

REVISTA

#2 | dezembro de 2025

# Boas práticas

## DO COOP CATARINENSE

---

# Governança e Gestão

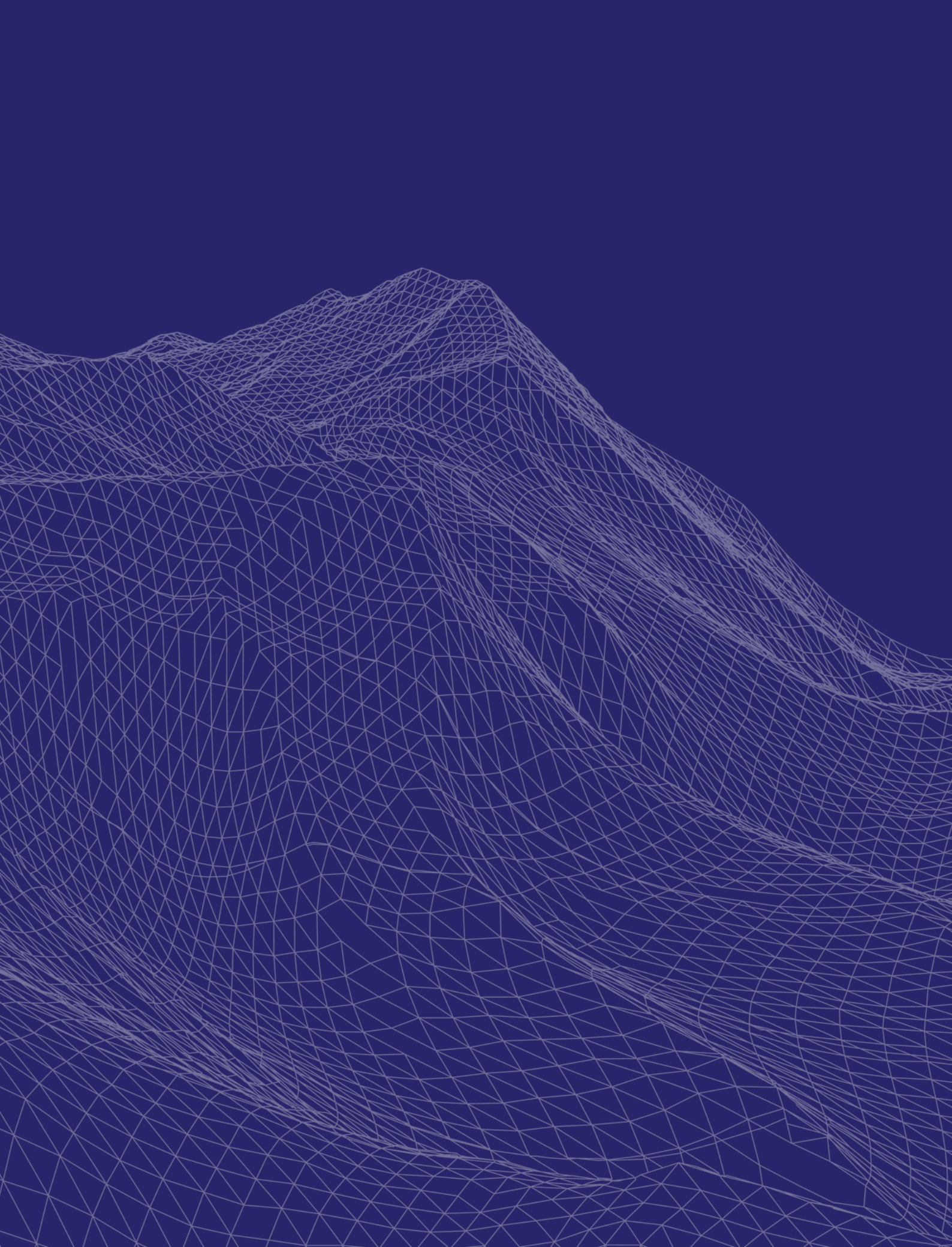
## Resultados que impulsionam

somos 



SESCOOP/SC







## Propósito, coragem e cooperação

Em um mundo cada vez mais acelerado e em constante transformação, é necessário ter um olhar atento para a governança e a gestão – pilares essenciais e estratégicos que impulsionam o crescimento e o desenvolvimento sustentável das cooperativas.

Através do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC), as cooperativas conseguem avaliar seus processos de governança e gestão, permitindo que elas consigam monitorar, planejar e executar buscando melhorias contínuas.

Damos mais um passo importante para o fortalecimento do cooperativismo em Santa Catarina. Promovido pelo SESCOOP/SC, apresentamos os resultados do Diagnóstico de Governança e Gestão na Revista “Boas Práticas do Coop Catarinense”.

Por meio desta publicação, pretendemos reafirmar o nosso compromisso com a excelência, compartilhar experiências e resultados concretos das cooperativas catarinenses, além de mostrar como as ações de boas práticas fortalecem a cultura cooperativista e o crescimento sustentável.

Que cada história e experiência relatada aqui inspire as cooperativas a seguirem unidas no caminho da excelência e guiadas pelos princípios do cooperativismo. Juntos somos mais fortes!

Tenham todos uma excelente leitura!

■ **Vanir Zanatta**  
PRESIDENTE DO SISTEMA OCESC









**EDITORIAL**

## Governança e gestão

A governança e a gestão estão consolidadas como fundamentos essenciais para o desenvolvimento sustentável das cooperativas. O SESCOOP/SC, que há muito incentiva e apoia a adoção de boas práticas de governança e gestão, investe agora na disseminação das iniciativas adotadas por cooperativas catarinenses com o lançamento desta publicação, dirigida a líderes, gestores e profissionais do cooperativismo que buscam implementar mudanças significativas em suas organizações.

A revista “Boas Práticas do Coop Catarinense” oferece uma análise comparativa e detalhada dos principais resultados obtidos em projetos implementados pelas cooperativas que utilizaram os recursos disponibilizados pelo SESCOOP/SC, por meio da Resolução 170/2024 do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC). Nesta edição, exploramos a evolução dos resultados de projetos que impactaram positivamente a governança e a gestão de cooperativas catarinenses desenvolvidos entre os anos de 2022 e 2024. Destacamos as áreas abordadas e o trabalho realizado, evidenciando o quanto os projetos contribuíram para a melhoria contínua dos processos e para os avanços dessas cooperativas nos índices do PDGC.

Apresentamos experiências bem-sucedidas, oferecendo insights valiosos para as cooperativas enfrentarem seus desafios atuais em busca da excelência. Assim, essa publicação vai além de uma simples compilação de casos, trata-se de um convite à ação, destinado a todos aqueles comprometidos com o futuro do cooperativismo.

Boa leitura!





Avenida Almirante Tamandaré, 633  
88080-161 - Capoeiras - Florianópolis/SC  
(48) 3878-8800  
[www.sistemaocescc.coop.br](http://www.sistemaocescc.coop.br)  
@sistemaocescc

---

#### **CONSELHO ADMINISTRATIVO**

##### **PRESIDENTE**

Vanir Zanatta

##### **TITULARES**

Luiz Vicente Suzin

Ivan Ramos

Claudio Post

José Samuel Thiesen

##### **SUPLENTE**

Luiz Fernando Bendo

Harry Dorow

Ivonir Buss

Fabiola Nader Motta

#### **CONSELHO FISCAL**

##### **TITULARES**

Lauri Inácio Slomski

Marcos Aurelio Antunes Machado

Vilmar José Rui

##### **SUPLENTE**

Aloísio Westrup

Geraldo Bach

Moacir Krambeck

##### **SUPERINTENDENTE**

Neivo Luiz Panho

---

#### **REVISTA BOAS PRÁTICAS DO COOP CATARINENSE**

#2 | dezembro de 2025

##### **EDITORIAL SESCOOP/SC**

##### **GERÊNCIA**

Ana Claudia da Silva Tedesco

##### **COORDENAÇÃO**

Acça Giatti Cesar Aragão

Yuri de Castro Souza

Thuana Bruna Raimondi

##### **EDIÇÃO**

Cláudia Duarte dos Anjos | Acta

Letícia Wilson | Santa Editora

##### **FOTOGRAFIAS**

Cassius Souza

##### **DIAGRAMAÇÃO**

Eduardo Faria | Officio

##### **IDENTIDADE VISUAL**

Promova Ilimitada





## SUMÁRIO

### 1 ATUAÇÃO

<b>SESCOOP/SC: agente de desenvolvimento humano e organizacional das cooperativas</b>	<b>8</b>
---	----------

Desenvolvimento de cooperativas	9
---------------------------------	---

<b>Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC)</b>	<b>12</b>
--	-----------

Propósito do PDGC	13
-------------------	----

Adesão do Coop Catarinense	14
----------------------------	----

### 2 OFERTA DE SOLUÇÕES

<b>Aprimorar, fortalecer, promover e qualificar</b>	<b>22</b>
---	-----------

Consultoria e IPA	22
-------------------	----

### 3 DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA E GESTÃO (PDGC)

<b>Resultados que impulsionam o Coop Catarinense [2022 a 2024]</b>	<b>26</b>
--	-----------

Evolução dos investimentos realizados pelo SESCOOP/SC	27
---	----

Projetos de consultoria	28
-------------------------	----

Instrução Prática Assistida (IPA)	36
-----------------------------------	----

Impacto no PDGC	40
-----------------	----

<b>SESCOOP/SC fortalece cooperativismo com o encontro do PDGC 2025</b>	<b>44</b>
--	-----------

Inovação, comunicação e boas práticas em destaque	48
---	----

Sucessão e legado: preparando o futuro	50
--	----

### 4 CASES

Desenho organizacional humanizado	54
-----------------------------------	----

Transformação digital	56
-----------------------	----

Planejamento Estratégico com foco em crescimento sustentável e competitivo	58
--	----





1

# Atuação

# SESCOOP/SC: agente de desenvolvimento humano e organizacional das cooperativas

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo de Santa Catarina - SESCOOP/SC, de forma estratégica, atua para o fortalecimento da cultura, dos negócios, da governança e da gestão cooperativista, contribuindo para a continuidade e o sucesso das cooperativas no cenário atual. A entidade desenvolve ações de formação profissional, monitoramento e promoção social, com a oferta de soluções que contribuem para o desenvolvimento humano e organizacional, promovendo o equilíbrio econômico e social das cooperativas. O modelo de atuação adotado visa uma abordagem estratégica e integrada, assegurando que as cooperativas se desenvolvam de forma harmônica e sustentável, atendendo tanto às necessidades de seus membros quanto às demandas sociais e econômicas da região.

