço

Rua Matias Cardoso, 155, 3º andar, Bairro Santo Agostinho
CEP 30170-050

Cidade/Estado

Belo Horizonte/MG

Site

www.sicoobcofal.com.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Dar oportunidade a jovens de baixa renda de uma melhor inserção e qualificação no mercado de trabalho; promover a inclusão social e a cidadania, por meio da disseminação da educação cooperativista.

A cooperativa espera, com a realização da prática, que esses jovens passem a ter perspectivas de um futuro melhor, por meio da profissionalização e do conhecimento.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Por meio de convênio com a Associação Profissionalizante do Menor – Assprom, a Sicoob Cofal contrata trabalhadores mirins, com idade entre 16 e 18 anos, para desenvolver atividades de baixa complexidade. O pagamento a esses jovens é feito pela cooperativa por meio da Assprom.

Esses menores vêm de famílias carentes e a Assprom, no período de sua contratação, proporciona assistência de uma equipe formada por psicólogos, assistentes sociais e educadores, que se empenham em oferecer orientação pessoal e psicológica, cursos e atividades diversas, incrementando o currículo desses adolescentes.

Anualmente, é planejado o número de trabalhadores mirins que serão contratados pela cooperativa. No processo de contratação na Assprom, a cooperativa traça o perfil do jovem, de acordo com as demandas das futuras atribuições. A Assprom nos encaminha habitualmente três jovens pré-selecionados, que são submetidos a uma entrevista para verificar quem melhor se integra à nossa expectativa.

Finalizado o período de contratação por meio da Assprom e surgindo a necessidade de um novo funcionário, é dada prioridade de contratação a esses jovens.

A partir da contratação direta, a cooperativa investe continuamente em seu crescimento profissional, por meio das bolsas de graduação, pós-graduação e outros cursos oferecidos pela cooperativa, preferencialmente os dirigidos à formação cooperativista ou que tenham aplicabilidade em nosso negócio. Esse benefício é concedido em até 50% do valor do investimento, e sua manutenção depende da aprovação do estudante nas disciplinas cursadas. Esses jovens são encaminhados também à qualificação e à educação cooperativista, por meio dos cursos oferecidos pelo sistema.

Dessa forma, o jovem pode evoluir profissionalmente e conquistar cargos expressivos dentro da cooperativa.

Também são considerados para a seleção novos colaboradores ex-trabalhadores mirins, com idade superior a 18 anos, que atuaram na Assembleia Legislativa de Minas Gerais, aumentando assim o leque de opções para a cooperativa e de oportunidades para os jovens.



-
- ▶ **Responsabilidade** Gerente-geral e assistente contábil no departamento de pessoal
 - ▶ **Controle** O acompanhamento do jovem é realizado pela cooperativa e pela Assprom. A cooperativa avalia o seu comportamento interpessoal e o seu desempenho nas atribuições que lhe são conferidas. Para que ele possa alcançar a excelência no exercício das suas atribuições e melhor qualificação, a cooperativa oferece cursos profissionalizantes, capacitando-o para o seu aproveitamento na cooperativa ou para o mercado de trabalho. A Assprom, no ato da contratação do jovem, promove um curso de capacitação e acompanha a sua vida escolar por meio do boletim, trimestralmente. Caso necessário, a Assprom oferece reforço escolar. No final de cada ano, o jovem recebe uma ajuda de custo denominada “incentivo ao bom aluno”.
 - ▶ **Proatividade** A prática atende tanto às necessidades de recursos humanos da Sicoob Cofal, quanto às individuais dos jovens que estão iniciando sua carreira profissional. Assim, eles valorizam a oportunidade, tornando-se mais comprometidos com a instituição. Evita-se a evasão para o mercado de trabalho, redução de turnover e ausência de educação cooperativista.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Jovens de famílias de baixa renda oriundos da Assprom.
 - ▶ **Continuidade** Anual
 - ▶ **Início da prática** 1996
-

Aprendizado

Melhoria

Inicialmente, não havia delineamento do perfil do profissional de acordo com as necessidades da cooperativa. Atualmente, isso é possível e, uma vez definido, as características almejadas são encaminhadas à Assprom, que encaminha jovens para serem entrevistados.

No decorrer da prática, a cooperativa percebeu a necessidade de profissionalizar e formar esses jovens em nível superior, decidindo então lhes conceder bolsas de estudo. No primeiro momento, a Sicoob Cofal oferecia aos jovens colaboradores bolsas para capacitação em qualquer área de nível superior, mesmo que não tivessem ligação com as atividades desenvolvidas na cooperativa.



A experiência mostrou falta de retorno e evasão desses jovens para empresas não cooperativistas; decidiu-se então dirigir a concessão de bolsas de estudo para áreas afins ao negócio e voltadas ao cooperativismo.

Com esse novo direcionamento, não só foi possível reter esses jovens, como também obter o seu reconhecimento pela contribuição da cooperativa à sua formação acadêmica e profissional.

Integração com outras práticas

A prática atende às necessidades de recursos humanos da Sicoob Cofal e está alinhada à estratégia de gestão de pessoas, possibilitando a retenção de talentos e ao alcance da excelência no atendimento ao cooperado, um dos maiores objetivos da cooperativa.

Por meio da realização de cursos e treinamentos voltados para qualificação profissional, alcançamos também a prática da educação cooperativista.

Nessa prática, observou-se a importância da interação com a Assprom, que auxilia com o potencial humano necessário, para que se possa alcançar o objetivo de responsabilidade social.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada aos princípios de interesse pela comunidade e educação, formação e informação.

A Sicoob Cofal oferece a oportunidade de desenvolvimento profissional para jovens de baixa renda, promovendo inclusão social e perspectiva de mudança cultural; contribui para o crescimento sustentável do sistema cooperativista, por meio de sua disseminação e do fornecimento de mão de obra especializada, com conhecimentos voltados para o cooperativismo.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Desde o início do programa, em 1996, a cooperativa já contratou e qualificou 41 ex-trabalhadores mirins, sendo que todos estão preparados para ser absorvidos pelo setor de cooperativismo, o que já é uma realidade para alguns deles.

Atualmente, o quadro é composto por 38 funcionários, sendo 18 (47,37%) ex-trabalhadores mirins e 20 (52,63%) contratados no mercado.



Dos 18 ex-trabalhadores mirins, temos:

- ▶ Doze graduados;
- ▶ Quatro pós-graduados (lato sensu);
- ▶ Quatro que terminaram recentemente o ensino médio;
- ▶ Dois que não concluíram a formação.

Resultados qualitativos

A princípio, pensava-se que a formação desses jovens seria muito trabalhosa e demorada, mas a prática veio mostrar o contrário. Eles têm se revelado proativos e ávidos por conhecimento. Assim, a experiência tem demonstrado bons resultados, com aumento do comprometimento e da responsabilidade no exercício de suas atribuições.





A partir do momento em que houve o alinhamento do perfil do jovem à demanda da cooperativa, foi observado o aumento da produtividade no exercício das funções.

A prática, além de promover a inclusão social, resulta na formação e na qualificação profissional de jovens para o competitivo mercado de trabalho. Alcança também: a criação da consciência individual e coletiva; a consolidação e valorização da imagem da cooperativa; e o fortalecimento, a continuidade e sustentabilidade do cooperativismo, ao aproximar as novas gerações do modelo de negócio.

Considera-se que o processo está legitimado dentro da cooperativa, por meio do reconhecimento dos cooperados e de publicações pelas entidades com as quais a Sicoob Cofal se relaciona.



Gestão por competências e o passaporte profissional

 Critério	Pessoas
 Fundamento(s)	Valorização das pessoas e da cultura
 Requisito	Funções e responsabilidades dos colaboradores e avaliação do desempenho
 Palavras-chave	Gestão de pessoas / competências / aplicabilidade / participação / desenvolvimento de pessoas

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí
Sigla	Viacredi
Data da constituição	26 de novembro de 1951
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	300.667
Número de colaboradores	1.065
Endereço	Rua Hermann Hering, 1.125 – CEP 89010-675
Cidade/Estado	Blumenau/Santa Catarina
Site	www.viacredi.coop.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

A Viacredi, apresentando um crescimento anual de 30%, tem como desafio, para garantir a excelência no atendimento aos mais de 300 mil cooperados (outubro/2014), a aplicação de programas e práticas para desenvolvimento das equipes, avaliando competências e apoiando, por meio de plano de ação estruturado a cada colaborador, o processo de evolução no desempenho profissional.

Desde 2007, a avaliação de competências vem sendo utilizada como instrumento para promover o desenvolvimento dos colaboradores, verificando formalmente conhecimentos, habilidades e atitudes, de acordo com o cenário de negócios, alinhando carreira, cumprimento de ações estratégicas e resultado.



Outra ferramenta importante nesse processo é o passaporte profissional, que tem por objetivo registrar todas as informações sobre a trajetória do colaborador na Viacredi. Esse instrumento foi criado em 2010, a partir da demanda dos colaboradores na pesquisa de clima, em que sinalizaram falta de acompanhamento por parte do gestor. Dessa forma, com o intuito de registrar as conversas de feedback, avaliações de competências entre outras informações, foi criado um passaporte, que também facilita o processo de comunicação entre líderes e liderados, especialmente em necessidades de mudança de equipes, transferência de posto de atendimento e/ou de área para continuidade do plano.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afetam parte considerável da atividade de alguém. Quando relacionada a desempenho, pode ser medida segundo padrões pré-estabelecidos e pode ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento. A gestão por competências, iniciada na Viacredi em 2007, tem por objetivo fazer a gestão das pessoas, tendo como critério suas competências individuais, além de selecionar, desenvolver, avaliar o desempenho e dar feedback, tendo como critério as competências de cada colaborador.

A avaliação de competências é realizada, anualmente, por meio do acesso ao sistema on-line, sendo solicitado pelo líder, de acordo com cada ano de cooperativa do colaborador, e liberado pela área de gestão de pessoas, com sessenta dias para conclusão. A mensuração e redução da distância entre o desempenho ideal e o desempenho real é o foco essencial da avaliação de desempenho.

As etapas da avaliação contemplam:

- ▶ **Etapa 1 – Autoavaliação** – O profissional analisa suas principais realizações e o plano de desenvolvimento do último ano e, em seguida, preenche a avaliação de acordo com os critérios de nota estabelecidos;
- ▶ **Etapa 2 – Avaliação do superior imediato** – O superior imediato analisa as principais realizações do ano e o plano de desenvolvimento preenchido pelo participante. Depois, preenche a avaliação de acordo com os critérios de nota estabelecidos;
- ▶ **Etapa 3 – Feedback/plano de desenvolvimento** – O superior imediato faz a reunião de feedback com o colaborador, conversando sobre seus pontos fortes e seus pontos a desenvolver. Juntos, desenvolvem o plano de desenvolvimento para o ano seguinte, baseado nesse feedback.



Atualmente, a metodologia dos pontos de avaliação foi reestruturada em conjunto com a cooperativa central e disponibilizada para todo o Sistema Cecred, por meio do Programa Evoluir. Dessa forma, com a da avaliação, são reforçadas as competências do negócio, que são:

- ▶ Ser cooperativa de fato: capacidade para viver e fomentar os princípios e valores do cooperativismo, gerando resultados socioeconômicos;
- ▶ Organização sistêmica e singular: capacidade para assegurar estratégias sistêmicas, planejamento integrado, controles efetivos e gestão participativa e transparente, preservando a identidade das cooperativas singulares com sustentabilidade socioeconômica;
- ▶ Relacionamento sustentável: capacidade para estar presente, conhecer e atender às necessidades dos cooperados, fortalecer o relacionamento com sustentabilidade e contribuir para seu desenvolvimento econômico e social.

Além disso, as pessoas precisam desenvolver suas competências individuais para fortalecer as do negócio. Por isso, são reforçadas as competências individuais, que tratam da capacidade de transformar habilidades, conhecimentos, comportamentos de trabalho e atributos pessoais em resultados. Podem ser observadas e medidas segundo padrões pré-estabelecidos e melhoradas por meio de desenvolvimento.

As competências individuais se dividem em dois tipos:

- ▶ **Essenciais** – Estão relacionadas à cultura e aos valores organizacionais. Por esse motivo, permeiam todos os níveis da organização;
- ▶ **Funcionais** – Estão relacionadas ao grau de responsabilidade e complexidade das atividades de cada nível dentro da organização. Elas podem variar conforme o nível de cada cargo.

Para cada competência avaliada, existem três evidências comportamentais que devem ser avaliadas, seguindo uma grade de pontuação, conforme apresentado na sequência:

- ▶ **4 - Nível superior:** apresenta de maneira superior esse comportamento;
- ▶ **3 - Nível pleno:** apresenta de maneira completa esse comportamento;
- ▶ **2 - Nível parcial:** apresenta de maneira parcial esse comportamento;
- ▶ **1 - Nível insuficiente:** não apresenta esse comportamento.

Ao concluir a avaliação de competências, o colaborador e seu líder devem estabelecer os pontos de aprimoramento para realização do plano de desenvolvimento individual, destacando as ações a serem realizadas e prazo, para evolução profissional.