O SESCOOP/SC atua para:

► **Fortalecer a governança e a gestão das cooperativas.**

Promove o desenvolvimento e a participação de lideranças, com foco na tomada de decisões estratégicas, inclusão e adesão a políticas de governança sustentáveis e éticas.

► **Fomentar práticas de sustentabilidade pelas cooperativas.**

Apoia as cooperativas na adoção de práticas sustentáveis, com foco em adaptação climática, transição energética e promoção da diversidade e inclusão.

► **Capacitar e desenvolver as lideranças, colaboradores e cooperados.**

Promove a aprendizagem contínua, gestão estratégica, inovação e competitividade por meio de ferramentas educacionais, programas de qualificação e análise de mercado.

► **Potencializar os negócios cooperativistas.**

Oferece consultoria e apoio para o desenvolvimento de negócios, incentivando a intercooperação e abertura de mercados, com foco em crescimento e competitividade.

**Plano Estratégico do Sistema OCB 2025-2030**

O documento está disponível na íntegra em [somoscooperativismo.coop.br/institucional/sistemaocb/mapa-estrategico](https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/sistemaocb/mapa-estrategico)

## Desenvolvimento de cooperativas

A área de desenvolvimento de cooperativas oferece ferramentas de autoavaliação que proporcionam um retrato da situação das cooperativas, permitindo aos dirigentes e gestores uma gestão orientada por dados, relacionados a riscos e oportunidades. Trata-se dos **Diagnósticos Organizacionais**, que possibilitam às cooperativas uma avaliação de suas práticas e processos, estimulando o desenvolvimento e a estruturação de seus modelos de negócios. Assim, contribuem para o aprendizado interno e o desenvolvimento sustentável, gerando valor tanto para a cooperativa como as partes interessadas.



## Diagnósticos oferecidos pela área de desenvolvimento de cooperativas do SESCOOP/SC

GESTÃO DE RISCOS



1

### Identidade

Conformidade com a legislação e os princípios cooperativistas.

GESTÃO DE OPORTUNIDADES



2

### Governança e Gestão

Estímulo à adoção de boas práticas de gestão e de governança cooperativas.



# Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC)

Um dos pilares estratégicos da atuação do SESCOOP/SC, como já destacamos, é promover a adoção de boas práticas de governança e gestão pelas cooperativas, visando a sustentabilidade dos seus negócios. Em parceria com a Unidade Nacional, o SESCOOP/SC desenvolve o Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) junto às cooperativas catarinenses. Trata-se de um modelo referencial que pode ser adaptado às especificidades das cooperativas, levando em conta o seu negócio, os princípios e valores do cooperativismo.

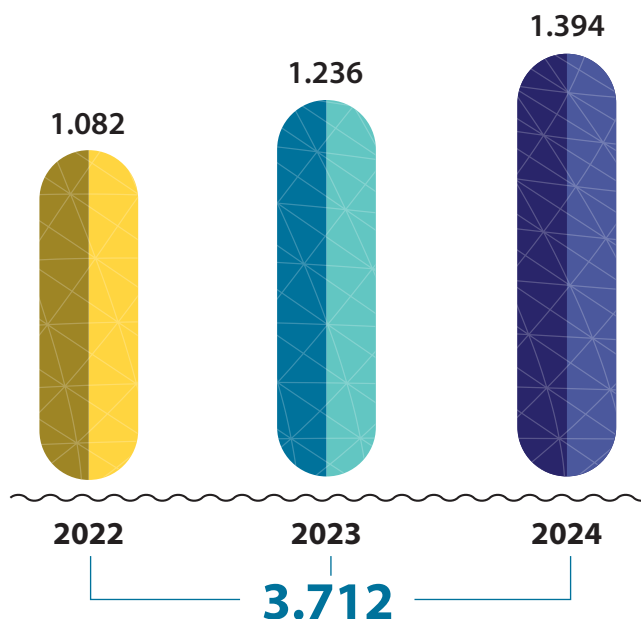


# Propósito do PDGC

Por meio da aplicação de instrumentos de autoavaliação, o Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) proporciona:

- ▶ reflexão sobre suas práticas de gestão por meio do processo de autoavaliação;
- ▶ profissionalização dos processos de governança e gestão da cooperativa;
- ▶ promoção do aprendizado organizacional, desenvolvendo a cultura da excelência;
- ▶ identificação de pontos fortes e oportunidades de melhorias de suas práticas de governança e gestão, possibilitando a construção de planos de ação para o aumento da competitividade;
- ▶ desenvolvimento da visão sistêmica dos dirigentes.

Disponibilizado em 2013 para as cooperativas, o Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) vem evoluindo em seu modelo de referência, sendo adaptado aos padrões internacionais de qualidade. Com essa evolução, vem conquistando cada vez mais relevância junto às cooperativas brasileiras, com um aumento de 28,8% nas adesões nos últimos três anos, conforme demonstra o quadro ao lado.



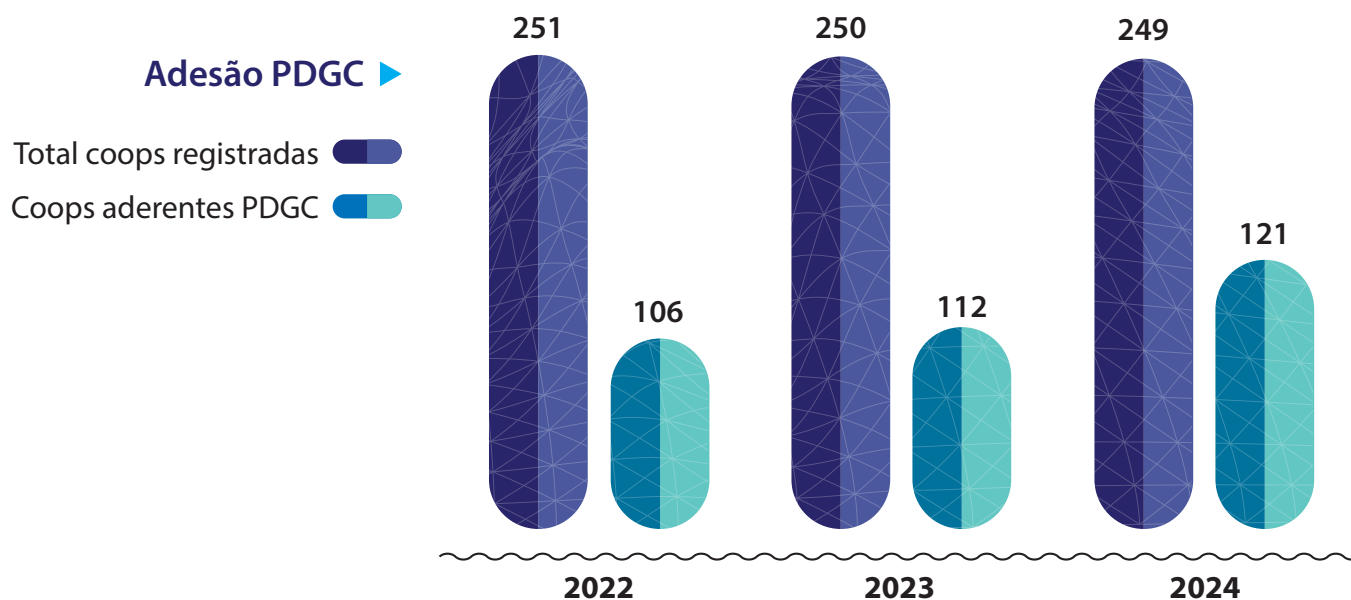
## Diagnóstico Governança e Gestão

Quantidade de cooperativas brasileiras que aplicaram o Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) nos anos de 2022, 2023, e 2024.

FONTE: UNIDADE NACIONAL.

## Adesão do Coop Catarinense

As cooperativas catarinenses vêm reforçando seu compromisso com o desenvolvimento da sua governança e gestão, aderindo ao diagnóstico nacional. O gráfico apresenta a evolução de adesões das cooperativas ao Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) no período entre 2022 e 2024 em relação ao quantitativo de cooperativas registradas no Sistema OCESC.





A adesão das cooperativas catarinenses ao PDGC apresentou um crescimento anual no período, indicando um aumento na aceitação e engajamento das cooperativas com o PDGC. Em 2022, 106 cooperativas aderiram ao PDGC, representando 42,2% do total de cooperativas registradas. No ano seguinte, registrou-se um aumento de 5,6% no volume de adesões, com 112 cooperativas aderentes, correspondendo a 44,8%. Em 2024, a adesão chegou a 121, alcançando **48,6%** do total de cooperativas registradas no Sistema OCESC neste ano. Isso reflete um crescimento adicional de cerca de 9,4% em relação a 2023. A evolução dos números sugere que as cooperativas estão gradualmente reconhecendo a importância do PDGC e os benefícios de sua implementação, sinalizando o comprometimento crescente das cooperativas com as práticas de governança e gestão.

Atualmente, as cooperativas catarinenses que participam do PDGC representam todos os sete ramos do cooperativismo: Agropecuário, Consumo, Crédito, Infraestrutura, Saúde, Trabalho, Produção de Bens e Serviços, e Transporte. Em 2024, as 121 cooperativas aderentes ao diagnóstico representam 92,25% do faturamento anual do cooperativismo no estado.