Quando da reestruturação do programa, um novo processo foi inserido para avaliação dos líderes. Além das competências individuais, também há metas. Essa proposta é um fator de apoio ao cumprimento dos objetivos. São consideradas metas relacionadas a indicadores de



gestão de pessoas, organização do quadro social, crédito, inadimplência e captação. Apenas o superior pode fazer a avaliação das metas.

Todas as avaliações ficam disponíveis para consulta no sistema. O consenso e o plano de desenvolvimento assinado devem ser registrados no passaporte profissional do colaborador, cujo objetivo é acompanhar a carreira dos colaboradores, servindo também de apoio ao gestor na avaliação deles em suas atividades e na percepção de suas potencialidades.

No passaporte, são considerados para registro: última avaliação de competências (consenso); plano de desenvolvimento das competências; feedbacks; currículo atualizado do colaborador – com o objetivo de medir/verificar o quanto o colaborador vem se atualizando – direcionamento à sua carreira; anotações gerais; descrição de cargo atual do colaborador.

Esse instrumento é fundamental diante do crescimento da Viacredi, pois, em virtude da abertura de novos postos de atendimento, ou mesmo devido às outras demandas, muitos colaboradores passam a ser transferidos, ingressando em nova equipe e com novo gestor. Para facilitar a comunicação, o passaporte passa a ser uma valiosa ferramenta com o histórico dos colaboradores, para a continuidade dos processos de desenvolvimento e carreira.

- ▶ **Responsabilidade** Gerente de gestão de pessoas da cooperativa filiada.
- ▶ **Controle** Sistema on-line para liberação e acompanhamento das avaliações. O passaporte é desenvolvido eletronicamente, em editor de texto, e atualizado pelo líder, em cada conversa com o colaborador.
- ▶ **Proatividade** Visando a estimular os colaboradores em seu desenvolvimento profissional, a cooperativa realiza anualmente a avaliação estruturada. Por meio do registro no passaporte profissional, estimula a prática de feedback, formal e informal, não apenas visando aos pontos limitantes dos colaboradores, mas aspectos positivos que precisam de reforço no direcionamento para melhor atuação na equipe de trabalho. A prática também reforça a retenção dos talentos.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Todos os colaboradores Viacredi participam, exceto estagiários e aprendizes cooperativos.
- ▶ **Continuidade** A avaliação de competências é realizada uma vez por ano, e o passaporte profissional atualizado a cada conversa do líder com o colaborador.
- ▶ **Início da prática** O programa de gestão por competências foi iniciado em 2007. O passaporte profissional foi implementado em 2010.



Aprendizado

Melhoria

A avaliação de competências era realizada inicialmente de forma manual. Para acompanhamento, o líder encaminhava o plano de desenvolvimento para a área de gestão de pessoas para arquivo. Ao longo do tempo, o processo foi sistematizado, o que permitiu, além da redução de papel, controle e disponibilidade para consulta a todos os envolvidos. Outro processo melhorado foi relativo ao login e à senha de acesso. Antes o colaborador recebia uma senha da área de gestão de pessoas. Atualmente, o acesso é realizado pelo mesmo usuário e senha da intranet. As competências também evoluíram, consideravam-se as primeiras dez competências essenciais para avaliação de todos os colaboradores, independentemente do cargo. Depois, foi verificado que os líderes, devido à responsabilidade, precisavam ser avaliados sobre mais algumas questões. Dessa forma, foram acrescentadas mais quatro competências, agora funcionais, para cargos de coordenadores, gerentes e diretores. Assim, com a reformulação do programa, passando a se denominar “evoluir”, as competências foram estruturadas como essenciais e funcionais por cargo.

Competências Individuais Sistema CECRED

		Estratégico	Tático	Operacional		
		Diretores e Superintendentes	Gerentes	Coordenadores	Analistas	Operacionais
Essenciais	Senso de cooperação					
	Relacionamento interpessoal					
	Comunicação assertiva					
	Foco no resultado social e econômico					
Funcionais	Empreendedorismo e visão sistêmica	Visão sistêmica	Visão de processos	Análise e planejamento	Organização do Trabalho	
	Liderança inspiradora	Liderança e gestão de pessoas	Liderança e gestão de pessoas	Liderança	-	
	Negociação e influência	Negociação	Negociação	Negociação	Solução de problemas	

Imagem 1: Competências individuais. (Fonte: Sistema Cecred)



Integração com outras práticas

Os programas para formação e desenvolvimento atendem ao compromisso estabelecido com os colaboradores no planejamento estratégico da cooperativa, que prevê proporcionar aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento profissional e qualidade de vida.

Além disso, há integração com políticas e programas da cooperativa, como o programa de participação nos resultados, programas de preparação da liderança sobre o processo de avaliação, feedback e acompanhamento, como coaching e liderança na prática. Além disso, há uma integração com o Sistema Ceced, no sentido de alinhar as competências focadas no negócio.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Os programas gestão de competências e passaporte profissional se baseiam nos princípios cooperativistas.

- ▶ **3º - Participação econômica dos membros** – Apoiando os profissionais em seu desempenho, há clareza com os propósitos da organização e entendimento de seu papel no esclarecimento aos sócios sobre a participação econômica dos associados;
 - ▶ **4º - Autonomia e independência** – A cooperativa possui autonomia na realização das práticas e programas voltados à gestão de pessoas, de forma a contribuir para o processo de desenvolvimento das equipes, acompanhando o cenário de crescimento;
 - ▶ **5º - Educação, formação e informação** – Pelo acompanhamento profissional dos colaboradores, os gestores estimulam a prática de ações voltadas aos princípios e valores cooperativistas, reforçando o papel e a causa da cooperativa perante seus associados e a comunidade;
 - ▶ **6º - Intercooperação** - A cooperativa realizou, em conjunto com a Cooperativa Central, o processo de estruturação e reformulação da gestão por competências, de forma a oportunizar todas as demais cooperativas filiadas do Sistema Ceced.
-

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

O acompanhamento das avaliações de competências é realizado mensalmente e, a cada ano, evolui, conforme apresentado no comparativo 2013 – 2014, por regional:



Avaliação de competência - setembro

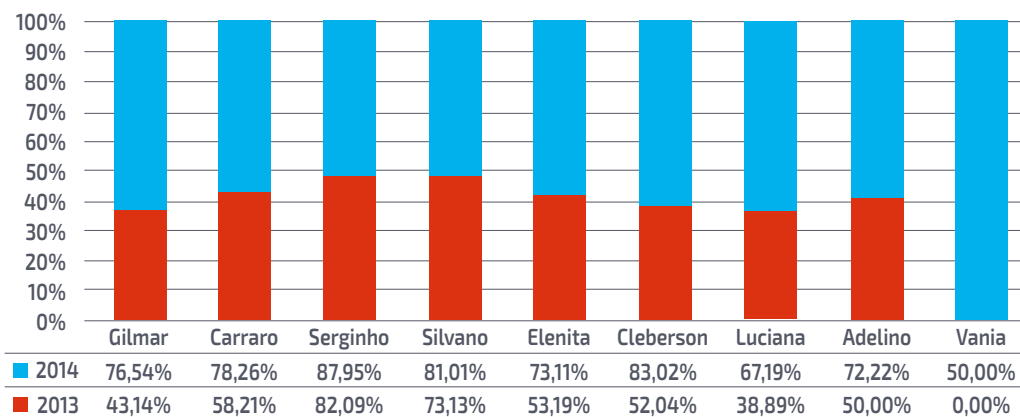


Gráfico 1: Avaliações de competências 2014. (Fonte: Viacredi)

Outro fator importante é o indicador de turnover, pois, com o acompanhamento de sua trajetória profissional e estímulo para sua evolução na cooperativa, o colaborador se sente engajado nos desafios e tem papel fundamental na retenção dos talentos. Estando preparado para gerir a equipe, contribui para o baixo percentual de rotatividade, que atualmente é de 1,50% de turnover demissões.

Por meio da avaliação de competências, o líder acompanha cada colaborador de sua equipe, indicando pontos positivos e de aprimoramento e o apoiando na realização do seu plano de desenvolvimento individual. O desenvolvimento do colaborador, mensurado pelas promoções, também é referência.

Promoções de janeiro a setembro

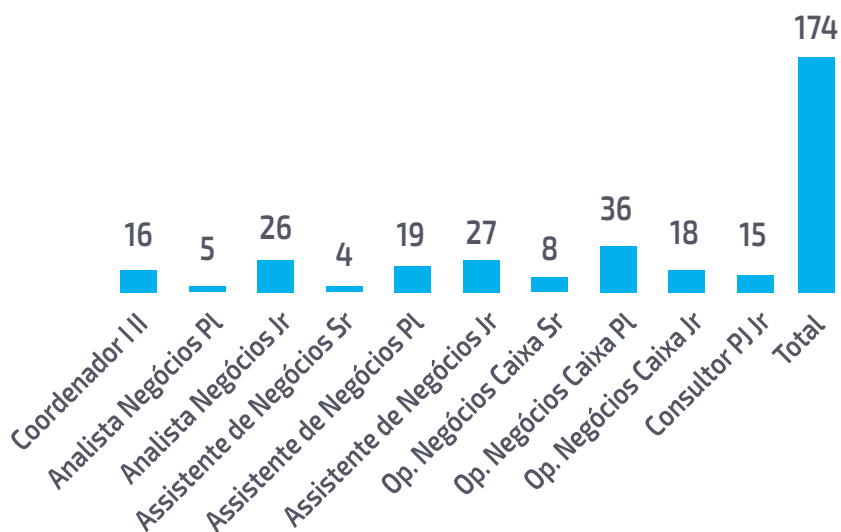


Gráfico 2: Promoções 2014. (Fonte: Viacredi)



Além das promoções, há também a participação e aprovação dos colaboradores em processos de recrutamento interno, o que evidencia os benefícios das práticas de acompanhamento.

Resultados qualitativos





Por meio da realização da avaliação de competências, percebem-se inúmeros benefícios.

- ▶ **Para a organização:** fortalece aquilo que a organização faz de melhor e promove o alinhamento dos profissionais com os objetivos e valores organizacionais;
- ▶ **Para os gestores:** oferece base de critérios claros para seleção, desenvolvimento e avaliação do desempenho de sua equipe; direciona o mapeamento dos talentos de sua equipe;
- ▶ **Para gestão de pessoas:** dá direção às decisões sobre desenvolvimento de pessoas e permite que contribua estrategicamente para os resultados da organização;
- ▶ **Para os profissionais:** proporciona maior clareza sobre as entregas comportamentais que se espera do profissional e permite um plano de desenvolvimento individual focado nas suas necessidades frente às entregas que precisa realizar.

Com o passaporte profissional, ficam claros os apontamentos positivos e limitantes realizados pelo líder, e registra-se o plano de desenvolvimento do colaborador, evitando que, em caso de mudança de equipe ou gestor, o colaborador seja prejudicado em seu plano de desenvolvimento.



Programa de liderança na prática

 Critério	Pessoas
 Fundamento(s)	Valorização das pessoas e da cultura / liderança transformadora / pensamento sistêmico
 Requisito	Capacitação de colaboradores e dirigentes
 Palavras-chave	Liderança na prática, gestão de pessoas, aplicabilidade, participação, visão sistêmica, desenvolvimento de pessoas

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito Vale do Itajaí
Sigla	Viacredi
Data da constituição	26 de novembro de 1951
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	300.667
Número de colaboradores	1.065
Endereço	Rua Hermann Hering, 1.125 – CEP 89010-675
Cidade/Estado	Blumenau/Santa Catarina
Site	www.viacredi.coop.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

A Viacredi, próxima de seus 63 anos de história e mais de 300 mil cooperados (outubro de 2014), possui como um de seus compromissos – firmado no planejamento estratégico – a capacitação de todos os seus colaboradores, em especial, a formação e desenvolvimento de lideranças, para garantir o engajamento das equipes e sustentabilidade do negócio.

Em 2007, diante do rápido crescimento (média anual de 30%), a cooperativa, que já utilizava a ferramenta de análise de potencial, teve a necessidade de estruturar outros programas de apoio, para além de desenvolver, identificar e preparar os futuros líderes, antes de assumirem a liderança. Dessa forma, foram iniciados os programas: Prolíder e coaching (individual e coletivo).



Em 2010, por meio do diagnóstico da pesquisa de clima, as equipes sinalizaram a necessidade de mais feedback, comunicação e acompanhamento por parte dos gestores. Atenta aos desafios, a cooperativa estruturou e passou a oferecer o programa liderança na prática, que se adapta a cada turma para atender à realidade do cenário vivido. Trata-se de um programa que, por meio do uso orientado das ferramentas de gestão de pessoas, qualifica e desenvolve os líderes, de forma eficaz para a gestão das equipes.

O grande objetivo da liderança, na prática, é garantir que todo o conhecimento disseminado seja transformado em atitudes e comportamentos adequados, que gerem melhores resultados para o negócio, efetiva mudança no comportamento das pessoas e maior satisfação dos cooperados.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

Os programas voltados ao desenvolvimento da liderança são estruturados de forma a complementar teoria com prática, assimilando ferramentas e políticas internas de apoio para gestão de pessoas, alinhamento com processos, gestão do negócio, bem como na mobilização, animação e condução da equipe para o alcance dos resultados. Resultados esses com foco econômico e social, sendo sustentáveis para a cooperativa e, portanto, beneficiando cooperados e comunidades aonde a Viacredi atua.

O programa liderança na prática, iniciado em 2011, em parceria com empresa especializada, prevê atingir alguns objetivos, entre os quais se destacam:

- ▶ Contribuir para a melhoria dos resultados numéricos e de gestão de pessoas dos gestores da Viacredi;
- ▶ Aumentar a eficácia profissional dos gestores, diminuindo lacunas de comportamento identificadas em pesquisa de clima;
- ▶ Gerar o alinhamento conceitual e estimular a mudança de postura, necessária nesse grupo organizacional, para a efetiva utilização desses conceitos no dia a dia da gestão e no relacionamento com a equipe;
- ▶ Promover as bases de um ambiente de trabalho cooperativo, em que o repertório de comportamentos de gestão surja do entendimento e aceitação de valores, tais como: contratar, desenvolver e reter as melhores pessoas e tratar uns aos outros com respeito.

É um programa modular, com trabalhos de casa a serem realizados entre um módulo e outro. Os módulos acontecem uma vez por mês, com um intervalo aproximado de 30 dias entre eles.



Esses trabalhos têm como finalidade avaliar a aplicabilidade das habilidades apreendidas, as dificuldades encontradas e os benefícios do alcance das metas pessoais de mudança estabelecidas por participante.

Essa linha de ação visa a propiciar a oportunidade para que os profissionais possam, no dia a dia entre os módulos, colocar efetivamente em prática os conhecimentos e as habilidades adquiridos, bem como buscar resolução de situações gerenciais concretas do seu cotidiano.

No programa de liderança na prática, são utilizadas duas ferramentas de aprendizagem:

- ▶ **Grupo de Aprendizagem** – grupos integrados durante todo o processo;
- ▶ **Grupo Gestor** – reuniões com os gerentes e diretores para estruturar ações de suporte ao desenvolvimento dos treinados.

No início de cada módulo, há um período dedicado ao compartilhamento de experiências e aprendizados obtidos pelos participantes e pelos grupos de aprendizagem. Os temas trabalhados são: pensamento estratégico; inteligência emocional; delegação; estilos comportamentais; conectando tudo (visão de processos e relacionamento interpessoal); gestão de pessoas; reconhecimento, recompensa e motivação; análise de problemas; tomada de decisão e administração de conflitos; negociação; planejamento e organização; seleção por competências; e criação de equipes de alta performance. A ordem e a forma de trabalho dos módulos são alinhadas a cada turma, de acordo com o perfil dos participantes e a necessidade da cooperativa.

O pré-requisito para participação nesse programa é ter previamente participado de formações técnicas e acadêmicas de liderança - que, atualmente, a cooperativa oportuniza e são representadas pelas seguintes iniciativas: programa Prolíder, academia de líderes, análise de potencial para o seu autoconhecimento - e estar disposto a participar de processo de coaching individual e coletivo.

- ▶ **Responsabilidade** Gerente de gestão de pessoas da cooperativa.
- ▶ **Controle** A participação nos programas de desenvolvimento das lideranças é controlada pela área de gestão de pessoas, por meio do registro de presença em sistema de treinamento. O monitoramento das práticas é realizado por meio do relato feito no módulo seguinte, assim como pelo acompanhamento feito pelo líder imediato da evolução do liderado que está participando do programa (preferencialmente registrado mensalmente no seu passaporte). Há também a conversa do grupo gestor que acompanha as ações realizadas pelo participante, com cada equipe, garantindo a eficácia da participação e o resultado do programa.



-
- ▶ **Proatividade** A cooperativa vive períodos de crescimentos constantes, em torno de 30% ao ano. Diante desse cenário, no passado, muitos profissionais com bom desempenho técnico tiveram que assumir a liderança e, portanto, realizar a gestão de pessoas. Sem o devido preparo, por vezes, a cooperativa perdia um excelente analista e promovia um coordenador que deixava a desejar, impactando de forma negativa a equipe e sua própria carreira, até entender seu papel. Com a estruturação dos programas de lideranças, a cooperativa garantiu que o grupo de gestores recebesse formação técnica e alinhasse a prática, utilizando as ferramentas de apoio, para que, com segurança, pudesse gerir as pessoas, que são o bem maior de toda a instituição e, por consequência, obter resultados sustentáveis para a cooperativa.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Diretoria, gerência, coordenação.
- ▶ **Continuidade** O programa é remodelado, de acordo com a necessidade da cooperativa, e se mantém como instrumento de formação e desenvolvimento dos líderes já identificados e para os futuros líderes, com turmas anuais.
- ▶ **Início da prática** 2011
-

Aprendizado

Melhoria

O aprendizado obtido desde a primeira turma do Liderança na Prática é a flexibilidade na condução dos conteúdos e trabalhos práticos, de forma a atender às necessidades e desafios dos líderes, bem como da cooperativa, naquele momento.

Ao longo das turmas, percebeu-se a necessidade da identificação do perfil dos participantes para adequação dos módulos. Decidiu-se, então, por realizar reuniões de alinhamento sobre os conteúdos a serem expostos antes dos encontros. Também foi flexibilizada a sequência de realização de cada módulo, alterando a ordem de trabalho, de acordo com a construção do conhecimento de cada grupo de trabalho.

O programa, iniciado com 10 módulos, passou a inserir mais um em 2012 e um outro em 2013, completando 12 módulos para formação.



Integração com outras práticas

Os programas para formação e desenvolvimento das lideranças atendem aos objetivos estratégicos previstos no planejamento estratégico, de 2008 a 2012, no campo do patrimônio humano e cultura organizacional, em que se estabeleceu a manutenção dos programas de desenvolvimento da liderança. Cita-se no planejamento estratégico de 2013 a 2017, o campo aprendizado e conhecimento, que prevê: programa intensivo e continuado de capacitação de executivos, diretores e gerentes para o exercício das suas atribuições frente ao novo modelo de governança e cenário de negócio. Além disso, há integração com práticas de mercado, trazidas por parceiro externo, que compartilha os conhecimentos e conduz para a prática, com foco no negócio.

Destaca-se também o alinhamento com as políticas e programas da cooperativa: destaque para o programa de participação nos resultados, em que o estímulo para que as equipes alcancem resultados ainda maiores é possível por meio do envolvimento e preparo dos líderes; orientação sobre o uso das ferramentas e instrumentos de gestão de pessoas como passaporte profissional; avaliação de competência; feedback; cargos e salários; e ferramentas de processos e negócio.

A integração também ocorre com outros programas de capacitação como: análise de potencial, coaching, academia de líderes e Prolíder – Programa de Desenvolvimento de Liderança do Sistema Cecred, realizado pela Cooperativa Central Cecred a todas as cooperativas filiadas. Além disso, há uma integração com o Sistema Cecred, no sentido de oportunizar vagas aos colaboradores de outras cooperativas filiadas.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

Os programas de liderança estão baseados nos princípios cooperativistas:

- ▶ **3º – Participação econômica dos membros** – A liderança é responsável pelo engajamento das equipes na busca pelos resultados econômicos e sociais, conhecendo sobre o cooperativismo e incentivando a participação dos sócios;
- ▶ **5º – Educação, formação e informação** – A cooperativa promove a educação e a formação dos seus trabalhadores, de forma que esses possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas atribuições, engajando as equipes e garantindo resultados a todos os envolvidos: cooperados e comunidade;
- ▶ **6º – Intercooperação** – A cooperativa trabalha em conjunto com as empresas parceiras no processo de capacitação e desenvolvimento de seus líderes e também promove a intercooperação com o Sistema Cecred, oportunizando vagas aos colaboradores de outras cooperativas filiadas.



Resultados alcançados com a aplicação da prática:

Resultados quantitativos

Os programas permitiram desenvolver as lideranças diante do crescimento, garantindo qualidade na prestação de serviços aos cooperados e comunidades.

Na Viacredi, 100% dos líderes receberam treinamento, e futuros líderes estão sendo preparados, antes de efetivamente assumir o cargo. Acompanhe o crescimento do número de líderes ao longo dos anos e o número de capacitados no programa:

Líderes capacitados - Liderança na Prática

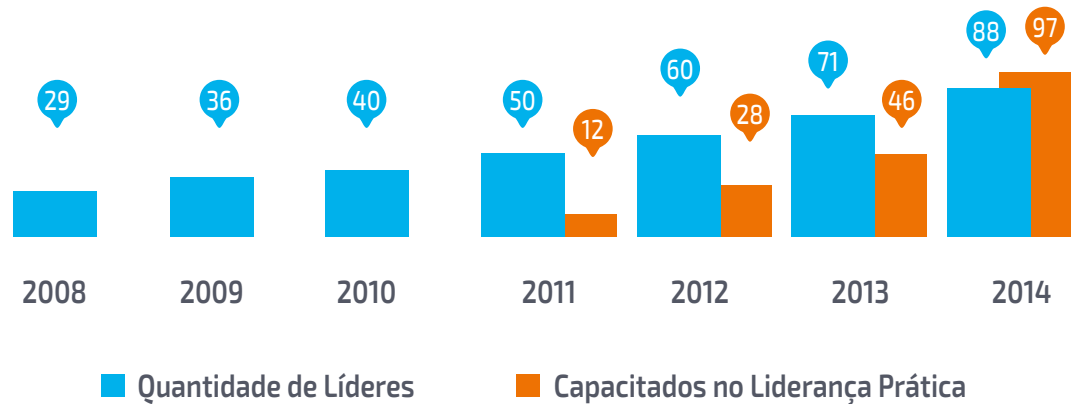


Gráfico 1: Número de líderes capacitados no Liderança na Prática. (Fonte: Viacredi)

Outro fator importante é o indicador de turnover, pois o líder tem papel fundamental na retenção dos talentos. Estando preparado para gerir a equipe, contribui no baixo percentual de rotatividade, que, atualmente, é de 1,50% turnover em demissões.

O acompanhamento dos colaboradores é realizado por meio de várias ferramentas, das quais destacamos a avaliação de competências, que possibilita o acompanhamento efetivo dos líderes com conhecimento prático em relação à utilização e ao benefício da ferramenta, permitindo que, mês a mês, sejam atingidos percentuais mais elevados:



Avaliações de competências

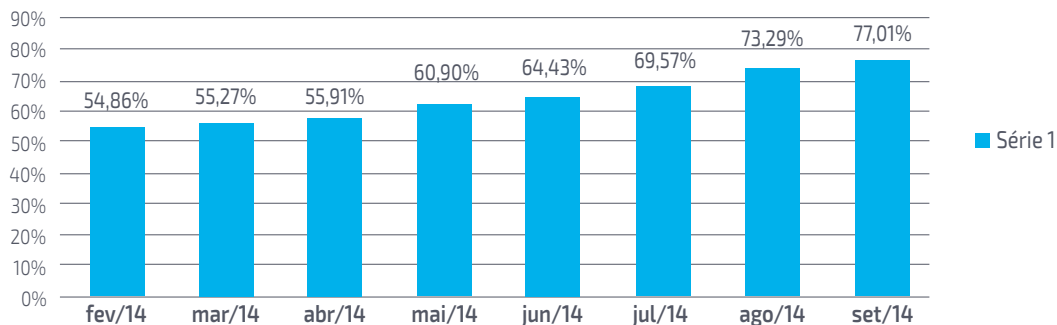


Gráfico 2: Avaliações de competências 2014. (Fonte: Viacredi)

Por meio da avaliação de competências, o líder acompanha cada colaborador de sua equipe, indicando pontos positivos e de aprimoramento e o apoiando na realização do seu plano de desenvolvimento individual.