# 92,25%

**Em 2024, as 121 cooperativas aderentes ao programa representam 92,25% do faturamento anual do cooperativismo no estado.**

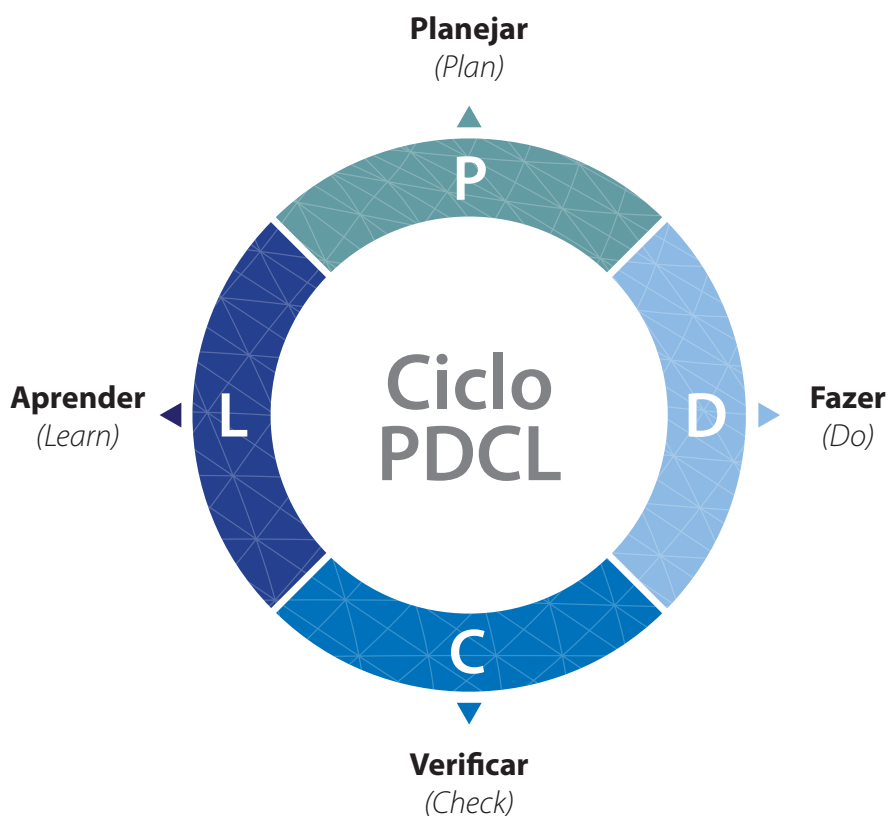
## O ciclo PDCL

### Plataforma MEG

O MEG foi desenvolvido pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) há três décadas, com mais de um milhão de organizações atendidas. Está estruturado em sete Fundamentos da Excelência, com ferramentas de gestão mundiais aderentes a todos os negócios.

Saiba mais em  
[fnq.org.br/plataforma-meg](http://fnq.org.br/plataforma-meg)

O Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) tem como base conceitual o **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**, o qual considera que a excelência é o alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de maneira proativa e com constância de propósitos. Trata-se de gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximizem a contribuição dos colaboradores e promovam novos patamares de conhecimento a partir de melhorias contínuas e inovações, incorporando, na gestão, o ciclo PDCL – do inglês *Plan* (Planejamento), *Do* (Execução), *Check* (Verificação), *Learn* (Aprendizado), apresentado na figura da página seguinte.



## O caminho para a excelência

Uma cooperativa em busca da excelência em gestão deve ter em mente que não se trata de um processo instantâneo. A excelência é o destino de um caminho a ser percorrido de forma gradual, e que nem sempre será o mesmo para as organizações. Isto porque cada cooperativa tem sua própria trajetória e seu tempo de evolução. O mais importante é compreender que ela não é um fim absoluto e imutável e que não há garantia de sua perenidade. Portanto, buscar a excelência é manter-se no caminho da melhoria contínua, evoluindo entre os estágios de maturidade aplicáveis ao sistema de gestão da cooperativa, conforme demonstra a figura ao lado.

### ► Primeiros passos para a excelência

Cooperativas em estágio inicial de um programa de melhoria da gestão.

### ► Compromisso com a excelência

Cooperativas que estão em estágios iniciais de evolução do seu sistema de gestão e começando a medir e perceber melhorias nos seus resultados.

### ► Rumo à excelência

Cooperativas cujo sistema de gestão está em franca evolução e que já demonstram competitividade e atendimento às expectativas das partes interessadas em vários resultados.

### ► Excelência

Cooperativas que têm um sistema de gestão bastante evoluído, já demonstram excelência em alguns resultados, competitividade na maioria deles e atendimento às expectativas das partes interessadas em quase todos.





## Autoavaliação e melhoria contínua

A autoavaliação é uma análise sistemática dos processos e resultados da cooperativa, baseada em um modelo de referência para a governança e gestão. Seu principal objetivo é promover o aprendizado organizacional, identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de gerar ações planejadas para elevar padrões e resultados.

Entre seus benefícios estão o aprimoramento do sistema de gestão, a integração entre governança e gestão, o foco em resultados e a criação de referenciais para avaliar a eficácia da gestão.

Inserida no contexto da administração da cooperativa, a autoavaliação não deve ser vista como um esforço adicional, mas como parte da busca por melhoria contínua.

**O desafio está em integrar a autoavaliação de forma eficiente às demais iniciativas da organização, tornando-a estratégica para o planejamento e o aprendizado institucional.**

O produto resultante da autoavaliação é um excelente instrumento para analisar o ambiente interno da cooperativa, servindo como uma das entradas para o processo de formulação das estratégias. As oportunidades de melhoria identificadas como fundamentais para o negócio devem ser tratadas no processo de formulação das estratégias, que serão desdobradas em conformidade com um plano de ação.

A análise do resultado da autoavaliação contempla quatro atividades:

- ▶ Consolidar as informações resultantes da autoavaliação.
- ▶ Analisar as oportunidades de melhoria e os pontos fortes.
- ▶ Agrupar em temas afins.
- ▶ Definir prioridades.

É essencial considerar também os pontos fortes, que podem demandar ações para sua manutenção ou fortalecimento. Como nem todas as necessidades identificadas poderão ser atendidas — seja por limitação de recursos ou por baixo impacto na governança e gestão —, a priorização e o direcionamento das ações são cruciais para o sucesso da autoavaliação. O processo começa com a consolidação das informações,

agrupando-as por afinidade (como gestão de pessoas ou relacionamento com clientes), o que facilita a definição de ações de melhoria.

No modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas, onde os critérios são integrados, é comum identificar oportunidades similares em diferentes áreas. Por isso, a consolidação cuidadosa evita ações duplicadas, otimiza recursos e preserva a visão sistêmica da gestão.

**O produto resultante da autoavaliação é um excelente instrumento para analisar o ambiente interno da cooperativa.**









2

# Oferta de soluções



# Aprimorar, fortalecer, promover e qualificar

O SESCOOP/SC adota uma abordagem de investimento em soluções organizacionais com foco no desenvolvimento das competências das cooperativas em diversas áreas. As ações incluem o aprimoramento das capacidades das cooperativas para planejar e implementar estratégias, fortalecer as equipes, promover a troca de conhecimentos, qualificar a gestão interna e o relacionamento com outras entidades e organizações. Além disso, as cooperativas recebem apoio para se adaptarem às mudanças do mercado e melhorarem seu desempenho sustentável, garantindo a continuidade e o sucesso dos negócios no longo prazo.

## Consultoria e IPA

As cooperativas aderentes ao Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) podem solicitar apoio financeiro e técnico do SESCOOP/SC para soluções complementares de desenvolvimento humano e organizacional. As soluções oferecidas podem ocorrer na modalidade de **projetos de Consultoria**, que consiste no fornecimento de determinada prestação de serviço por empresa qualificada e conhecedora do tema para prover a solução de um problema identificado ou a melhoria dos processos existentes; ou por meio da **Instrução Prática Assistida (IPA)**, que é a transferência de conhecimento por especialistas em processos organizacionais, por meio de cursos, oficinas, palestras, seminários e workshops, com o objetivo de solucionar questões que comprometem a sustentabilidade da cooperativa ou a impeçam de se desenvolver.

## Passo a passo

Para solicitar apoio financeiro do SESCOOP/SC, a cooperativa deverá atender a alguns critérios, conforme estabelecido na **Resolução nº 170/2024** do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC). São eles:

- 1** Estar registrada e regular junto à OCESC com o pagamento integral da contribuição cooperativista, referente ao ano orçamentário anterior.
- 2** Ser contribuinte do SESCOOP/SC e apresentar pagamento regular e integral das contribuições devidas.
- 3** Manter seu registro e dados atualizados junto ao Sistema OCESC.
- 4** Ter concluído o ciclo vigente de preenchimento dos instrumentos de autoavaliação do diagnóstico de governança e gestão.
- 5** Firmar o convênio anual com o SESCOOP/SC.

### Resolução nº 170/2024 do PDGC

O documento está disponível na íntegra em [sescoopsc.org.br/monitoramento/diagnostico-governanca-e-gestao-pdgc](https://sescoopsc.org.br/monitoramento/diagnostico-governanca-e-gestao-pdgc)

## Para solicitar a Consultoria

Apresentar um projeto técnico completo, incluindo a descrição do problema, objetivos, etapas, cronograma e valores previstos, e proposta detalhada do prestador de serviços.

## Para solicitar a IPA

Apresentar a proposta detalhada do prestador de serviços e realizar o cadastramento do plano de evento no **aplicativo do SESCOOP/SC**.

## Condições de aprovação

Em ambos os casos, os projetos serão analisados pelo SESCOOP/SC, que pode aprovar total ou parcialmente o apoio, de acordo com a disponibilidade orçamentária e a adequação do projeto. O apoio financeiro será concedido em forma de reembolso, podendo a cooperativa assumir uma contrapartida financeira e/ou econômica.

### Aplicativo SESCOOP/SC

O acesso é restrito. A liberação acontece mediante indicação. Para mais informações, envie um e-mail para:

**[monitoramento@sescoopsc.org.br](mailto:monitoramento@sescoopsc.org.br)**







3

# Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC)



# Resultados que impulsionam o Coop Catarinense [2022 a 2024]

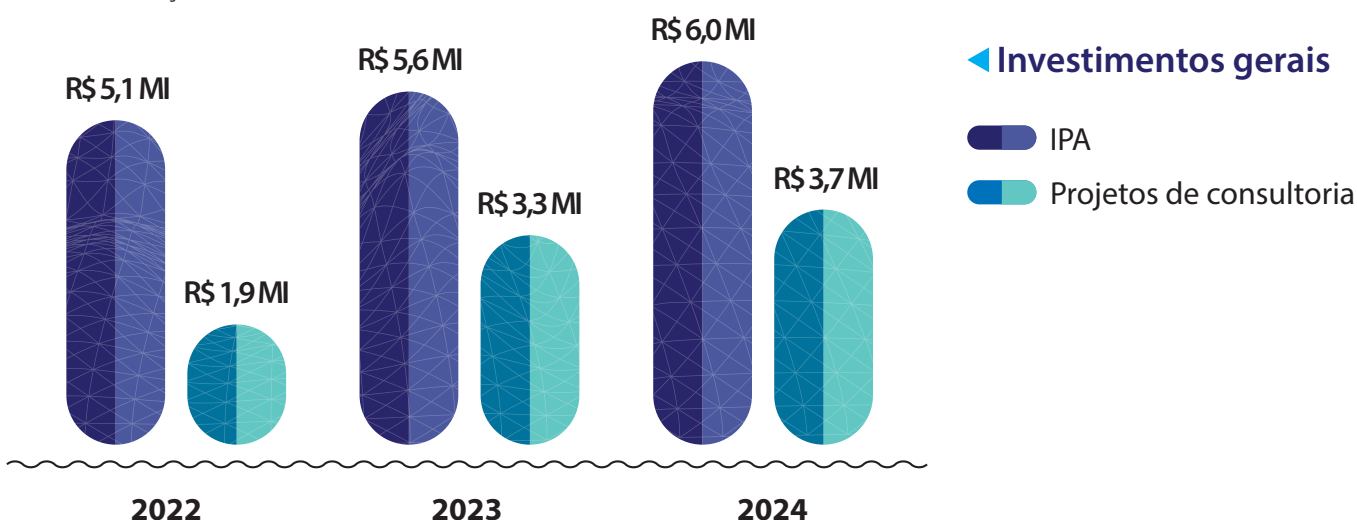
O SESCOOP/SC publicou seu primeiro normativo específico para o Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) em 2021. Esse documento padronizou as regras e as nomenclaturas utilizadas nos atendimentos relacionados ao diagnóstico, formalizou o apoio aos dirigentes e lideranças por meio de treinamentos na modalidade de Instrução Prática Assistida (IPA) e, pela primeira vez, disponibilizou o acesso das cooperativas aos projetos de consultoria.

Naquele ano de 2021 o investimento total foi de **R\$ 3,5 milhões atendendo 71 cooperativas**. Ao longo dos últimos anos, o SESCOOP/SC vem ampliando seu investimento nas cooperativas aderentes ao Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC), apoiando financeiramente os projetos de Consultoria e Instrução Prática Assistida (IPA) que objetivam alavancar os resultados e estruturar modelos de negócios. A comprovação está no recorte que apresentamos nesta edição da revista, referente ao período entre 2022 e 2024, demonstrando o compromisso do SESCOOP/SC com a promoção e adoção de boas práticas de governança e gestão.



# Evolução dos investimentos realizados pelo SESCOOP/SC

Os investimentos gerais realizados pelo SESCOOP/SC em projetos de consultoria e de IPA aumentaram significativamente entre os anos de 2022 e 2024, como demonstra o gráfico a seguir. No total, foram investidos **R\$ 25,7 milhões** ao longo dos últimos três anos na oferta dessas soluções.



Os projetos de Consultoria apresentaram um aumento expressivo de **75,09%** nos investimentos entre 2022 e 2023, demonstrando uma mudança significativa na estratégia de investimento, com um foco crescente em iniciativas que podem trazer resultados diretos para o negócio das cooperativas. O crescimento de **12,30%** em 2024 indica um interesse contínuo em aprimorar os processos por meio de consultorias. Em relação à Instrução Prática Assistida, o crescimento foi constante, de **8,75%** ao ano, o que indica uma valorização constante da capacitação, essencial para o desenvolvimento das lideranças catarinenses.

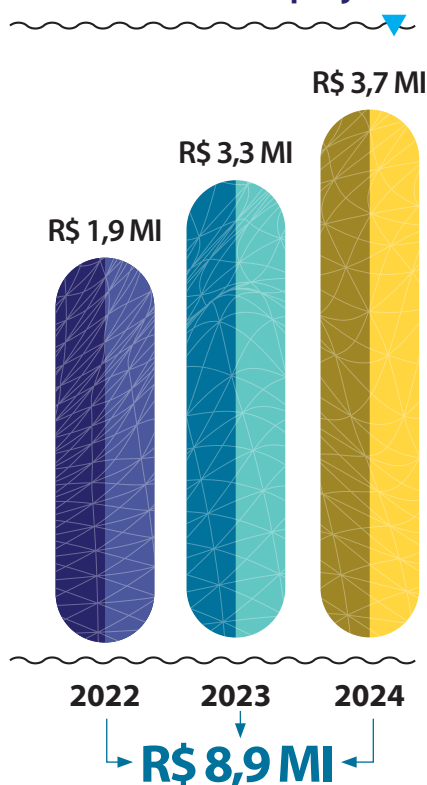
A análise dos dados revela que os investimentos realizados pelo SESCOOP/SC em projetos de consultoria e IPAs estão em uma trajetória de crescimento, refletindo um compromisso com a melhoria das práticas de governança e gestão nas cooperativas. O forte crescimento em projetos de consultoria, em particular, sugere que as cooperativas estão reconhecendo cada vez mais a importância do suporte especializado.

## Projetos de consultoria

A seguir, apresentamos um panorama geral dos projetos de consultoria apoiados pelo SESCOOP/SC por meio dos recursos da Resolução nº170/2024 do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) entre os anos de 2022 e 2024, demonstrando o crescimento dos investimentos e da quantidade de projetos, bem como as principais áreas abordadas.

### Investimentos nos projetos de consultoria realizados

Investimento nos projetos



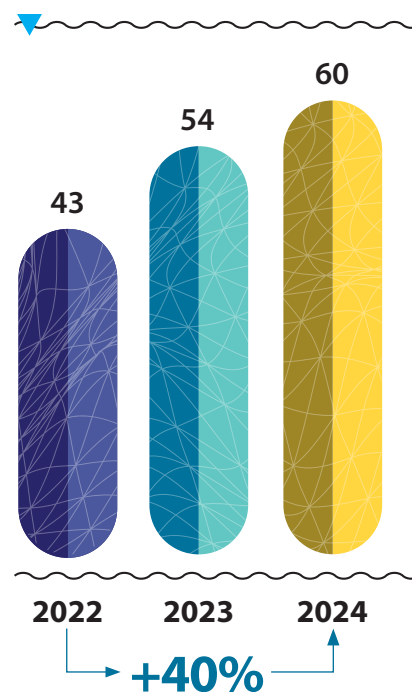
Os investimentos em projetos de consultoria tiveram um crescimento consistente entre 2022 e 2024, indicando que esse serviço está trazendo valor e resultados satisfatórios para as cooperativas. Nesse período, os projetos de consultoria totalizaram um investimento de quase **R\$ 9 milhões**, como destacado no gráfico ao lado.

O investimento teve um incremento de **75%** entre os anos de 2022 e 2023, passando de R\$ 1,9 milhão para R\$ 3,3 milhões, o que representa o aumento da confiança e da adesão das cooperativas aos projetos de consultoria. Em 2024, a evolução foi constante, com crescimento de **12%**, totalizando R\$ 3,7 milhões. O resultado apresenta uma tendência positiva e um comprometimento crescente com os projetos de melhoria da governança e gestão.

## Quantidade de projetos de consultoria realizados

O gráfico ao lado apresenta a evolução do número de projetos realizados nos anos de 2022, 2023 e 2024. Observamos um crescimento contínuo ao longo dos três anos analisados, demonstrando o aumento da procura de projetos para apoiar a melhoria dos processos de governança e gestão.

Nº de projetos por ano



## Projetos de consultoria por ramo

O ramo **Agro** manteve-se como um dos mais ativos entre os projetos de consultoria ao longo dos três anos, representando **31%** do total de projetos atendidos pelo SESCOOP/SC. Essa realidade indica uma forte demanda de desenvolvimento no setor agropecuário, impulsionada por inovações tecnológicas, gestão estratégica de negócios e regulamentações.

O ramo **Crédito** apresentou um aumento considerável no número de projetos entre 2022 e 2023, mantendo-se estável em 2024, e representando **19%** do total das consultorias realizadas nos últimos três anos. Esse crescimento está relacionado à maior demanda, revisão e estruturação de planejamento estratégico, consolidação de modelos de governança e inovação digital nas cooperativas de crédito. Os demais ramos correspondem aos outros 50% dos projetos.



## Quantidade de projetos por área

Na análise dos projetos de consultoria por áreas e subáreas de desenvolvimento conforme a Resolução nº 170/2024, houve uma forte ênfase na área de Operações e Processos, além do foco significativo em Estratégias, Gestão de Pessoas, Compliance e Cultura. Outras áreas identificadas nos projetos foram Gestão Comercial, Modelo de Negócios, Governança Corporativa, ESG e Gestão Integrada de Riscos. O gráfico da página seguinte ilustra o percentual de projetos das principais áreas identificadas entre os projetos de consultoria realizados.

### Análise

#### Gestão – Operações e Processos

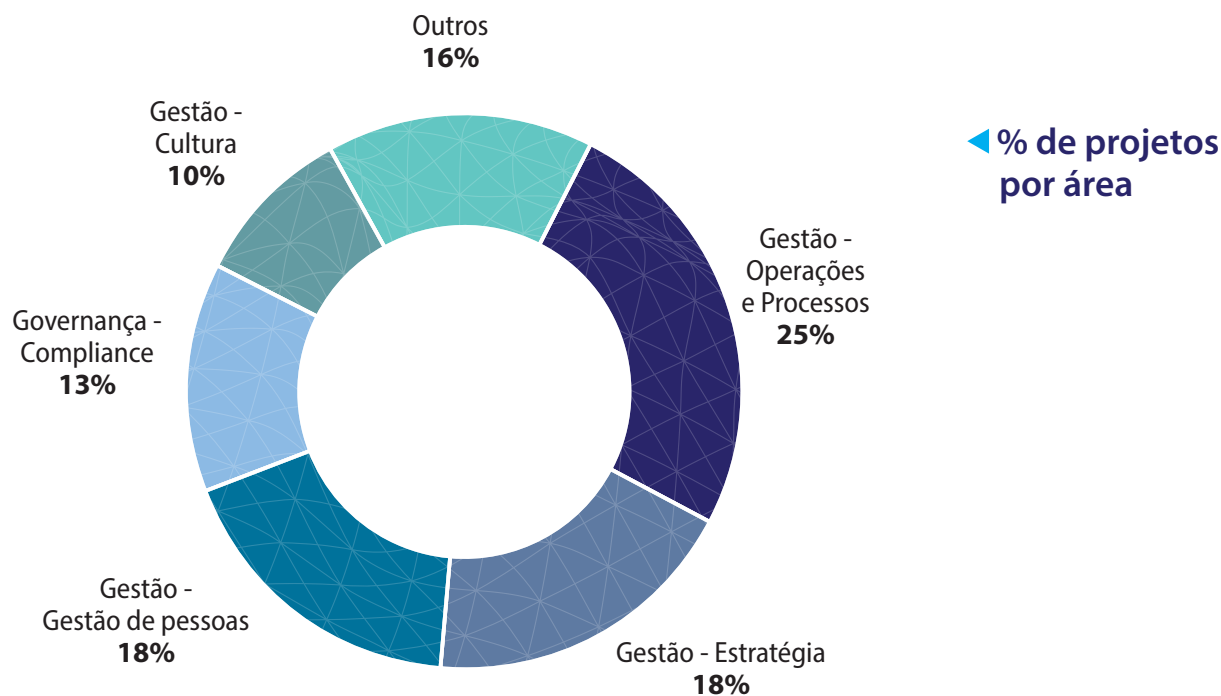
Com **40 projetos (25%)**, essa área destaca-se como a mais significativa, refletindo um forte compromisso com a otimização das operações e a eficiência organizacional. A gestão de processos é crucial para garantir que a organização funcione de maneira eficaz e alinhada aos seus objetivos estratégicos. Esta área disponibiliza soluções que dão apoio ao critério **Processos** do bloco Gestão do PDGC.