O desenvolvimento do colaborador, mensurado por meio das promoções, também é referência:

Promoções de janeiro a setembro

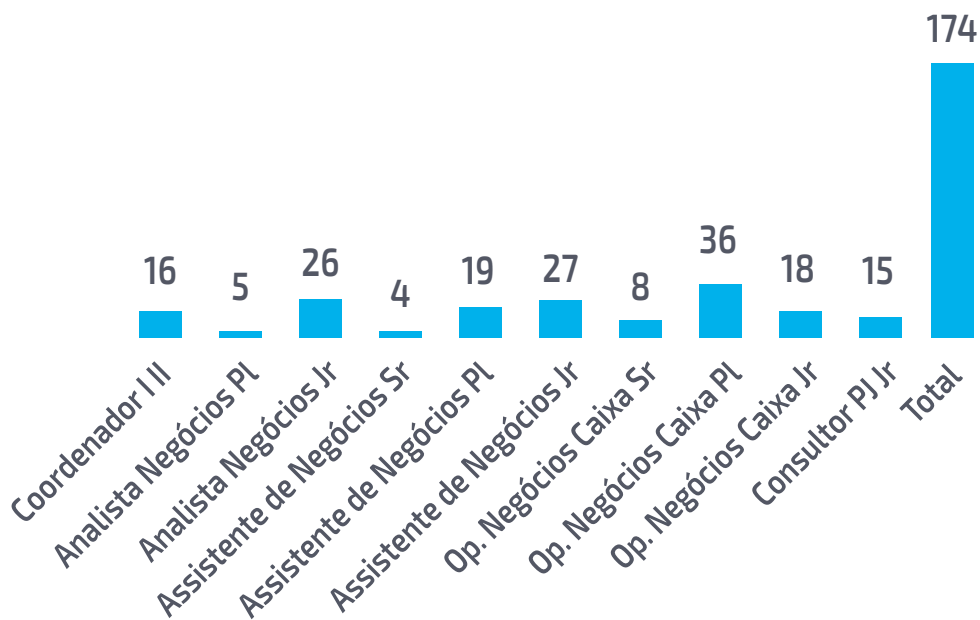


Gráfico 3: Promoções 2014. (Fonte: Viacredi)



O preparo da liderança na condução das equipes garante a manutenção do indicador de produtividade na relação de cooperados por colaboradores. Esse indicador retrata a capacidade operacional do PA, visto que acompanha o número de cooperados estimados para atendimento por colaborador. Acompanhe no quadro:

Cooperados x Colaboradores								
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro
270	271	275	278	277	272	278	278	281

Imagem 1: Relação de cooperados x colaboradores Viacredi. (Fonte: Viacredi)

Em setembro de 2014, a Viacredi contava com 1.056 colaboradores.

Resultados qualitativos

Líderes mais preparados inspiram suas equipes a se comprometerem com a cooperativa e sua causa.

Acreditam no modelo de trabalho, realizam sonhos dos cooperados e se orgulham de fazer parte dessa trajetória. Fato esse, evidenciado por meio dos indicadores de orgulho da pesquisa de clima (2014), conforme apresentado a seguir – fonte Great Place to Work:

- ▶ **Imparcialidade** 95% dos colaboradores aqui são bem tratados, independentemente de gênero, orientação sexual, etnia e idade;
- ▶ **Orgulho** 93% dos colaboradores se sentem bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade;
90% dos colaboradores têm orgulho de contar às pessoas que trabalham na cooperativa.
- ▶ **Respeito** 92% dos colaboradores percebem que a cooperativa oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional;
- ▶ **Camaradagem** 92% dos colaboradores percebem que são bem-vindos quando adentram a cooperativa;

Resultado evidenciado também pelo reconhecimento dos programas da cooperativa: Case de liderança na prática, através do Prêmio Ser Humano 2012, e Case do PPR – Programa de Participação nos Resultados – Prêmio Ser Humano 2011 e premiação internacional, pelo Fidagh.



Com a preparação da liderança, mais resultados obtidos:

- ▶ Rápido desenvolvimento das competências essenciais e de liderança;
- ▶ Colocar em prática atitudes necessárias e desejadas para o dia a dia;
- ▶ Capacitar as lideranças para aperfeiçoar o seu próprio processo de coaching;
- ▶ Foco no papel estratégico das lideranças e menos no operacional, através de:
 - Clarificação dos papéis – coordenadores e níveis de alçada/autonomia;
 - Maior integração e motivação nas equipes de trabalho;
 - Feedbacks muito mais pontuais e produtivos (acompanhamento por meio do passaporte profissional de cada colaborador);
 - Melhor gestão de pessoas/coaching coletivo e individual com as equipes;
 - Melhores práticas de realização de reuniões e acompanhamento de resultados.

Também foi alcançada maior ênfase na qualificação das equipes, por meio de:

- ▶ Gestão à vista (acompanhamento de resultados versus desafios pela equipe);
- ▶ Preparo das equipes nos pilares comercial e crédito;
- ▶ Implementação do recrutamento e seleção interna, para democratização e maior clarificação do acesso às oportunidades de crescimento na cooperativa, o que permite um baixo percentual de turnover;
- ▶ Aprimoramento da visão sistêmica e estratégica das lideranças;
- ▶ Melhor uso das ferramentas de gestão;
- ▶ Planejamento estratégico e plano de ação e metas;
- ▶ Plano de cargos e salários;
- ▶ Maior adesão ao programa de avaliação de desempenho por competências.

Líderes capacitados orientam suas equipes a desenvolverem seu trabalho com qualidade, cumprindo com a missão e a visão da cooperativa e reforçando os diferenciais competitivos, especialmente no que diz respeito ao relacionamento com os cooperados. Esse indicador pode ser percebido por meio das notas obtidas na pesquisa de satisfação dos cooperados:

- ▶ **Em 2011** – Nota 9,03
- ▶ **Em 2012** – Nota 9,02
- ▶ **Em 2013** – Nota 9,03



O programa de desenvolvimento da liderança garante inúmeros benefícios e aprendizados a todos os envolvidos: de forma individual, coletiva e institucional. Ao participante, pois tem a oportunidade de reconhecer suas habilidades e potenciais, aprimorando seu desempenho na equipe. Ao grupo de líderes, que pode trocar experiências e enriquecer o processo de melhoria nas práticas com as pessoas e, por consequência, nos resultados. E à cooperativa, de forma ampla, por meio de líderes preparados, retém colaboradores e equipes engajadas na causa do cooperativismo, entendendo a diferença que suas atitudes têm na vida dos associados.



Programa de Educação Financeira



Critério

Processos



Fundamento(s)

Orientação por processos e conhecimento sobre clientes e mercados



Requisito

Promoção do desenvolvimento dos cooperados



Palavras-chave

Educação financeira



Informações da Cooperativa

Razão social

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

Sigla

Sicoob Cofal

Data da constituição

19 de junho de 1980

Ramo do cooperativismo

Crédito

Número de cooperados

2.465

Número de colaboradores

38

Endereço

Rua Matias Cardoso, 155, 3º andar, Bairro Santo Agostinho
CEP 30170-050

Cidade/Estado

Belo Horizonte/MG

Site

www.sicoobcofal.com.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Desde a década de 1990, a cooperativa atua como braço financeiro da ALMG (Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais). Em conjunto com a Assistência Social da Assembleia, busca soluções para os problemas financeiros de seus cooperados.

Quando o governo implantou o plano real para conter a hiperinflação, em 1994, o cenário econômico brasileiro já era de grande endividamento por parte da população. Naquele



momento, frente à situação financeira crítica, em que grande parte do quadro social se encontrava, a cooperativa decidiu intensificar consultorias individuais, com o objetivo de orientar a sua organização financeira.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A Sicoob Cofal, com o objetivo de orientar o cooperado na organização do seu orçamento doméstico, na prevenção de situações inesperadas e na criação de base financeira para realizar projetos familiares, incentiva-os na boa gestão dos seus recursos, além de oferecer o suporte financeiro de que precisam. Algumas ações promovidas pela Sicoob Cofal:

- ▶ **Parceria com a Assembleia Legislativa de Minas Gerais:** os cooperados e servidores da Assembleia que se encontram em dificuldades financeiras são encaminhados à cooperativa pela assistente social da Assembleia;
- ▶ **Consultoria individual:** o cooperado com quaisquer dúvidas financeiras pode contar com atendimento personalizado de consultoria individual, disponível durante todo o ano;
- ▶ **Cartilha de orçamento doméstico:** apresenta dicas sobre como gerir os recursos financeiros, enxugar e eliminar gastos. Uma versão impressa se encontra à disposição de todos no posto de atendimento da cooperativa e no site da cooperativa. O download é gratuito;
- ▶ **Planilha de orçamento doméstico:** ferramenta para registro e planejamento mensal dos gastos padrões, com o objetivo de auxiliar o cooperado na reorganização de suas finanças. Encontra-se disponível na agenda, que é oferecida anualmente a todos os cooperados;
- ▶ **Palestras sobre o tema:** as palestras voltadas para a orientação dos cooperados fazem parte do calendário anual da cooperativa. Os assuntos abordados são: cuidados com a saúde financeira e uso racional da renda, abrindo possibilidades para novos investimentos. As palestras acontecem nos meses de abril e outubro, e são convidados a participar todos os servidores da Assembleia de Minas Gerais.

Por meio dessas ferramentas, a Sicoob Cofal capacita o cooperado na gestão dos seus recursos financeiros, promovendo o seu desenvolvimento.



-
- ▶ **Responsabilidade** Presidente
 - ▶ **Controle** As consultorias individuais são agendadas previamente, de acordo com a demanda do cooperado. Após o atendimento, o responsável faz um relatório dos assuntos abordados. As palestras obedecem a um cronograma com previsão de uma por semestre, e o controle da frequência é realizado por meio de listas de presença.
 - ▶ **Proatividade** A prática colabora para a saúde financeira do associado e da própria cooperativa, uma vez que diminui a taxa de inadimplência e, paralelamente, evita o estresse familiar, que influencia diretamente na organização da saúde financeira. Não promovendo gastos desnecessários, o associado adquire condições para realizar os projetos e sonhos familiares.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Cooperados, seus familiares e colaboradores da cooperativa. O programa também alcança públicos externos. Atendendo a solicitações, a Sicoob Cofal disponibiliza as ferramentas utilizadas para cooperativas e universidades mineiras e de outros estados, faculdades e estudantes. A Coordenadoria de Proteção e Defesa do Consumidor – Procon/ALMG – adotou a cartilha em seu programa de educação financeira.
 - ▶ **Continuidade** Anual
 - ▶ **Início da prática** 1990
-

Aprendizado

Melhoria

O programa se iniciou na década de 1990, com a realização de palestras e consultoria individual. Posteriormente, em 2003, foram agregadas a ele a cartilha e a planilha de orçamento doméstico. Em 2012, a cooperativa decidiu formalizar o comparecimento dos servidores da ALMG às palestras, entregando certificados de participação. E, recentemente, a ALMG, reconhecendo a importância das referidas palestras, passou a pontuar essas certificações na ascensão de carreira dos servidores.

As ferramentas utilizadas pelo programa são anualmente revistas e adequadas ao nosso cenário econômico. Ao longo dos anos, foram especificadas novas despesas que se tornaram comuns à família brasileira, como, por exemplo, os gastos com a Internet. Foram também acrescentados campos para registro de aplicações.



Integração com outras práticas

Essa prática está alinhada às estratégias de captação e fidelização de servidores à cooperativa.

O processo promove ainda a integração com as seguintes práticas: inclusão econômica, promoção e divulgação do cooperativismo e intercooperação. Áreas envolvidas na execução da prática: diretoria executiva, gerência e marketing.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada ao princípio de educação, formação e informação.

Ressaltamos que os princípios da missão e da visão da cooperativa são exercidos por meio dessa prática, a partir do momento em que oferecemos aos cooperados a possibilidade de realizar seus sonhos e de seus familiares, utilizando o conhecimento adquirido para a organização do seu planejamento doméstico.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Ao longo dos anos, a cooperativa observou que a prática ajudou o cooperado a resgatar de suas dívidas com as demais instituições financeiras e a equilibrar seus gastos domésticos. As consultas individuais foram realizadas em número considerável e com resultados positivos para os cooperados.

Até o momento, não fizemos um levantamento numérico do resultado desse trabalho, mas observamos que a inadimplência dos cooperados para com a cooperativa é inferior à do mercado em 85,80%, conforme dados levantados nos últimos dez anos. Somos uma cooperativa fechada, com uma carteira de crédito com excelente performance e com resultados anuais, sempre positivos. Essa carteira depende exclusivamente da capacidade de crédito dos nossos cooperados, e o seu controle é responsável pelo contínuo resultado positivo. Essa prática representa um fator significativo para esse bom desempenho.

Resultados qualitativos

Como consequência da ação, observa-se que se promove a fidelização, o cumprimento da educação financeira, o bem-estar do cooperado e de seus familiares. Alcança-se também o retorno financeiro para cooperativa, ao incentivar a cultura da poupança, do investimento e o fortalecimento do capital social.

A Sicoob Cofal considera que, ao auxiliar o cooperado a encontrar soluções para suas demandas financeiras, ele aprende a usar o crédito de forma consciente, com resultados positivos, para idealizar e concretizar projetos de vida, o que é a essência da missão e visão da cooperativa.



Gestão por processos Unimed-BH

**Critério**

Processos

**Fundamento(s)**

Orientação por processos / geração de valor / pensamento sistêmico

**Requisito**

Padronização e controle dos processos principais

**Palavras-chave**

Gestão / processos / padronização / cadeia de valor

**Informações da Cooperativa****Razão social**

Unimed BH Cooperativa de Trabalho Médico

Sigla

Unimed BH

Data da constituição

1º de abril de 1971 (em 1976 passou a ser chamada de Unimed BH)

Ramo do cooperativismo

Serviço de saúde

Número de cooperados

5.433

Número de colaboradores

Operadora 948 / Serviços próprios 3.008

Endereço

Avenida Francisco Sales, 1.483 – Santa Efigênia – CEP 30150-221

Cidade/Estado

Belo Horizonte/MG

Site

www.unimedbh.com.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Em 2008, foi definido, no planejamento estratégico, que a cooperativa necessitava aprimorar o modelo de gestão. Para tanto, foi planejada a implantação de um sistema integrado de gestão (SIG), considerando os requisitos da qualidade (Norma ISO 9001) e gestão de risco, sendo aplicado por meio de uma abordagem por processo (gestão por processo), com o objetivo de incentivar a visão sistêmica da cooperativa.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A gestão por processo foi estabelecida por meio de ferramentas que permitem formalizar o processo, proporcionando uma visão sistêmica do mesmo.