#### Gestão – Estratégia

Com **29 projetos (18%)**, essa área ressalta a importância do desenvolvimento e implementação de estratégias claras para guiar os esforços da organização e maximizar resultados. A área está correlacionada a projetos ligados ao critério **Estratégias e Planos** do bloco Gestão do PDGC.







### Gestão – Gestão de Pessoas

Com **28 projetos (18%)**, essa área demonstra a preocupação das cooperativas em trazer para as cooperativas as melhores práticas de mercado e de gestão de pessoas para a realidade do seu contexto, prezando por melhores condições para os seus colaboradores, atendendo aos requisitos do critério **Pessoas** do bloco Gestão do PDGC.

### Governança – Compliance

Com **21 projetos (13%)**, essa área indica uma preocupação significativa em atender às normas e regulamentos, assegurando que a organização opere dentro de diretrizes éticas e legais, o que é fundamental para a reputação e sustentabilidade a longo prazo. Essa área promove boas práticas relacionadas ao bloco **Governança** do PDGC.

### Gestão – Cultura Organizacional

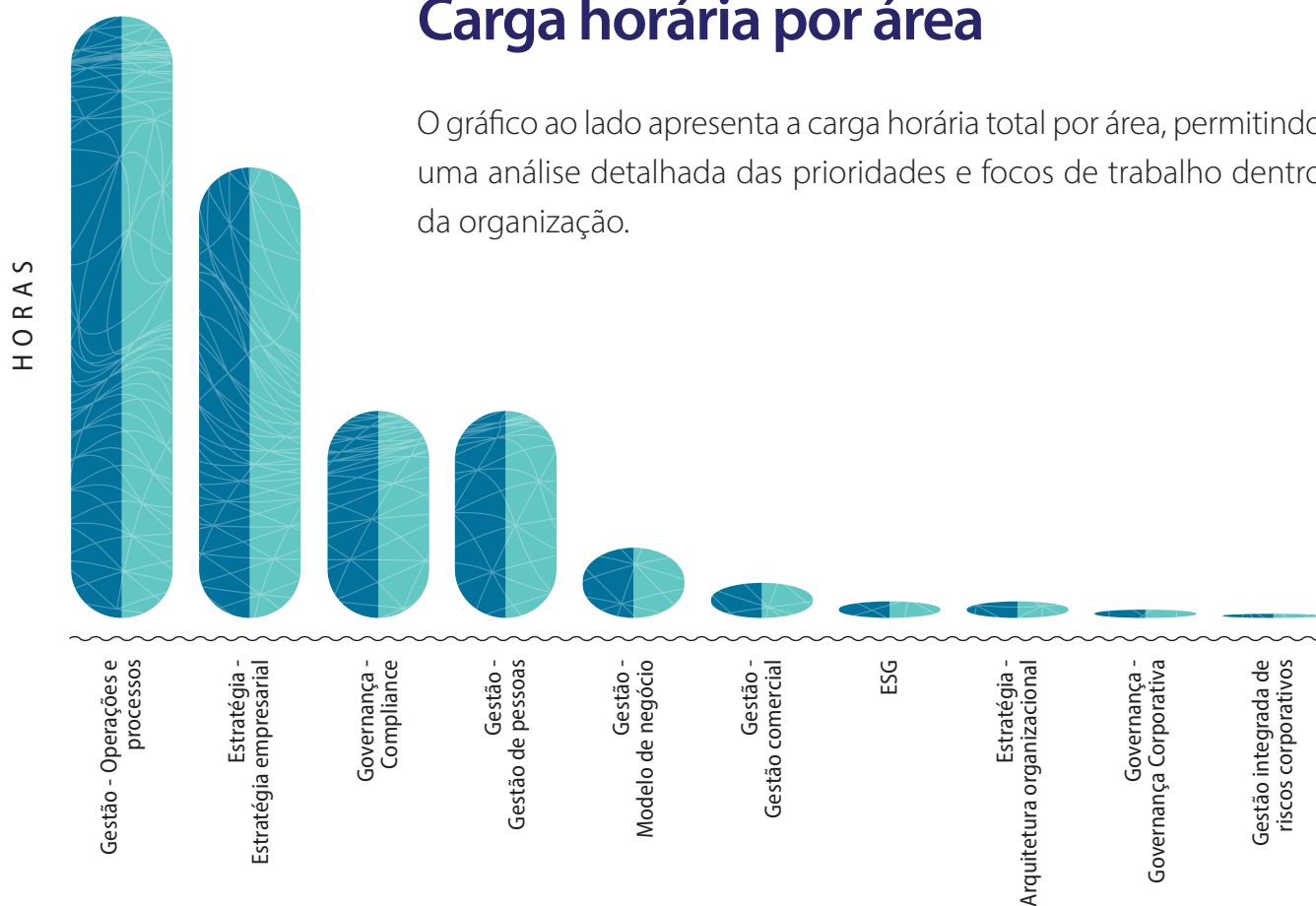
Com **15 projetos (10%)**, essa área enfatiza a importância de cultivar uma cultura organizacional forte, que pode impactar positivamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores, alinhado aos critérios **Pessoas e Liderança** do bloco Gestão do PDGC.

## Carga horária total

Os projetos de consultoria realizados entre 2022 e 2024 somaram cerca de 30 mil horas. Esse tempo investido pelos gestores, colaboradores em cargos de liderança e equipes técnicas demonstra o esforço das cooperativas no desenvolvimento e melhorias dos seus processos de governança e gestão ao longo dos anos.

## Carga horária por área

O gráfico ao lado apresenta a carga horária total por área, permitindo uma análise detalhada das prioridades e focos de trabalho dentro da organização.



## Análise

### Gestão – Operações e Processos

Esta área é claramente a mais significativa. Isso indica um forte enfoque na otimização e eficiência operacional, essencial para o funcionamento eficaz da organização.

### Estratégia – Estratégia Empresarial

A carga horária aplicada nos projetos focados na estratégia sugere que a análise e a definição das diretrizes estratégicas dos negócios são um tema essencial para o sucesso e sustentabilidade dos processos.

### Governança – Compliance

Essa área reflete a necessidade de conformidade com regulamentos e normas, essencial para mitigar riscos legais e manter a integridade da organização.

### Gestão – Gestão de Pessoas

A carga horária nesta área demonstra um foco significativo no desenvolvimento e na gestão do capital humano, reconhecendo que os colaboradores são um ativo valioso para o sucesso organizacional.

### Em resumo

Os dados revelam uma forte ênfase nas Operações e Processos, além do foco significativo em Estratégias, Governança e Gestão de pessoas. Essa análise pode ajudar a organização a realinhar suas prioridades e direcionar seus esforços para promover um crescimento sustentável e eficaz em todas as áreas.

**+30MIL  
HORAS**

**Tempo investido pelo Coop  
Catarinense em projetos de  
consultoria entre 2022 e 2024**

## Temas e resultados mais citados

1

### Gestão de Pessoas e Satisfação dos Colaboradores

- ▶ Melhoria nas práticas de gestão de pessoas.
- ▶ Aumento da satisfação dos colaboradores através de pesquisas e feedback.

2

### Governança e Estrutura Organizacional

- ▶ Implementação de códigos de ética e conduta.
- ▶ Revisão da estrutura e diretrizes de atuação dos conselhos e políticas claras para governança.

3

### Planejamento Estratégico e Sustentabilidade

- ▶ Definição do posicionamento estratégico, com o desdobramento de objetivos, indicadores, metas e planos de ação.
- ▶ Alinhamento dos objetivos com os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).
- ▶ Desenvolvimento de políticas de sustentabilidade e implementação de indicadores para monitoramento.



4

### Capacitação e Treinamento

- ▶ Programas de capacitação para colaboradores e líderes.
- ▶ Criação de trilhas de treinamento e desenvolvimento de competências.

6

### Comunicação e Engajamento

- ▶ Melhoria nos canais de comunicação interna.
- ▶ Aplicação de pesquisas de clima organizacional para identificar oportunidades de melhoria.

5

### Eficiência Operacional e Processos

- ▶ Mapeamento e padronização de processos.
- ▶ Implementação de melhorias que resultaram em redução de desperdícios e aumento de produtividade.

7

### Compliance e Segurança da Informação

- ▶ Adequação à LGPD e implementação de políticas de privacidade.
- ▶ Reforço na segurança da informação e gestão de riscos.

## Análise

A partir da análise dos relatórios dos projetos implementados pelas cooperativas, foram identificados e consolidados os temas e resultados mais relevantes. Esse levantamento oferece uma visão abrangente dos avanços conquistados, tanto em aspectos qualitativos quanto quantitativos, evidenciando o valor gerado para todas as partes interessadas e reforçando o compromisso com a sustentabilidade dos negócios.

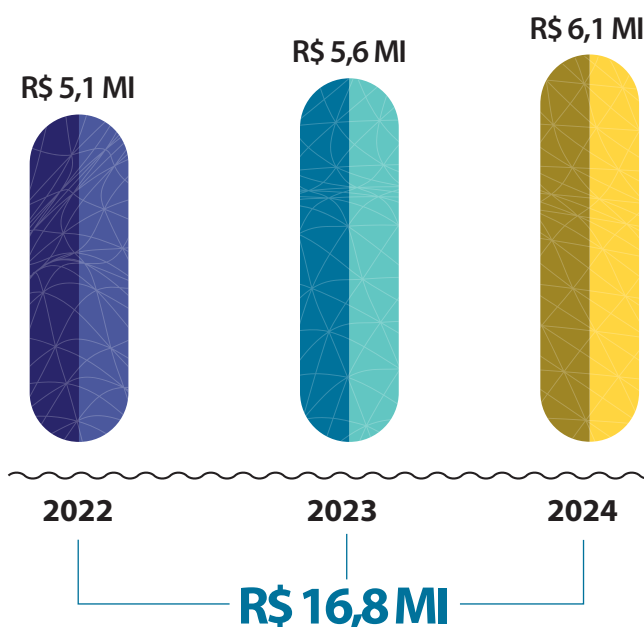
## Instrução Prática Assistida (IPA)

Apresentamos a seguir um panorama geral dos investimentos realizados pelo SESCOOP/SC ao longo dos últimos três anos em projetos de Instrução Prática Assistida (IPA) e os principais resultados alcançados.

### Investimentos nos projetos de IPA

Os projetos de Instrução Prática Assistida (IPA), voltados para a capacitação dos **dirigentes, lideranças e colaboradores em cargos de gestão** das cooperativas, realizados entre os anos de 2022 e 2024 resultaram em um investimento de cerca de R\$ 16,8 milhões. O gráfico ao lado apresenta a evolução dos investimentos.

Investimento - IPA ▶



## Os números

A análise dos dados revela uma tendência positiva no investimento em projetos de Instrução Prática Assistida, com um aumento progressivo a cada ano. Este comprometimento e aporte de recursos sugere que as cooperativas reconhecem a importância da capacitação das lideranças para o sucesso e sustentabilidade dos resultados e da melhoria dos processos de governança e gestão.

O total acumulado de mais de R\$ 16,8 milhões demonstra uma estratégia robusta em investir no desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para enfrentar os desafios do mercado. Para maximizar o impacto desses investimentos, é aconselhável realizar avaliações contínuas sobre a eficácia dos programas de capacitação e ajustar as estratégias conforme necessário. Isso garantirá que os recursos alocados resultem em melhorias tangíveis nas práticas de liderança e, conseqüentemente, no desempenho das cooperativas.



# +25 MIL

Participações de lideranças  
catarinenses em projetos de  
IPA entre 2022 e 2024.

## Quantidade de ações realizadas

No período analisado, foram realizadas **849 ações**,  
com crescimento constante ao longo dos anos.

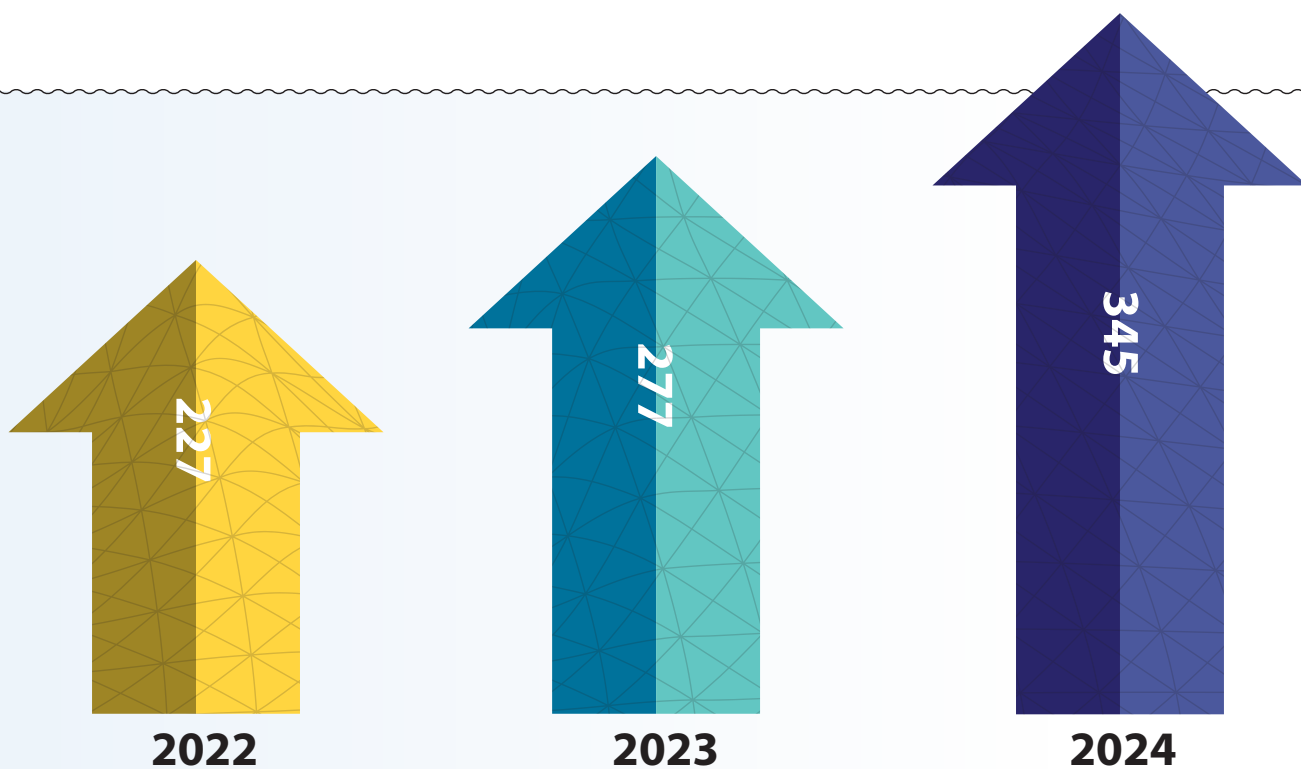
# 52%

Percentual de aumento na quantidade  
de ações de 2022 a 2024.



# +17,6MIL

Horas investidas em capacitação por lideranças do Coop Catarinense em projetos de IPA entre 2022 e 2024.



## Impacto no PDGC

Após a apresentação dos resultados dos projetos de consultoria e das IPAs, é possível entender o impacto da adoção dessas soluções no desempenho geral das cooperativas no Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC), analisando a evolução do número de cooperativas que aplicaram a autoavaliação do PDGC, o número de Diagnósticos Assistidos e os índices de Governança (ISGC) e de Gestão (ISG) ao longo dos anos.

### Diagnóstico Assistido

Solução ofertada pelo SESCOOP/SC que consiste na assessoria para interpretação e preenchimento da autoavaliação de forma mais adequada e efetiva. É realizado em parceria com especialistas com amplo conhecimento da metodologia e do ramo de atuação da cooperativa.



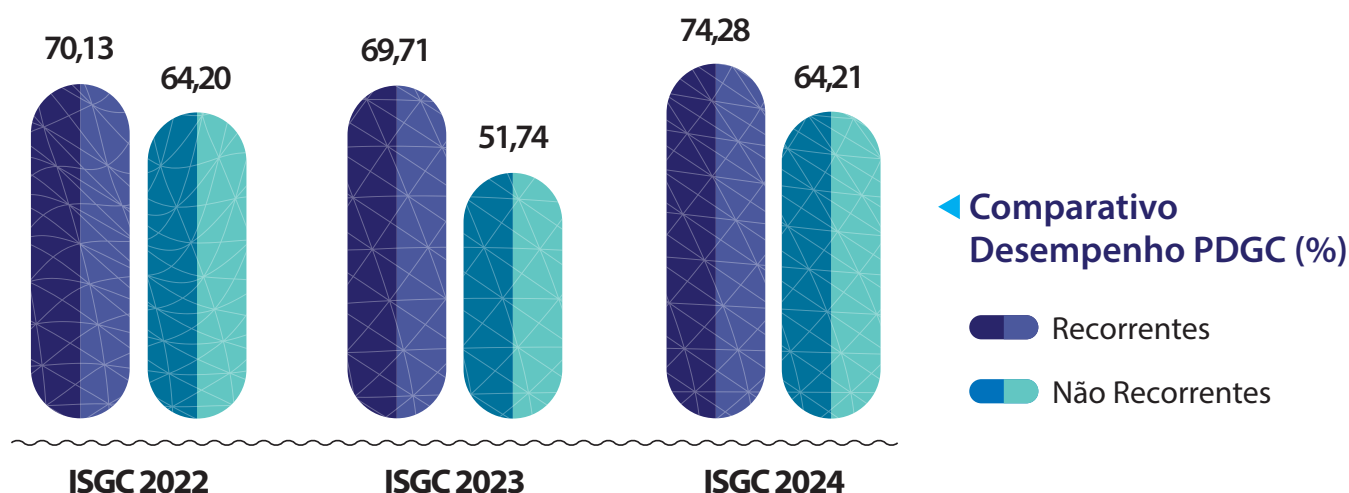
# 33

Quantidade de Diagnósticos Assistidos (DA)  
oferecidos entre 2022 e 2024

## Comparativo dos resultados do Índice de Gestão (ISG) e Índice de Governança (ISGC)

Na comparação dos resultados dos índices de Gestão (ISG) e Governança (ISGC) entre cooperativas que aplicaram o Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) de **forma recorrente** e aquelas que não o fizeram, entre 2022 e 2024, percebe-se que as cooperativas que aplicaram o PDGC de forma recorrente **apresentaram índices significativamente superiores em relação às demais**.



A porcentagem da diferença nos índices de Gestão e Governança revela um desempenho consistentemente melhor para as cooperativas que se engajaram no PDGC, especialmente em 2023, onde a diferença foi mais acentuada. Esses dados demonstram que os resultados médios são superiores em **25% a 30%**, confirmando o benefício da aplicação do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC), como demonstram os gráficos a seguir.