Para suportar o SIG e favorecer o alcance dos objetivos estratégicos, a gestão por processo foi definida por meio de ferramentas utilizadas para o planejamento, a execução, o controle e a melhoria dos processos. A prática se inicia com a definição da cadeia de valor demonstrando, em alto nível, os processos de negócio, atividades estratégicas e macroprocessos, bem como a proposta de valor entregue ao cliente da Unimed BH. Na sequência, é realizado o desdobramento do macroprocesso em processos e atividades; a partir daí, realiza-se:

- ▶ Mapeamento do processo – Descreve a composição do processo considerando os fornecedores, insumos, saídas (produtos) e clientes;
- ▶ Definição dos indicadores de desempenho que foram estabelecidos para o controle dos processos, possibilitando alcance de resultados e melhoria;
- ▶ A metodologia compreende o estabelecimento dos responsáveis pelo processo e pela atividade para promover a gestão dos resultados dos processos.

- ▶ **Responsabilidade** À coordenação de processos e qualidade cabe a condução da padronização dos processos, realizado em conjunto com a gestão, por meio do responsável por processo e atividade. Esses responsáveis também validam todos os documentos elaborados, posteriormente publicados na intranet, ficando disponíveis para consulta dos colaboradores.
- ▶ **Controle** É realizado por meio das auditorias internas e externas, que verificam o cumprimento dos padrões estabelecidos, para a elaboração dos documentos cadeia de valor, mapa de processo e procedimentos.
- ▶ **Proatividade** A gestão por processos, ao ser executada, permite identificar erros e oportunidades para melhoria, possibilitando estabelecer ações preventivas e corretivas.



Aplicação

- ▶ **Abrangência** Cooperativa da Unimed BH e seus processos de negócios de gerenciar operadora e serviços próprios, bem como os de liderança e de apoio.
- ▶ **Continuidade** Anualmente, é realizado o planejamento dos processos que deverão ser contemplados na cadeia de valor e, conseqüentemente, padronizados.
- ▶ **Início da prática** 2009

Aprendizado

Melhoria

Desde a utilização da prática de gestão por processos, diversas melhorias foram realizadas, compreendendo, principalmente:

- ▶ Adoção do gerenciamento eletrônico de documentos, para viabilizar a publicação da cadeia de valor, do mapa de processo e dos procedimentos, permitindo a consulta do colaborador;
- ▶ Adoção de diagrama baseado na notação de BPMN;
- ▶ Definição de novos processos e atividades, aprimorando o desdobramento da cadeia de valor;
- ▶ Melhoria da descrição e controle do pacto cliente-fornecedor entre os processos, o que corresponde a acordo de nível de serviço entre as áreas.

Integração com outras práticas

A prática de gestão por processos se integra, inicialmente, com o planejamento estratégico da Unimed BH, por meio da elaboração do plano da gestão (ferramenta utilizada para desdobrar os objetivos estratégicos para as gestões e processos). Além disso, a prática está inter-relacionada com as práticas de gestão de risco e auditoria corporativa. Contudo, percebe-se que a gestão por processo é o alicerce para diversas práticas inseridas no sistema integrado de gestão.

A prática é executada com a cooperação dos responsáveis pelos processos e atividades das gestões.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está diretamente relacionada aos princípios educação, formação e informação e gestão democrática.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Atualmente, a cooperativa possui 18 macroprocessos mapeados, com seus respectivos processos e atividades, que apoiam o alcance dos resultados dos objetivos estratégicos da cooperativa.

Resultados qualitativos

Aprimoramento do conhecimento do negócio, melhoria de resultados dos processos, apoio na certificação ISO 9001, acreditação (RN 277) e gestão de risco (ISO 31000) e favorecimento no alcance dos objetivos estratégicos.





ESTRATÉGIAS
E PLANOS



Estratégia à vista

**Critério**

Estratégias e planos

**Fundamento(s)**

Aprendizado organizacional / agilidade / olhar para o futuro / valorização das pessoas e da cultura

**Requisito**

Definição, validação e comunicação da visão e das estratégias

**Palavras-chave**

Mapa / estratégia

**Informações da Cooperativa****Razão social**

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha

Sigla

Sicredi Pioneira RS

Data da constituição

28 de dezembro de 1902

Ramo do cooperativismo

Crédito

Número de cooperados

105.000

Número de colaboradores

510

Endereço

Rua Sete de Setembro, 374, Centro – CEP 85950-000

Cidade/Estado

Nova Petrópolis/Rio Grande do Sul

Site

www.sicredipioneira.coop.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Criar um ambiente de alinhamento com as diretrizes estratégicas e de comunicação da cultura organizacional, alinhando a prática à estratégia.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A comunicação das estratégias é uma prática promovida pelo diretor executivo para alinhamento, em todos os níveis, dos direcionadores a serem seguidos na execução dos planos e da própria rotina. Essa prática alinha discurso e gera credibilidade, transparência e segurança, além de proporcionar uma visão de início, meio e fim, ou seja, o colaborador consegue entender quais os meios serão adotados para atingir os resultados projetados.

Finalizada a etapa do planejamento, iniciam-se os preparativos para a comunicação.

A comunicação ocorre por meio de uma reunião de alinhamento dos diretores executivos com todos os gerentes da superintendência e das unidades de atendimento. Nesse evento, são apresentados: causa, missão, valores, princípios de gestão, visão, fator crítico de sucesso, público-alvo e os objetivos estratégicos. Essa apresentação parte do mapa estratégico anual.

Após a reunião de alinhamento, os gestores são instruídos a apresentar o mapa para as equipes. O alinhamento com as equipes deve ocorrer em dia e horário definidos, assim, a informação chega a todos no mesmo momento, minimizando ruídos.

Para a reunião dos gestores com a equipe, normalmente, os diretores disponibilizam um vídeo com as palavras iniciais e reforçam os pontos da cultura organizacional, deixando para os primeiros, a apresentação das estratégias, objetivos e iniciativas.

No início do ano, é fixada nas áreas e nas unidades de atendimento a imagem do mapa estratégico anual, e todas as comunicações internas, a partir desse momento, passam a incluir referência a algum ponto do mapa. Assim, somente emitem-se comunicados que estejam alinhados com a estratégia da cooperativa, levando ao exercício contínuo de verificar a adesão às práticas com rumo definido pela cooperativa.

- ▶ **Responsabilidade** Diretor executivo
- ▶ **Controle** Presença dos gestores da cooperativa na reunião de alinhamento estratégico e confirmação pelo envio de foto da reunião de desdobramento nas UAs.
- ▶ **Proatividade** A comunicação antecipada evita decisões não coerentes com o mapa estratégico anual da cooperativa e sensibiliza para a aceitação e participação nas ações em implantação, além de reduzir ruídos e demandas não pertinentes.



Aplicação

- ▶ **Abrangência** Diretores executivos e colaboradores da cooperativa.
 - ▶ **Continuidade** Anual, entre os meses de novembro e janeiro do ano seguinte.
 - ▶ **Início da prática** Desde 2006
-

Aprendizado

Melhoria

- ▶ **2006** Implementação do mapa estratégico e sua comunicação aos gestores;
 - ▶ **2012** Implementação da reunião específica de alinhamento estratégico para os gestores da cooperativa e da cartilha do plano estratégico anual;
 - ▶ **2013** Preparação dos gestores, após a reunião de alinhamento estratégico, e definição de data específica para comunicação às equipes pelos mesmos. Adoção do mapa estratégico em forma de mosaico;
 - ▶ **2014** Preparação dos gestores para desdobramento da comunicação do mapa estratégico na UA, concomitantemente com a reunião de alinhamento estratégico.
-

Integração com outras práticas

O alinhamento da cultura organizacional e a comunicação das estratégias atendem às boas práticas de liderança corporativa e à metodologia de planejamento estratégico da cooperativa.

A prática está inter-relacionada com o mapa estratégico anual e com todo o processo de comunicação interna e projetos.

As seguintes áreas cooperam para sua realização: gerência de gestão estratégica, gerência de relacionamento, gerência de gestão de pessoas.



Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática atende ao princípio da educação, formação e informação, pois promove a educação e a formação dos colaboradores, para que possam contribuir para o desenvolvimento da cooperativa.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Nº de colaboradores impactados com a comunicação direta





ANO	Quantidade de colaboradores
2012	55
2013	516
2014	501

Resultados qualitativos

Colaboradores mais bem preparados para a execução das ações, de acordo com as estratégias da cooperativa e, com isso, mais engajados.



Metodologia de construção e acompanhamento do planejamento estratégico

 Critério	Estratégias e planos
 Fundamento(s)	Olhar para o futuro / pensamento sistêmico
 Requisito	Definição das estratégias e monitoramento dos planos de ação
 Palavras-chave	Planejamento estratégico / indicadores e monitoramento

Informações da Cooperativa

Razão social	Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Vale do Piquiri ABCD
Sigla	Sicredi Vale do Piquiri ABCD PR/SP
Data da constituição	8 de outubro de 1988
Ramo do cooperativismo	Crédito
Número de cooperados	61.148
Número de colaboradores	440
Endereço	Avenida Presidente Kennedy, nº 2268, Jardim Itália, CEP 95185-000
Cidade/Estado	Palotina/PR
Site	www.sicredivaledopiquiriabcd.com.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Construir, acompanhar e monitorar o planejamento estratégico surgiu da necessidade de estabelecer transparência no desenvolvimento dos negócios, além de proporcionar uma gestão participativa dos associados e dos colaboradores na cooperativa.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

O planejamento estratégico do Sicredi é construído de forma quinquenal. Em 2010, a Sicredi Vale do Piquiri ABCD PR/SP construiu o plano de metas para o período de 2011 a 2015. O processo de construção do planejamento envolve as seguintes etapas:

- ▶ Definição sistêmica dos indicadores de crescimento para o período;
- ▶ O conselho de administração da cooperativa, juntamente com a diretoria executiva, define diretrizes e um plano de metas macro, alinhados às premissas sistêmicas;
- ▶ Os gerentes das unidades de atendimento e suas equipes, bem como os gerentes de produtos da cooperativa, são envolvidos no processo de construção dos respectivos planos de metas, orçamento e plano de ação;
- ▶ Nas assembleias de núcleos, o plano de metas é apresentado, colocado em discussão e é submetido à aprovação dos associados;
- ▶ Anualmente, o planejamento é revisado, fazendo-se os ajustes necessários.

Internamente, o acompanhamento e monitoramento do planejamento estratégico é realizado mês a mês:

- ▶ Pela diretoria executiva, em reuniões específicas de avaliação;
- ▶ Pelo conselho de administração, por meio do reporte da diretoria executiva do acompanhamento da gestão;
- ▶ Por meio de reuniões de reporte à diretoria executiva, dos gerentes de unidade e dos gerentes de produto.

Externamente, para os associados, o acompanhamento e o monitoramento do planejamento estratégico são realizados por semestre:

- ▶ Pelos coordenadores de núcleo, em reuniões específicas, realizadas pelo presidente da cooperativa, que antecedem as reuniões ou assembleias com os associados;
- ▶ Pelos associados, por meio das assembleias de núcleo e das reuniões de prestação de contas, conduzidas pelo presidente da cooperativa.



-
- ▶ **Responsabilidade** Conselho de administração, diretoria executiva, gerentes de produto e gerentes de unidade.
 - ▶ **Controle** São realizadas reuniões específicas para discussão do planejamento no início do ano, envolvendo gerentes, assessores e diretoria executiva. Ao longo do ano, o planejamento é acompanhado, mensalmente, por reuniões do conselho de administração, reuniões da diretoria executiva e reuniões gerenciais.
 - ▶ **Proatividade** Essa prática permite que haja um acompanhamento linear do planejamento estratégico em todas as instâncias da cooperativa.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Nível estratégico, tático e operacional.
 - ▶ **Continuidade** A aplicação da metodologia de construção e acompanhamento do planejamento estratégico é realizada anualmente pela cooperativa.
 - ▶ **Início da prática** 2008
-

Aprendizado

Melhoria

Ao longo do período, observa-se um maior envolvimento e participação da área administrativa, da área de negócios e dos gerentes de unidade, na construção do planejamento e validação dos números, bem como no alinhamento direto com a diretoria executiva e o conselho de administração.

Houve também evolução na forma de se planejar os números, alcançando-se uma maior assertividade, devido ao aumento do nível de detalhamento.