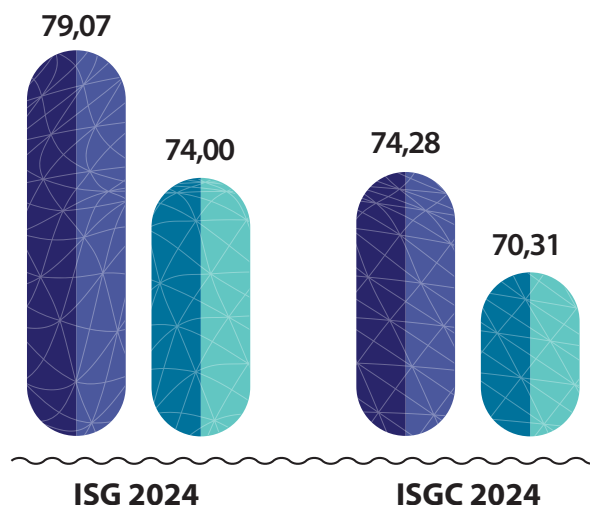


## Comparativo dos resultados entre cooperativas que utilizaram recursos em projetos de Consultoria e IPA e o impacto nos Índices ISG e ISGC

O gráfico a seguir compara os resultados dos Índices de Gestão (ISG) e Governança (ISGC) em 2024 entre cooperativas que utilizaram recursos dos projetos de Consultoria e IPA e aquelas que não o fizeram.

### Comparativo das cooperativas que usam os recursos - 2024 (%)

Usam os recursos   
Não usam os recursos 



## Comparação dos resultados

### Índice de Gestão (ISG)

As cooperativas que utilizaram recursos de Consultoria e IPA apresentaram um ISG de **79,07**, o que é 5,07 pontos superior ao ISG de **74** das cooperativas que não utilizam esses recursos. Este aumento representa uma melhoria de aproximadamente **6,86%**.

### Índice de Governança (ISGC)

Para o ISGC, as cooperativas que usaram recursos obtiveram uma pontuação de **74,28**, que é 3,97 pontos superior ao ISGC de **70,31** das cooperativas que não usaram os recursos. Essa diferença equivale a um aumento de cerca de **5,64%**.



## Análise

- ▶ Os dados indicam uma correlação positiva entre a utilização de recursos de Consultoria e IPA e o desempenho nos índices de Gestão e Governança. As cooperativas que se beneficiaram da utilização de recursos demonstraram um desempenho significativamente melhor, refletindo a eficácia dessas intervenções na melhoria das práticas de gestão e governança.
- ▶ O aumento nos índices de ISG e ISGC para as cooperativas que utilizaram recursos demonstra que o uso de projetos de Consultoria e IPA proporcionam insights valiosos e práticas recomendadas que podem ser implementadas para melhorar a eficácia organizacional.



# SESCOOP/SC fortalece cooperativismo com o encontro do PDGC 2025

O Encontro do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) – Ciclo 2025 consolida espaço estratégico para o cooperativismo catarinense.



Realizado nos dias 13 e 14 de maio, no Costão do Santinho Resort, em Florianópolis, o Encontro do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) – Ciclo 2025 foi oficialmente aberto pelo presidente do Sistema OCESC, senhor Vanir Zanatta. Em seu pronunciamento, Zanatta ressaltou a relevância do evento como um espaço estratégico para o fortalecimento do cooperativismo catarinense, agradecendo a presença das 300 lideranças e gestores de 91 cooperativas, que representam sete ramos do cooperativismo.

“O objetivo do nosso encontro é promover a cultura da inovação e desenvolver lideranças comprometidas com a construção de um legado sustentável, oferecendo ferramentas para o crescimento das cooperativas, que irá refletir diretamente na base do cooperativismo, que é o cooperado”, destacou.

Cerca de 300 lideranças e gestores de cooperativas participaram do evento, aberto oficialmente pelo presidente do Sistema OCESC, Vanir Zanatta.







Evento abordou temas como liderança e melhoria contínua e destacou o impacto do PDGC nos Índices de Gestão (ISG) e de Governança (ISGC) das cooperativas.

Sob o tema **“Avançando juntos e evoluindo para o mundo”**, o encontro estimulou reflexões sobre inovação, propósito e legado, reforçando a importância da renovação e da continuidade no cenário cooperativista. Um dado que chama a atenção é a expressiva participação de presidentes, vice-presidentes e diretores, cerca de 40% do público presente, número três vezes maior em relação à edição anterior. O aumento evidencia o interesse crescente das lideranças no aprimoramento da governança e gestão, impulsionado pela troca de experiências e boas práticas oriundas do PDGC.

A relevância do encontro foi destacada pelos **conselheiros do Sistema OCESC** que ressaltaram os impactos do PDGC no fortalecimento das cooperativas. Para **Ivonir Buss**, presidente do Sicoob Credivale, “este é um evento muito importante, que reúne vários ramos de cooperativas, mas cuja essência é a mesma: a governança e a gestão de pessoas. Ficamos muito contentes de participar e adquirir novos conhecimentos que levaremos aos nossos gestores, buscando sempre o aperfeiçoamento”.

**Luiz Antonio Deczka**, presidente da Unimed Santa Catarina, também ressaltou o efeito multiplicador da iniciativa: “Prezamos por estar atualizados em governança e gestão e trazemos nossos colaboradores para que possam disseminar internamente o que há de atual na área”.





Já **Arno Pandolfo**, presidente da Cooperitaipu e da FECOAGRO, destacou como um dos principais pontos da programação os debates sobre desenvolvimento de lideranças. “Ouvimos aqui reflexões importantes que levamos para a vida, para a gestão cooperativista e para o relacionamento com cooperados e colaboradores”.

A oportunidade de refletir sobre a responsabilidade no comando das cooperativas foi enfatizada por **Vanduir Luis Martini**, presidente da Copédia: “Este é um momento para entendermos melhor a responsabilidade que temos em cuidar de uma cooperativa, pois estamos lidando com um bem, um patrimônio e os sonhos de milhares de cooperados”.

Para **Uwe Stortz**, presidente da Civia, uma das primeiras cooperativas a aderir ao PDGC, em 2013, o programa tem papel essencial na busca pela sustentabilidade: “Notamos a evolução dentro da cooperativa. A cada ciclo, buscamos melhorias. Neste último, a inclusão do ESG tornou o questionário mais desafiador, mas fundamental. Se a cooperativa quer realmente fazer governança e gestão, precisa participar do PDGC”.

**Luiz Vicente Suzin**, presidente da Coopervil, vê no PDGC um motor para o crescimento do setor: “O cooperativismo cresce a cada ano, e esse apoio é essencial no dia a dia das cooperativas e no engajamento dos colaboradores. O PDGC está impulsionando fortemente o setor em Santa Catarina e por que não, também no Brasil”.



## Inovação, comunicação e boas práticas em destaque

A programação do evento foi estruturada para oferecer conteúdo relevante e alinhado aos desafios contemporâneos do setor, apresentados por especialistas de reconhecimento nacional que aliaram teoria e prática.

Na palestra **“Impactos da Inteligência Artificial no Cooperativismo”**, Vinicius David, autor do livro *IA para Líderes: do conceito à realidade* e especialista com formação em IA por Stanford, apresentou o uso estratégico da tecnologia como ferramenta de sustentabilidade, inovação e redução de custos. Com mais de 15 anos de atuação internacional, David demonstrou como a inteligência artificial pode potencializar os resultados das cooperativas.

A programação seguiu com a apresentação de dois painéis temáticos. O primeiro, intitulado **“Boas práticas que impulsionam o cooperativismo catarinense”**, foi conduzido pela administradora Claudia Duarte dos Anjos, e abordou os resultados conquistados pelas cooperativas de Santa Catarina com o apoio do SESCOOP/SC, especialmente por meio da oferta de soluções voltadas à melhoria da governança e gestão.

Programação contou com conteúdo abrangente nas palestras de Vinicius David, Claudia Duarte dos Anjos, Luciana Matos Santos Lima e Thais Jerônimo Duarte.



Já o segundo painel, **“Liderança e melhoria contínua: como engajar times para a transformação”**, foi conduzido pela consultora Luciana Matos Santos Lima, que apresentou uma abordagem prática sobre gestão, engajamento e transformação organizacional, com base em experiências reais de sucesso na aplicação da metodologia do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC). Este painel contou com a participação de Ivo José Bracht, diretor executivo da Central Ailos, Edson Arthur da Costa, diretor de operações e negócios da Cootravale, e Ederson Tomasi da Silva, diretor de gente, gestão e governança do Sicoob Maxicrédito.

O primeiro dia de programação foi encerrado com a palestra **“Relacionamento com o Cooperado”**, na qual o papel da comunicação no fortalecimento das relações foi abordado por Thais Jerônimo Duarte, mestre e doutora em Estudos da Linguagem. Criadora do método *Comunica de Propósito*, Thais destacou os efeitos positivos da comunicação consciente, orientada pela escuta ativa e pela personalização, fundamentais para gerar confiança, fidelização e vínculos duradouros com os cooperados.



## Sucessão e legado: preparando o futuro

O segundo dia do encontro voltou-se à perpetuação do legado e à formação de novas lideranças. Na palestra **“Sucessão e Governança Cooperativista”**, Thiago Salgado, especialista em empresas familiares e fundador da consultoria Família SA, destacou que a sucessão deve ser vista como uma estratégia de continuidade, e não como um encerramento de ciclo. Salgado reforçou a necessidade de renovação de ideias com a preservação de valores, preparando novas gerações para liderar com consciência e responsabilidade.

Fechando o evento, o filósofo e teólogo Zeca de Mello, professor da Fundação Dom Cabral, apresentou a palestra **“Cooperativismo:**

No segundo dia do evento, o consultor Thiago Salgado e o filósofo e teólogo Zeca de Mello trataram do futuro das cooperativas.







**um legado de prosperidade”,** na qual ressaltou que a confiança é um dos pilares do cooperativismo e precisa ser constantemente cultivada. “O legado está em cultivar relações, fidelizar e gerar permanência entre cooperados e associados”, afirmou, reforçando a conexão entre valores humanos e prosperidade coletiva.

Com o sucesso do encontro de 2025, o convite está lançado: que todas as cooperativas catarinenses se unam novamente no Encontro do Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) 2026, para seguir avançando juntas na construção de uma gestão cada vez mais estratégica, sustentável e alinhada aos princípios ESG, fortalecendo o legado do cooperativismo em Santa Catarina.

Presidentes, vice-presidentes e diretores das cooperativas formaram 40% do público participantes, engajamento três vezes maior do que a edição anterior do evento.









4

# Cases



**CASE****TEMA** Redesenho de pessoas e processos e eficiência operacional.**CRITÉRIO** Pessoas - Funções e Responsabilidades.**PRÁTICA**

## Desenho organizacional humanizado

**■ DESCRIÇÃO**

A partir de uma análise aprofundada da estrutura organizacional, a cooperativa identificou a necessidade de transformar seu modelo vigente, até então caracterizado por práticas tradicionais, alta burocracia e baixa transparência. Essa percepção emergiu da própria diretoria executiva, de gerentes de unidades e de coordenadores de atividades, especialmente durante os treinamentos técnicos e comportamentais realizados nos últimos anos.

Com o objetivo de maximizar resultados, fortalecer a governança e promover uma gestão mais eficiente e transparente, a cooperativa contratou uma consultoria especializada para conduzir a reestruturação. A iniciativa envolveu palestras de sensibilização, definição de competências, revisão das atribuições e construção de um novo modelo organizacional, mais alinhado à estratégia institucional e às demandas contemporâneas de gestão.



## ■ EXECUÇÃO

O projeto propôs uma reestruturação organizacional centrada na distribuição equilibrada de atribuições e na definição de níveis claros de responsabilidade, promovendo maior alinhamento entre pessoas, processos e resultados. A iniciativa buscou otimizar o tempo das equipes, reduzir a ansiedade organizacional, aprimorar os processos de feedback e avaliação, melhorar o clima de trabalho e elevar a produtividade.

A execução do projeto foi marcada por um processo participativo, com envolvimento ativo da diretoria executiva, que teve papel fundamental na mobilização e no engajamento dos colaboradores.

Entre as principais ações desenvolvidas, destacam-se:

- ▶ **Palestras de sensibilização** para preparar lideranças e equipes para o processo de mudança;
- ▶ **Revisão colaborativa das atribuições** dos cargos da diretoria executiva;
- ▶ **Definição de competências técnicas e comportamentais** esperadas da alta liderança, bem como das equipes técnicas, administrativas e operacionais;
- ▶ **Acompanhamento contínuo das competências** dos Gerentes de Unidades, Gerentes e Coordenadores de Atividades e Coordenadores de Setores, avaliando sua aderência ao novo modelo de gestão;
- ▶ **Revisão e ajuste das atribuições** dos profissionais das áreas técnicas, administrativas e operacionais, visando eliminar sobrecargas e desalinhamentos;
- ▶ **Construção do novo desenho organizacional**, incluindo a estruturação do organograma e funcionograma das unidades, atividades e setores.

Entre os resultados alcançados com a implementação do novo modelo, destacam-se:

## ■ RESULTADOS ALCANÇADOS

- ▶ **Maior clareza na definição de papéis e responsabilidades**, favorecendo o alinhamento entre equipes e objetivos estratégicos;
- ▶ **Aperfeiçoamento da comunicação interna**, com estímulo ao diálogo e ao compartilhamento de informações com mais transparência;
- ▶ **Melhoria na distribuição das atividades**, com expectativa de redução de sobrecargas e maior fluidez nos processos;
- ▶ **Fortalecimento do engajamento das lideranças e colaboradores**, a partir de uma atuação mais participativa e colaborativa;
- ▶ **Ambiente de trabalho mais equilibrado e organizado**, contribuindo para o bem-estar e a integração das equipes.

**CASE****TEMA** Estratégia/Inovação**CRITÉRIO** Liderança**PRÁTICA**

# Transformação digital

**■ RESUMO**

A consultoria em Estratégia e Transformação Digital foi conduzida com o propósito de apoiar a organização na construção de uma jornada estruturada de transformação, com foco em inovação, dados e soluções digitais.

A iniciativa visou impulsionar o uso estratégico da tecnologia como elemento integrador da cadeia de valor e catalisador da geração de valor para clientes, cooperados e colaboradores. Em alinhamento à agenda estratégica de longo prazo, a prática buscou viabilizar a aplicação de sistemas digitais e inteligência de dados de forma coordenada, promovendo maior agilidade, eficiência e alinhamento entre as áreas da organização.

A iniciativa foi implementada em etapas sucessivas, a partir de um diagnóstico de maturidade digital que permitiu compreender o cenário atual da organização frente às melhores práticas do mercado. A partir desse mapeamento, definiu-se a ambição digital e os territórios estratégicos de atuação, base para o desenho da estrutura de governança, modelo de gestão e infraestrutura necessária à execução da estratégia.

As principais fases da prática incluíram:

- ▶ **Diagnóstico de Maturidade Digital:** levantamento do nível de maturidade e identificação de oportunidades;
- ▶ **Definição da Ambição Digital:** construção da visão estratégica para orientar as ações;
- ▶ **Estrutura e Modelo de Gestão:** definição de competências e formação de equipes para atuação nos territórios priorizados;
- ▶ **Infraestrutura Digital:** desenho técnico e organizacional para sustentação dos projetos;
- ▶ **Validação Estratégica:** aprovação do plano de ação por comitê técnico;
- ▶ **Implantação do Escritório de Transformação Ágil:** para coordenação da execução dos projetos digitais;
- ▶ **Capacitação e Cultura:** ações voltadas à formação interna e disseminação da cultura digital;
- ▶ **Arquitetura de Dados e TI:** estruturação de bases e sistemas para suporte às iniciativas digitais.

## ■ EXECUÇÃO

Entre os resultados alcançados, destacam-se:

- ▶ **Definição da estratégia digital, da estrutura e do modelo de gestão e governança,** além da formalização de um plano de implementação robusto e validado pelas lideranças envolvidas.
- ▶ **Desenvolvimento de sete casos com potencial de gerar projetos concretos,** com possibilidade de retorno financeiro para a organização.
- ▶ **Estruturação de três frentes de trabalho** – nas áreas comercial, industrial e de campo – com foco em soluções que contribuam para o desenvolvimento sustentável e para a geração de valor.
- ▶ **Agilidade e colaboração na condução do processo,** envolvendo diretamente 17 lideranças de sete grandes áreas da organização. A abordagem favoreceu o engajamento e proporcionou segurança às lideranças em relação às decisões tomadas, reforçando o alinhamento entre estratégia, inovação e cultura organizacional.

A continuidade das ações será fundamental para consolidar os avanços obtidos e dar sequência ao plano estratégico, com o propósito de fortalecer a competência digital da organização como diferencial competitivo no setor.

## ■ RESULTADOS ALCANÇADOS

## CASE

TEMA Estratégia

CRITÉRIO Estratégias e planos

## PRÁTICA

## Planejamento Estratégico com foco em crescimento sustentável e competitivo

## ■ RESUMO

Com o objetivo de preparar a cooperativa para os próximos anos, foi realizada uma consultoria especializada para apoiar a construção do planejamento estratégico do triênio 2025–2027. O trabalho envolveu a definição de diretrizes, metas e ações que orientarão o crescimento sustentável e competitivo da cooperativa, assegurando o alinhamento entre as expectativas das partes interessadas e as exigências do mercado.

## ■ EXECUÇÃO

A jornada de planejamento foi estruturada em etapas principais:

▶ **Reunião preparatória**

Momento de alinhamento com as lideranças sobre os objetivos e o cronograma do planejamento estratégico.

▶ **Entrevistas individuais, análise e formulação**

Foram realizadas conversas com lideranças e colaboradores para captar percepções e sugestões que contribuíssem com o plano. A partir dessas contribuições, deu-se início à análise dos cenários internos e externos, identificando forças, desafios e oportunidades, além da formulação preliminar dos objetivos e diretrizes estratégicas.

▶ **Visita técnica**

Com olhar atento ao cotidiano da cooperativa, a equipe técnica visitou instalações e processos para identificar pontos de atenção e boas práticas que pudessem ser potencializadas.

▶ **Workshops estratégicos e operacionais**

Reunindo diferentes grupos da organização, esses encontros serviram para validar análises, debater caminhos possíveis e construir de forma colaborativa os objetivos, diretrizes e estratégias de crescimento.

▶ **Síntese e estruturação do plano**

Todas as contribuições foram organizadas em um documento estruturado, com metas e projetos priorizados, acompanhado de um mapa estratégico que guiará as ações até 2027.



Entre os resultados alcançados, destacam-se:

## ■ RESULTADOS ALCANÇADOS

- ▶ **Engajamento das pessoas.** Lideranças e colaboradores participaram ativamente de todo o processo, contribuindo com ideias e reflexões valiosas. O planejamento foi construído de forma coletiva, respeitando a identidade da cooperativa e projetando um futuro com mais clareza, foco e propósito.
- ▶ **Valorização dos desafios já superados e reconhecimento das oportunidades que se apresentam.** A análise de dados, cenários e tendências possibilitou uma base sólida para decisões estratégicas mais assertivas.
- ▶ **Desenvolvimento do Plano Estratégico, contendo diretrizes, metas, projetos e o mapa estratégico.** O documento servirá como instrumento de monitoramento das ações e de apoio à tomada de decisões.

Mais do que um plano, essa prática se tornou um elo entre a alta gestão e os demais colaboradores, criando uma visão compartilhada do futuro e reforçando o papel de cada um na construção dos resultados que a cooperativa deseja alcançar.



A word cloud centered around the phrase "Gestão de pessoas" (People Management). The words are arranged in a circular pattern, with "Gestão de pessoas" being the largest and most central. Other prominent words include "Engajamento" (Engagement), "Eficiência Operacional" (Operational Efficiency), "Governança" (Governance), "Comunicação" (Communication), "Sustentabilidade" (Sustainability), "Compliance", "Ética" (Ethics), "Indicadores" (Indicators), "Capacitação" (Training), "Planejamento Estratégico" (Strategic Planning), "Melhoria Contínua" (Continuous Improvement), "Satisfação" (Satisfaction), and "Processos" (Processes). The words are in various shades of blue, teal, and grey, and are set against a background of a light grey geometric pattern of overlapping triangles.

Engajamento  
Eficiência Operacional  
Governança  
Comunicação  
Sustentabilidade  
Compliance  
Ética  
Indicadores  
Capacitação  
Planejamento Estratégico  
Melhoria Contínua  
Satisfação  
Processos  
**Gestão de pessoas**







# SESCOOP/SC

Serviço Nacional de Aprendizagem do  
Cooperativismo no Estado de Santa Catarina

Avenida Almirante Tamandaré, 633  
88080-161 - Capoeiras – Florianópolis/SC  
(48) 3878-8800

[www.sistemaocesc.coop.br](http://www.sistemaocesc.coop.br)  
@sistemaocesc