Em relação ao sistema, atualmente, é possível gerar maior quantidade de relatórios e mais validações (cruzamentos de informações).

Houve também a criação do planejamento de longo prazo, visando à preparação para o cenário macroeconômico.

Após a conclusão do planejamento, é possível uma maior disseminação da informação aos colaboradores.



Integração com outras práticas

A metodologia de construção e acompanhamento do planejamento estratégico vem ao encontro do modelo de governança cooperativa, aliado à prática de transparência no desenvolvimento dos negócios.

Todas as áreas da cooperativa são envolvidas na implementação da metodologia de construção e acompanhamento do planejamento estratégico.

Há também a cooperação dos associados, por meio das assembleias de núcleos e reuniões de prestação de contas e com as cooperativas de 2º e 3º graus (Central Sicredi PR/SP/RJ, Banco Cooperativo, Empresas Ligadas e Confederação).

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A metodologia do acompanhamento do planejamento estratégico está alinhada aos seguintes princípios cooperativistas:

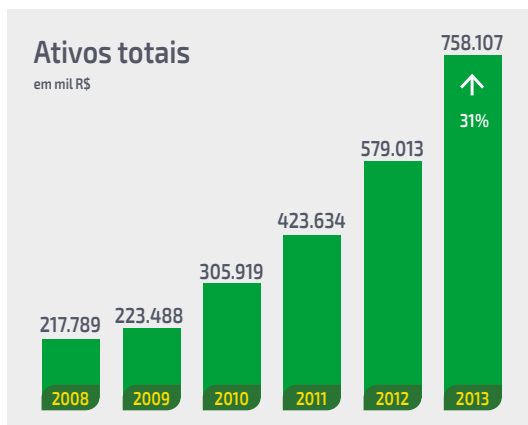
- ▶ **Gestão democrática:** pela participação no acompanhamento do planejamento estratégico de todos os envolvidos no negócio;
- ▶ **Educação, formação e informação:** com essa prática, a cooperativa mantém seus associados informados sobre o seu desempenho e seus resultados;
- ▶ **Interesse pela comunidade:** a cooperativa se preocupa em manter a transparência aos seus associados e à comunidade.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Com a implantação da metodologia de construção e acompanhamento do planejamento estratégico, percebeu-se um crescimento, uma evolução em todos os indicadores da cooperativa. A seguir, são apresentados alguns exemplos:

	Crescimento/Evolução	Período	Média
Associados	108%	2008-2013	21,68% a.a.
Depósitos	208%	2008-2013	41,73% a.a.
Ativos	248%	2008-2013	49,62% a.a.
Resultado líquido	1.406%	2008-2013	280% a.a.







Resultados qualitativos

- ▶ Maior engajamento e comprometimento de colaboradores e associados;
- ▶ Fortalecimento, no associado e nos colaboradores, do sentimento de pertencimento, de contribuição na construção de um empreendimento de propriedade coletiva a serviço do desenvolvimento dos associados e de suas comunidades;
- ▶ Maior nível de transparência e evolução da instituição financeira cooperativa, no que se refere à resposta dos indicadores e à qualidade das informações para os seus públicos de interesse.



O envolvimento da alta direção como fator-chave para formulação, execução e gerenciamento da estratégia

 Critério	Estratégias e planos
 Fundamento(s)	Olhar para o futuro / liderança transformadora / pensamento sistêmico
 Requisito	Envolvimento da alta direção no planejamento estratégico
 Palavras-chave	Compartilhamento / informação / planejamento estratégico

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Vitória
Data da constituição	27 de agosto de 1979
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	2.250
Número de colaboradores	2.168
Endereço	Av. Cezar Hilal, 700, 3º e 4º pavtos., Ed. Yung, Bento Ferreira – CEP 29050-922
Cidade/Estado	Vitória/ES
Site	www.unimedvitoria.com.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Necessidade de maior interação da alta direção, nas tomadas de decisão da cooperativa, para garantir os resultados esperados e o alcance da visão de futuro da cooperativa.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A prática consiste no patrocínio da alta direção no envolvimento das lideranças e colaboradores, nos processos de formulação, revisão e gerenciamento do planejamento estratégico, fator fundamental para que a Unimed Vitória alcançasse hoje o nível de maturidade na gestão organizacional.

O sistema de gestão estratégica da Unimed Vitória está estruturado de acordo com as fases do modelo PDCA (plan, do, check e act) e abarca as estratégias da operadora (focada na regulação da prestação de serviços de saúde e no desenvolvimento e comercialização de planos de saúde) e dos recursos próprios (focados na integração dos serviços assistenciais próprios). É por meio dessa sistemática que, ao longo do tempo, o envolvimento da alta direção tem se tornado um fator-chave para o compartilhamento das informações estratégicas com todos os colaboradores.

P (plan) – Formulando as estratégias da operadora e dos recursos próprios

Etapa	Estratégia
▶ Abertura do ciclo de revisão do planejamento estratégico	A Unimed Vitória promove o evento “Visão geral: Abertura do ciclo de revisão do planejamento estratégico”, com o objetivo de alinhar e envolver as principais lideranças da cooperativa nas etapas de formulação da estratégia (diretoria executiva, diretoria técnica, diretoria clínica, superintendentes, gerentes, assessores, coordenadores médicos, coordenadores de enfermagem, coordenadores administrativos e apoio técnico).
▶ Identidade corporativa	A formulação da estratégia é orientada pela sua identidade corporativa, que contempla a revalidação de missão, visão e valores. É realizado um diagnóstico estratégico, com perguntas sobre os desafios a serem superados com clientes, colaboradores e cooperados. Diante disso, é proposta a identidade corporativa e levada para conhecimento e validação da alta direção.
▶ Diretrizes estratégicas – Objetivo estratégico, resultados esperados e premissas	Para a definição das diretrizes estratégicas, estrutura-se um diagnóstico estratégico, que orienta os grupos de líderes (superintendentes e gerentes) a elaborarem a matriz SWOT, com as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e os fracos para cada tema estratégico, contemplando a revisão do objetivo estratégico, os resultados esperados e as premissas a serem alinhadas e validadas com a diretoria executiva e o conselho de administração.



- ▶ **Metas globais**

Com base nas diretrizes estratégicas validadas, definem-se, em sintonia com o orçamento, as metas globais, que são indicadores com impacto financeiro, que garantirão o equilíbrio entre o crescimento e a sustentabilidade da cooperativa. Os superintendentes simulam os resultados esperados, e as metas globais financeiras são validadas com a diretoria executiva e o conselho de administração.

- ▶ **Estruturação das diretrizes estratégicas – Indicadores e metas**

Após a validação dos objetivos estratégicos, resultados esperados, premissas e metas globais financeiras, pela alta direção, reúnem-se novamente os grupos de líderes e o apoio técnico, para o desdobramento dos indicadores e metas mais relevantes à medição de cada diretriz estratégica. Os indicadores e as metas de cada uma são validados com a diretoria executiva e com o conselho de administração.

- ▶ **Estruturação das diretrizes estratégicas – Priorização das iniciativas estratégicas**

Com base nos objetivos, resultados esperados, premissas, metas globais financeiras e indicadores e metas validadas pela alta direção, são elencadas as iniciativas que potencializarão o alcance de cada diretriz estratégica.

O conselho social (órgão consultivo, formado por médicos cooperados, que tem como objetivo discutir as macropolíticas estratégicas da cooperativa e formular propostas para o conselho de administração) também é envolvido, de modo a contribuir na elaboração das iniciativas estratégicas de maior impacto para os resultados da cooperativa.

As iniciativas priorizadas (projetos e planos de ação) são validadas com a diretoria executiva e o conselho de administração.

- ▶ **Estruturação das iniciativas estratégicas**

Após a validação das iniciativas, todos os envolvidos são comunicados sobre a decisão da alta direção, e o escritório de projetos passa a ser um agente fundamental na disseminação da metodologia e de melhores práticas para os gestores e equipes dos projetos e planos de ação.

Os planos de ação são estruturados a partir de uma metodologia mais simples, que contempla o cronograma de execução e um indicador de resultado do plano.

Os projetos priorizados são estruturados, seguindo as melhores práticas de gerenciamento de projetos do PMBOK, envolvendo a elaboração de um termo de abertura de projeto, declarações de trabalho (que formalizam as entregas das áreas envolvidas), pareceres das áreas de apoio mais impactadas, análise de viabilidade econômica e financeira, centro de custos específico para cada projeto e indicador de resultado esperado.

Cada projeto e cada plano de ação estruturado passam por uma validação dos superintendentes e, posteriormente, são levados para a aprovação da diretoria executiva e do conselho de administração.



- ▶ **Estruturação dos mapas estratégicos da operadora e dos recursos próprios** Após o final do ciclo de revisão do planejamento estratégico, a equipe da estratégia elabora o mapa estratégico da operadora e dos recursos próprios, representando a estratégia revisada e tornando clara a relação de causa e efeito entre a visão de futuro, as diretrizes e as iniciativas. Os mapas estratégicos da operadora e dos recursos próprios são validados com a diretoria executiva e o conselho de administração.
- ▶ **Encerramento do ciclo de revisão do planejamento estratégico** Ao final da etapa, a Unimed Vitória promove o evento “Encerramento do ciclo de revisão do planejamento estratégico”, no qual apresenta os resultados do trabalho às principais lideranças da cooperativa (diretoria executiva, diretoria técnica, diretoria clínica, superintendentes, gerentes, assessores, coordenadores médicos, coordenadores de enfermagem, coordenadores administrativos e apoio técnico). Nesse evento, é apresentado o book do planejamento estratégico, documento oficial que consolida a formulação da estratégia e divulga o resultado do ciclo de revisão do planejamento estratégico.

D (do) – Executando a estratégia

- ▶ Kick-off: O pontapé inicial da execução da estratégia

Após o encerramento do ciclo de revisão, o principal evento de mobilização é o kick-off, que tem o intuito de reforçar para os colaboradores que o planejamento estratégico é um compromisso de todos.

A primeira etapa do kick-off acontece em um evento com todas as lideranças da cooperativa, no qual o presidente reforça que o gestor é o principal responsável por disseminar às suas equipes os desafios do planejamento estratégico, os indicadores, as metas e as iniciativas que serão monitoradas, além de estabelecer com os colaboradores uma periodicidade de reuniões para gerenciar a estratégia.

A Unimed Vitória elabora um plano de comunicação, de modo a mobilizar toda a organização. Nessa etapa, são utilizados todos os meios de comunicação disponíveis na cooperativa, produzidos materiais promocionais, como camisas, vídeo do presidente, calendários e jogos da estratégia com premiação, de modo a reforçar o envolvimento dos colaboradores com o planejamento estratégico.

A área de estratégia elabora uma apresentação específica, em apoio ao gestor na comunicação dos desafios estratégicos às equipes. Os analistas da área participam, junto com as lideranças, das reuniões de cada setor, para garantir que a comunicação alcance todos os níveis de forma alinhada.

C (check) – Instituinto métodos de controle

A Unimed Vitória dispõe de um sistema formal para a execução de sua estratégia, viabilizado por um software, que integra os mapas estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas da operadora e dos recursos próprios.

Os gestores gerenciam mensalmente a estratégia, por meio do acompanhamento e monitoramento do status dos indicadores, cronogramas e orçamentos. Havendo desvios, é realizada uma análise crítica, pontuando as causas e propondo ações corretivas e preventivas.



O conselho de administração, a diretoria executiva e todas as lideranças são capacitadas, individualmente, nas funcionalidades do software de gestão estratégica e são orientadas sobre as melhores práticas de gerenciamento dos resultados.

A (act) – Avaliando o desempenho do mapa estratégico

Nessa etapa, as medições dos indicadores, análises, ações corretivas e preventivas são discutidas em fóruns de gestão, separadas por diretriz estratégica, envolvendo o responsável pela diretriz (superintendente) e as lideranças impactantes. O resultado é validado nas reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico – APE, com a diretoria executiva e o conselho de administração.

Os fóruns de gestão e as reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico – APE possuem um cronograma anual previamente divulgado e ocorrem, mensalmente, com objetivo de apontar os principais desvios entre os resultados e as metas e evidenciar os caminhos críticos do mapa estratégico para a tomada de decisões e correções de rumo.

Ao final de 12 meses do ciclo PDCA, é realizado o balanço estratégico com o intuito de avaliar o desempenho da execução da estratégia, identificando se as decisões foram eficazes para o alcance dos resultados e da visão de futuro.

Constante compartilhamento de informações com os colaboradores

Ao longo de todas as etapas do ciclo PDCA da estratégia, o compartilhamento das informações atua como “força motriz” na execução da estratégia.

A Unimed Vitória possui um processo estruturado de compartilhamento das informações estratégicas, focado na divulgação mensal dos resultados, por meio de quadros de gestão, à vista nas áreas e em todos os veículos de comunicação. Essa prática mensal mantém os colaboradores atualizados quanto ao desempenho da estratégia e torna claro que o “planejamento estratégico é um compromisso de todos!”

Além disso, a cooperativa possui um programa de inovação chamado de “A ideia é essa”, que, alinhado aos objetivos do planejamento estratégico, proporciona a participação de todos os colaboradores na sugestão de ideias que possam alavancar o alcance dos resultados. As ideias são avaliadas mensalmente por um time de lideranças e, sendo consideradas viáveis, são implantadas com o apoio das áreas envolvidas. Os colaboradores recebem pelas suas ideias prêmios em dinheiro e bolsas de estudo.

A alta administração participa dessa etapa, acompanhando o gerenciamento e os resultados das ações de disseminação do planejamento estratégico, realizado pelo grupo de líderes com os demais colaboradores, por meio de evidências do tipo listas de presenças das reuniões e enquetes com os colaboradores.



O comprometimento da alta administração

A alta direção valoriza e patrocina as melhores práticas de gestão e de governança corporativa. O seu envolvimento em todos os eventos e reuniões de acompanhamento reforça a importância do sistema de gestão estratégica para a Unimed Vitória e proporciona o compartilhamento das informações com os colaboradores.

- ▶ **Responsabilidade** A gerência de estratégia, projetos e processos responde diretamente à superintendência de desenvolvimento organizacional as questões referentes ao sistema de gestão estratégica, com o objetivo de fortalecer as metodologias de gestão da cooperativa, por meio de integração, melhoria contínua e busca pelas melhores práticas do mercado, de forma a fortalecer a cultura de uma “cooperativa orientada à estratégia”. A gerência possui em sua estrutura duas coordenações, que auxiliam no vínculo da estratégia, de projetos e processos:
 - **Coordenação de gestão da estratégia e projetos:** Responsável por coordenar os processos de formulação, execução e gerenciamento das iniciativas estratégicas, com o objetivo de garantir que as ferramentas de gestão sejam utilizadas para o alcance da estratégia da Operadora de Plano de Saúde e dos Recursos Próprios e os resultados de ambos sejam compartilhados.
 - **Coordenação de gestão da qualidade e processos:** Responsável por monitorar, padronizar e controlar os processos, apoiar e capacitar os gestores, visando a garantir a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade integrada com a estratégia, dentro das políticas definidas pela empresa, por meio de métodos e melhores práticas, permeando toda organização.
- ▶ **Controle** É realizado por meio de um cronograma, no qual são programadas todas as reuniões para formulação do planejamento estratégico, desde as de elaboração dos indicadores e iniciativas até as de validação. A equipe da estratégia tem acesso a esse cronograma, e todos os envolvidos são comunicados sobre as datas dos encontros e das ações previstas.
- ▶ **Proatividade** Essa prática permite que a organização se alinhe ao planejamento estratégico e às metas de longo prazo, gerando um comportamento proativo na busca pelos resultados, de acordo com os objetivos traçados.



Aplicação

- ▶ **Abrangência** A prática é aplicada em toda a organização, envolvendo conselhos, diretoria executiva, superintendências, gerências, assessorias, coordenações e colaboradores em geral.
- ▶ **Continuidade** O planejamento é revisado anualmente e projetado para os quatro anos seguintes.
- ▶ **Início da prática** 1995

Aprendizado

Melhoria

A Unimed Vitória iniciou o exercício do planejamento estratégico em 1995, com foco em ampliar os resultados e a excelência da operadora.

Em 2003, adotou-se a metodologia do balanced scorecard e foi criada uma área responsável pelos processos de formulação, revisão e gerenciamento do planejamento estratégico.

Ainda em 2003, instituíram-se eventos de sensibilização em todos os níveis da organização, como eventos de abertura e encerramento do ciclo de revisão do planejamento estratégico, evento de kick-off – pontapé inicial para a execução, quadros de gestão à vista nas unidades e divulgação mensal dos resultados em todos os veículos de comunicação.

De 2004 a 2006, as melhorias na metodologia incluíram a instituição das reuniões mensais de acompanhamento do planejamento estratégico com a alta direção e a abertura do plano estratégico por unidade de negócio.

Em 2008, a cooperativa adotou suas diretrizes estratégicas como os objetivos da qualidade, alinhando o sistema de gestão estratégica com o sistema de gestão da qualidade.

Atentos às melhorias, a partir de 2009, aperfeiçoou-se o método de formulação e gerenciamento da estratégia, propiciando um maior envolvimento de todas as lideranças e intensificando o acompanhamento e a análise das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.

Em 2010, a área responsável pelos processos de formulação, revisão e gerenciamento do planejamento estratégico ganhou estrutura de gerência, trazendo melhorias com a implantação de um software de execução da estratégia, a organização do escritório de projetos e o fortalecimento dos processos de comunicação em todos os níveis da cooperativa.

Nos anos seguintes, 2011 e 2012, aprimorou-se o vínculo da estratégia aos processos críticos e o software de execução da estratégia se consolidou como uma fonte de informações estratégicas e de



boa governança corporativa. Passou-se a promover uma maior interação entre as lideranças e seus colaboradores na disseminação da estratégia, por meio de campanhas, reuniões, jogos e enquetes.

Em 2013, o ciclo de revisão do planejamento estratégico foi reformulado, de forma a aprofundar os estudos sobre o negócio e se deu mais atenção a uma discussão mais integrada entre a alta direção, executivos e lideranças.

Integração com outras práticas

O planejamento estratégico conta com outras ferramentas que dão apoio e suporte na formulação e no gerenciamento:

- ▶ Os processos se integram com as normas de gestão ISO 9001:2008 e ONA, para garantir o padrão de qualidade;
- ▶ O guia PMBOK para gerenciamento de projetos;
- ▶ As práticas para garantir melhor transparência no processo;
- ▶ Gestão de riscos.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

As práticas da cooperativa estão alinhadas, especificamente, com o princípio cooperativista da gestão democrática, em que os cooperados, por meio do conselho social e dos seus representantes eleitos, participam do processo de definição estratégica da organização, estabelecendo os rumos a serem seguidos pela equipe de colaboradores.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Indicadores	Resultados
Satisfação do cliente com a Unimed Vitória (nota de 0 a 10)	8,20
Satisfação dos clientes com o atendimento (nota de 0 a 10)	8,00
Satisfação dos clientes com os serviços médicos prestados (nota de 0 a 10)	8,30
Satisfação do cliente em relação ao cooperado (nota de 0 a 10)	8,50
Satisfação do cliente com o médico do hospital Unimed (nota de 0 a 10)	9,20
Satisfação geral dos clientes com os recursos próprios (nota de 0 a 10)	8,20



Satisfação do paciente com a agilidade e resolutividade (nota de 0 a 10)	9,50
Satisfação do cliente com a enfermagem (nota de 0 a 10)	9,20
Satisfação dos colaboradores (nota de 0 a 10)	7,60
Satisfação dos cooperados (nota de 0 a 10)	7,10
Disseminação do planejamento com as equipes	100%
Market share	35%
Custo Assistencial Unimed Vitória	
▶ (Custo médio Brasil: 83,11%)	80,71%
▶ (Custo médio ES: 81,78%)	
	R\$ 573,8 milhões
Receita operacional	(crescimento de 11% de 2013 para 2014)
Valor pago na consulta do médico	R\$ 80,00
▶ (Média das cooperativas está em R\$ 65,00)	

Resultados qualitativos

A Unimed Vitória tem sido citada como uma empresa que busca a excelência em seu modelo de gestão. Entre as conquistas estão:

- ▶ Estabelecimento de forma sustentável um padrão de gestão;
- ▶ Promoção da mudança de comportamento nos colaboradores;
- ▶ Fortalecimento da cultura da gestão estratégica;
- ▶ Aumento da efetividade no alcance dos resultados.
- ▶ Alinhamento organizacional para que todos sigam na mesma direção;
- ▶ Conquista do Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy, prêmio internacional de gestão estratégica, tendo seu estudo de caso publicado na Harvard Business Publishing;
- ▶ Citação no livro A Execução Premium dos fundadores do BSC, Robert Kaplan e David Norton;
- ▶ Obtenção do 1º Prêmio SESCOOP Excelência em Gestão, promovido pelo Sistema OCB em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ;
- ▶ Premiação, pelo 6º ano consecutivo, em “Referências de Saúde”, da revista Fornecedores Hospitalares, da IT Mídia;
- ▶ Alcance do nível 4 de certificação em responsabilidade social e selo ouro em governança corporativa;
- ▶ Conquista pela 22ª vez consecutiva do prêmio Recall de Marcas do jornal A Gazeta, em sua categoria.



Gerenciamento de projetos UNIMED-BH



Critério

Estratégias e planos



Fundamento(s)

Olhar para o futuro / orientação por processos / decisões fundamentadas / geração de valor / pensamento sistêmico



Requisito

Definição e monitoramento de planos de ação



Palavras-chave

Projetos / gestão / estratégia / planos de ação



Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed BH Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed BH
Data da constituição	1º de abril de 1971 (em 1976 passou a ser chamada de Unimed BH)
Ramo do cooperativismo	Serviço de saúde
Número de cooperados	5.433
Número de colaboradores	Operadora 948 / Serviços próprios 3.008
Endereço	Avenida Francisco Sales, 1.483 – Santa Efigênia – CEP 30150-221
Cidade/Estado	Belo Horizonte/MG
Site	www.unimedbh.com.br

Diagnóstico

Motivos que levaram à adoção da prática

Foi necessária a adequada estruturação das iniciativas estabelecidas, para suportar o crescimento e a inovação da cooperativa e assegurar o desdobramento do planejamento estratégico. O gerenciamento de projetos se mostrou necessário, por ser um meio comprovadamente eficiente para esse cenário.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

O gerenciamento de projetos foi estabelecido por meio da utilização de boas práticas reconhecidas no mercado e adequadas às necessidades e à realidade da cooperativa. A elaboração, execução e monitoramento dos projetos da Unimed BH obedecem às etapas descritas a seguir:

- ▶ **Estudo** - Etapa inicial do projeto, quando é feito o entendimento dos resultados esperados e o plano de trabalho que permitirá atingi-los. Essas informações possibilitam que o projeto seja submetido à aprovação pelos responsáveis, que o avaliam dentro do portfólio de projetos definido;
 - ▶ **Execução** - Etapa de realização do projeto para atingir os resultados esperados;
 - ▶ **Encerramento** - Etapa de conclusão dos trabalhos e levantamento das lições aprendidas para melhoria contínua dos processos;
 - ▶ **Monitoramento e controle** - Etapa que permeia todas as acima descritas, assegurando a visibilidade e a transparência do projeto, por meio de reporte do seu status de realização e acompanhamento dos indicadores. Além disso, nessa fase também são controladas a conformidade da execução com o plano de trabalho e as mudanças que possam ocorrer em tempo de projeto.
-
- ▶ **Responsabilidade** ECP (Escritório Corporativo de Projetos) – Analista de portfólio
 - ▶ **Controle** O controle da prática é realizado por meio dos indicadores de eficiência e qualidade: entregas realizadas no prazo e consumo da verba. Também é verificada por meio de auditoria interna.
 - ▶ **Proatividade** O gerenciamento de projetos, ao ser executado, permite assegurar que os resultados esperados sejam adequadamente planejados e executados, minimizando riscos e agregando valor.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Portfólio de projetos estratégicos, definido pela cooperativa da Unimed BH, durante o seu planejamento estratégico.



-
- ▶ **Continuidade** Os projetos são conduzidos seguindo as boas práticas definidas e dentro do cronograma de portfólio de projetos aprovado no planejamento estratégico.
 - ▶ **Início da prática** 2001
-

Aprendizado

Melhoria

- ▶ Realocação do escritório corporativo de projetos da área de tecnologia da informação para a superintendência de planejamento e novos negócios;
 - ▶ Implantação da gestão de portfólio;
 - ▶ Realocação da liderança dos projetos, da área de tecnologia da informação para as áreas de negócio;
 - ▶ Implantação do plano de comunicação dos projetos, com reuniões mensais com os superintendentes;
 - ▶ Implantação de processo de aquisições e custos alinhado aos processos padrão da organização;
 - ▶ Implantação de um software de gestão de projetos (em andamento).
-

Integração com outras práticas

A prática de gerenciamento de projetos se integra ao planejamento estratégico da Unimed BH, por meio do desdobramento do planejamento estratégico e com a gestão por processos.

Para sua realização, a prática conta com a cooperação do escritório corporativo de projetos, que é responsável pela definição do processo, capacitação dos envolvidos, acompanhamento da aplicação do método e medição e prestação de contas aos públicos pertinentes.

As áreas de negócio são responsáveis pela liderança dos projetos e pelo cumprimento do planejamento nos diversos projetos em que atuam como equipe executora.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está diretamente relacionada aos princípios educação, formação e informação e gestão democrática.



Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados qualitativos

- ▶ Priorização dos projetos com maior alinhamento ao planejamento estratégico e com maior geração de valor para a cooperativa;
- ▶ Aumento do sucesso nos resultados dos projetos realizados;
- ▶ Controle, visibilidade, transparência;
- ▶ Melhor alinhamento com o planejamento estratégico;
- ▶ Maior sucesso com a atuação proativa em relação aos riscos;
- ▶ Alinhamento entre todas as partes envolvidas, assegurando a transversalidade;
- ▶ Otimização dos recursos;
- ▶ Maior qualidade das entregas.









INFORMAÇÕES E
CONHECIMENTO



Informação e conhecimento como pilares do processo decisório

 Critério	Informações e conhecimento
 Fundamento(s)	Decisões fundamentadas / orientação por processos / pensamento sistêmico
 Requisito	Definição das informações necessárias para gerenciar e operacionalizar a cooperativa
 Palavras-chave	Informação / conhecimento / processo decisório

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed São Lourenço Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Circuito das Águas
Data da constituição	9 de julho de 1988
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	208
Número de colaboradores	180
Endereço	Av. Antônio Junqueira de Souza, 476 – Centro – CEP 37470-000
Cidade/Estado	São Lourenço/MG
Site	unimedcircuito.coop.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Mercado em constante mudança e a consequente necessidade de tomar decisões estratégicas, fundamentadas em informações consistentes sobre o negócio. Necessidade de agilidade no processo decisório. Necessidade de conhecer e minimizar riscos.



Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A fim de atender às necessidades de informação da cooperativa para gerenciar e operacionalizar o seu negócio, foi adotado um sistema de gestão informatizado, com possibilidade de integração com outros sistemas essenciais da cooperativa e que permita a interação das partes interessadas.

Para tanto, a cooperativa, com base nas principais demandas de informações levantadas pelos gestores de suas diversas áreas, criou um banco de dados que consolida todas as operações vitais do negócio, oriundas de todos os sistemas utilizados, e desenvolveu uma ferramenta de BI (business intelligence), que permite a visão sistêmica do negócio sob as diversas perspectivas impactantes (clientes, cooperados, produtos, fornecedores, região geográfica etc.) e na profundidade necessária para o processo de tomada de decisão (renda, faixa etária, sexo, região etc.).

O sistema fornece, em tempo real, as informações necessárias para o monitoramento gerencial, o que permite uma análise estruturada das informações e geração de documento para os níveis de governança e de gestão.

- ▶ **Responsabilidade** Setor de TI e inteligência.
- ▶ **Controle** Pela equipe de TI, por meio da atualização contínua dos bancos de dados usados para a tomada de decisões e por meio de fornecimento de ferramentas para visualização e extração das informações.
- ▶ **Proatividade** Evita a adoção de estratégias inadequadas e não fundamentadas; permite a criação de produtos e serviços mais adequados às necessidades dos clientes; antecipa estratégias para atendimento de demandas de longo prazo, com base nas análises das tendências; permite o monitoramento, em tempo real, de falhas e não conformidades com alto impacto no negócio; e permite o gerenciamento adequado dos riscos corporativos.

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Gestores e diretores
- ▶ **Continuidade** Sistemáticamente, de acordo com a evolução do processo de governança e gestão, com o envolvimento da área de TI e dos demais gestores da cooperativa.
- ▶ **Início da prática** 2005



Aprendizado

Melhoria

Os líderes da cooperativa, nos seus níveis hierárquicos, passaram a tomar decisões baseadas em fatos e informações concretas, eliminando a presença de fatores subjetivos nas pautas de discussão. Com isso, aumentou-se a assertividade e as decisões reverteram-se em resultados excepcionais para o negócio e o alcance de muitas estratégias.

Integração com outras práticas

A prática possibilita o gerenciamento dos riscos corporativos e o aprimoramento contínuo do relacionamento com todas as partes interessadas, como ferramenta para o acompanhamento do planejamento estratégico e insumo fundamental ao processo decisório, possibilitando o monitoramento dos indicadores operacionais e estratégicos.

A prática é realizada com a cooperação das áreas de TI, relacionamento com o cliente, relacionamento com o cooperado, controladoria e mercado.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

A prática está alinhada com o princípio cooperativista de gestão democrática.





Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados qualitativos

- ▶ Aumento da assertividade do processo decisório;
- ▶ Adoção da cultura de desenvolvimento de estudo de viabilidade para projetos;
- ▶ Mais pessoas envolvidas nas análises de ambientes e de projetos;
- ▶ Eliminação da subjetividade existente na apresentação de projetos.



A adoção de métodos ágeis para suporte e desenvolvimento de sistemas na cooperativa

 Critério	Informações e conhecimento
 Fundamento(s)	Decisões fundamentadas / orientação por processos / agilidade / inovação
 Requisito	Práticas padronizadas para desenvolvimento de sistemas de informação
 Palavras-chave	Tecnologia / informação / agilidade / suporte / desenvolvimento

Informações da Cooperativa

Razão social	Unimed Vitória Cooperativa de Trabalho Médico
Sigla	Unimed Vitória
Data da constituição	27 de agosto de 1979
Ramo do cooperativismo	Saúde
Número de cooperados	2.250
Número de colaboradores	2.168
Endereço	Av. Cezar Hilal, 700, 3º e 4º pavtos., Ed. Yung, Bento Ferreira – CEP 29050-922
Cidade/Estado	Vitória/ES
Site	www.unimedvitoria.com.br

Diagnóstico

O Motivos que levaram à adoção da prática

Melhoria contínua do processo de desenvolvimento de software (suporte e projetos).

Necessidade de atualização tecnológica na gestão da rotina de trabalho, no que tange às boas práticas de desenvolvimento de software.

Alinhamento da prática com o objetivo estratégico da área de tecnologia da informação, com



foco em associar inovações tecnológicas aos serviços assistenciais e aos projetos prioritários da cooperativa, para elevar sua eficiência econômica e a rentabilidade do cooperado.

Descrição da prática

Enfoque

Metodologia

A área de tecnologia da informação da Unimed Vitória suporta as áreas de negócio com atendimento de chamados (incidentes e requisições), demandas e projetos (estratégicos e operacionais).

A metodologia adotada abrange todo o processo de desenvolvimento de sistemas, tanto para o atendimento de chamados quanto de projetos. Ela permite a organização do backlog de desenvolvimento e a priorização pelas áreas de negócio. Também possibilita a gestão da alocação dos recursos pelos itens priorizados, fazendo com que todos trabalhem alinhados ao que agrega valor para a organização.

Definições

- ▶ **Equipe técnica** Desenvolvedores responsáveis pela execução do backlog priorizado.
- ▶ **PBI**
(product backlog item) É um item do backlog, que representa uma entrega com valor para o cliente (entrega, funcionalidade de sistema, correção de um problema, entre outros).
- ▶ **PO**
(product owner) Papel na metodologia de agilidade, incumbido pela manutenção e priorização do backlog com os responsáveis. Acompanhamento das filas de chamados, inclusão dos novos PBIs no backlog, priorização dos PBIs por sprint, alocação dos recursos para os PBIs;
- ▶ **Scrum master** Papel na metodologia de agilidade, responsável pelo acompanhamento e resolução dos impedimentos das sprints e assegura o cumprimento da metodologia pela equipe;
- ▶ **Sprint** conjunto de PBIs priorizados e validados para execução em período determinado. Adotamos sprints de uma semana e duas semanas (dependendo do tamanho das entregas);
- ▶ **TFS**
(team foundation server) Plataforma da Microsoft que oferece suporte às práticas de desenvolvimento ágeis e fornece ferramentas necessárias para gerenciar com eficiência projetos de desenvolvimento de software em todo o ciclo de vida de TI.



Metodologia ágil da gestão de tecnologia da informação da Unimed Vitória

Estudamos alguns conceitos de metodologias ágeis e adaptamos uma forma de trabalho, em que englobamos tanto os itens de desenvolvimento que chegam pelas filas de suporte (incidentes e requisições), quanto as demandas de projetos (estratégicos e operacionais) que envolvem desenvolvimento de software. Esses itens são priorizados na reunião de planejamento de sprint.

O fluxo do processo está representado na Figura 1 e detalhado conforme os itens do fluxo.



Figura 1 – Processo de gestão de atividades de suporte e projetos de desenvolvimento através de metodologia ágil

O coordenador do portfólio de projetos, com base nas tarefas relacionadas ao desenvolvimento de sistemas, elabora uma relação de tarefas, na qual têm maior prioridade aquelas relacionadas aos projetos estratégicos (projetos diretamente ligados aos objetivos estratégicos da cooperativa). Essa relação é incluída no TFS e levada para a reunião de planejamento de sprint para inclusão dos PBIs priorizados.

- ▶ O PO se reúne com as áreas de negócio, de posse do backlog de chamados (incidentes e requisições) de cada uma, e realiza a priorização. Quando existem demandas que permeiam várias áreas, elas são priorizadas em relação às demais;
- ▶ O PO conduz a reunião de encerramento e planejamento de sprint que a equipe técnica inicia, informando as atividades feitas durante a última sprint. As que não se concretizam são reportadas ao PO, para priorização em nova sprint (não necessariamente na próxima). O PO informa os novos PBIs priorizados, e a equipe técnica informa o esforço estimado para realizá-los. O scrum master atenta para que a equipe não mensure além da capacidade e entende as prioridades para atuar na remoção dos impedimentos;



-
- ▶ Após a priorização dos PBIs, a equipe técnica detalha as tarefas necessárias no TFS, informando o esforço, para que os PBIs sejam concluídos;
 - ▶ A equipe técnica executa as tarefas planejadas, dando andamento diário do que foi realizado na ferramenta de gestão, reportando os problemas ou possíveis problemas, para que o scrum master possa resolvê-los.
-
- ▶ **Responsabilidade** Gerência de tecnologia da informação.
 - ▶ **Controle** Realizado por meio da ferramenta TFS da Microsoft, na qual se encontra o backlog de atividades que é priorizado semanalmente e incluído na sprint de trabalho.
 - ▶ **Proatividade** A equipe técnica deve reportar ao scrum master todos os impedimentos, para que não haja atrasos na sprint. O scrum master deve acompanhar o andamento da sprint e atuar de forma preventiva para mitigar impactos em seu cumprimento.
-

Aplicação

- ▶ **Abrangência** Gerência de tecnologia da informação e áreas de negócio que demandam atividades de desenvolvimento de software.
 - ▶ **Continuidade** A continuidade da atividade se dá, à medida que são iniciadas novas sprints com os PBIs priorizados pela área de negócio, já considerando os novos chamados abertos semanalmente.
 - ▶ **Início da prática** 2014
-

Aprendizado

Melhoria

Agilidade e melhoria na gestão do backlog de tarefas de desenvolvimento de software em atendimento aos chamados (incidentes e requisições) e projetos de desenvolvimento de software.

Gestão do pool de recursos de desenvolvimento de software (alocação, atuação em demandas priorizadas).



Integração com outras práticas

A prática está alinhada com os projetos estratégicos da cooperativa e inter-relacionada com a gestão de projetos e de serviços de TI, com o atendimento e priorização das atividades e tarefas relacionadas ao desenvolvimento de software.

Há cooperação entre a gerência de tecnologia da informação e as demais áreas da Unimed Vitória.

Alinhamento com os princípios cooperativistas

As práticas de gestão da cooperativa estão alinhadas com os princípios cooperativistas, pois são as bases orientadoras por meio das quais a cooperativa leva os seus valores à prática.

Resultados alcançados com a aplicação da prática

Resultados quantitativos

Com a aplicação da prática e das ferramentas, pode-se quantificar o trabalho realizado pelas equipes.

Abaixo, alguns números que representam o trabalho realizado, desde a implantação até o momento:

- ▶ Sprints realizadas: 11
- ▶ PBIs concluídos: 161
- ▶ Tarefas realizadas: 589

Os números mostram que, em média, são realizadas 14 entregas por semana (média de PBIs), relacionadas a desenvolvimento de sistemas. São realizadas, em média, 53 tarefas por semana.

Resultados qualitativos

A organização das tarefas de desenvolvimento conforme metodologia de desenvolvimento ágil tem proporcionado à gerência de tecnologia da informação e às áreas de negócio:

- ▶ Priorização do backlog de desenvolvimento pelo gestor da área de negócio (suporte e projetos);
- ▶ Disseminação do conhecimento por meio das reuniões da equipe;
- ▶ Organização do trabalho da equipe;
- ▶ Melhoria do planejamento das atividades a serem realizadas, ocasionando o aumento da produtividade da equipe.



Além desses resultados, a implantação da metodologia ágil tem possibilitado o trabalho da área de tecnologia, alinhado com as reais necessidades da organização, concentrando os esforços nas demandas realmente prioritárias como o monitoramento pós-implantação da TISS 3.02.

Há também uma melhor organização das demandas de TI que permeiam várias áreas de negócio, em que podem ser priorizadas em comum acordo e acompanhadas pelas áreas envolvidas, como no projeto de antecipação do encerramento da competência e fechamento da folha de cooperados.



Cooperativas
constroem um
mundo melhor



SistemaOCB
CNCOOP - OCB - SESCOOP

SAUS (Setor de Autarquias Sul), Quadra 4, Bloco I
CEP 70070-936, Brasília, DF
Tel.: (61) 3217-2119 | Fax: (61) 3217-2121
www.brasilcooperativo.coop.br