

**TOP SER HUMANO 2022**

**Categoria Organização**

Enfrentamento da crise gerada  
pelo Coronavírus

case

# Gente Que Coopera Cuida

Autoras:  
Daniele Garcia Schmidt  
Grayce Bandeira Pedro



## 1. Índice

---

<b>1.</b>	<b>Índice</b>	
<b>2.</b>	<b>Sinopse</b>	
<b>3.</b>	<b>Introdução</b>	1
<b>4.</b>	<b>Corpo do Trabalho</b>	1
4.1	Estabelecimento do Comitê de Crise	1
4.2	Saída para trabalho remoto	2
4.3	Ações emergenciais de cunho social	2
4.4	Vacinação da gripe em drive thru	3
4.5	Acompanhamento do cenário sanitário	4
4.6	Pesquisas Pulse	4
4.7	Canal de denúncia contra violência doméstica	5
4.8	Ergonomia no trabalho remoto	5
4.9	Atenção à saúde emocional	7
4.10	Campanha de comunicação	8
4.11	Planejamento para o retorno	9
4.12	Novas Formas de Trabalho	9
4.13	Benefício ajuda de custo para teletrabalho	10
4.14	Adaptações para segurança e bem-estar de todos	10
4.15	Gestão de Workplace	11
4.16	Vacinômetro	12
4.17	Campanha de engajamento ao retorno em novo formato de trabalho	12
4.18	O retorno ao escritório	13
4.19	Cultura Remote First	14
4.20	Kit mobilidade	14
4.21	Comunicação transparente	15
<b>5.</b>	<b>Resultados</b>	15
<b>6.</b>	<b>Conclusão</b>	19
<b>7.</b>	<b>Bibliografia</b>	20
<b>8.</b>	<b>Informação das autoras</b>	20

## 2. Sinopse

---

O Centro Administrativo Sicredi (CAS), situado em Porto Alegre, conta com cerca de 3 mil colaboradores e sedia oito empresas do Sistema: Confederação, Banco, Fundação, Corretora de Seguros, Administradora de Consórcios, Administradora de Bens e a holding Sicredi Participações. Este grupo de empresas tem como principal atividade a prestação de serviços e suporte aos negócios que acontecem nas 108 cooperativas distribuídas em todo o Brasil, com atendimento aos mais de 5,5 milhões de associados por meio de mais de 2,2 mil agências.

A Confederação responde pela área de Gestão de Pessoas que, a partir da pandemia de Covid-19, liderou o enfrentamento da crise colocando a segurança dos colaboradores do CAS como prioridade e, desde então, vem desenvolvendo e implementando ações para saúde, bem-estar e cuidado dos colaboradores.

Iniciamos o processo em março de 2020 migrando 99% dos colaboradores para trabalho remoto. Depois de dois anos, temos novos formatos de trabalho, novas ações e benefícios no hall de cuidado do colaborador e um crescimento de 25% do quadro funcional.

Além disso, as ações implementadas geraram maior confiança e satisfação dos colaboradores, fazendo com o que o Sicredi, em 2021, conquistasse a certificação da Great Place To Work (GPTW), de ser um excelente lugar para se trabalhar, com um índice de confiança de 84% e um e-NPS de 79, estando na zona de excelência.

### **3. Introdução**

---

A preocupação com o bem-estar e a segurança dos nossos colaboradores foram premissas colocadas como prioridade no Centro Administrativo Sicredi (CAS) a partir da chegada da pandemia em Porto Alegre e vem sendo assim desde então.

Para que todos se sentissem seguros e confiantes na nossa organização, uma série de ações foram colocadas em práticas em 2020 e são mantidas até hoje com melhorias e evolução a partir da metodologia de coleta de dados e escuta do público-alvo. De acordo com Lacerda (2021) a única forma de colocar o colaborador no centro é construir uma prática de escuta contínua, que permite as pessoas compartilharem suas perspectivas sobre a experiência que estão tendo na empresa.

As ações desenvolvidas tiveram como norteadores os princípios do cooperativismo e os valores do Sicredi. Os principais valores que nos mantiveram firmes, com a certeza de estarmos no caminho certo, foram a valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, respeito às normas oficiais e internas e eficácia e transparência na gestão. Valores estes que transferem aos envolvidos neste trabalho o interesse genuíno pelas pessoas.

### **4. Corpo do Trabalho**

---

#### **4.1 Estabelecimento do Comitê de Crise**

Em dezembro de 2019, à medida que as notícias sobre o novo coronavírus ganhavam espaço na mídia, o time de Gestão de Riscos iniciou o acompanhamento do cenário mundial, monitorando os possíveis impactos na nossa instituição. A partir de fevereiro de 2020, com a chegada dos primeiros casos no Brasil, foi instituído oficialmente o

Comitê de Crise do Sicredi, com a participação das lideranças das principais áreas envolvidas no tema e, a partir de então, reuniões diárias foram realizadas e decisões foram tomadas para garantir a proteção e segurança das nossas pessoas e a sustentabilidade do negócio.

#### **4.2 Saída para trabalho remoto**

Em março de 2020, com a chegada da pandemia em Porto Alegre, em apenas uma semana migramos 99% dos nossos colaboradores e parceiros para trabalho remoto de maneira ordenada, com comunicação transparente e suporte às situações necessárias. Os colaboradores com atividades essenciais, não possíveis de realização remota, se mantiveram trabalhando presencialmente com uma dinâmica diferenciada de logística, alimentação e ocupação dos ambientes. Colaboradores em atividades não essenciais e não possíveis de atuação remota, como recepção, manutenção predial, serviço de copa, tiveram abono da jornada de trabalho, sem perdas salariais e de benefícios.

Aos cerca de 200 colaboradores e parceiros que tinham necessidade de atuação presencial, foi disponibilizado transporte por aplicativo totalmente custeado pelo Sicredi. Firmamos parceria com um restaurante associado para o fornecimento de refeições, também totalmente custeadas pelo Sicredi, independentemente do turno em que estas pessoas estavam trabalhando presencialmente. As refeições eram entregues no CAS, com todo o processo de segurança alimentar necessário, preservando a saúde das nossas pessoas, que não precisavam se deslocar a um espaço público se expondo ao coronavírus.

#### **4.3 Ações emergenciais de cunho social**

Com o imediato movimento de isolamento social, as famílias permanecendo em suas casas tiveram suas despesas aumentadas. De forma a apoiar a situação financeira,

disponibilizamos temporariamente aos colaboradores com salário de até R\$ 3 mil um complemento de R\$ 200 reais no cartão alimentação. Também disponibilizamos o reembolso de até R\$ 200 para colaboradores que tiveram que contratar ou ampliar o serviço de internet para exercer o trabalho remotamente. Atentos ao risco de colapso nos sistemas públicos de saúde e com possível necessidade de atendimento, ampliamos a possibilidade de adesão ao benefício de plano saúde aos nossos estagiários, que até então, por não terem vínculo empregatício, não usufruíam deste benefício. Mais tarde, incorporamos este ao pacote oficial de benefícios oferecidos aos estagiários, juntamente com o plano odontológico, independentemente do cenário sanitário. Também de forma a preservar a exposição das nossas pessoas a fatores externos, antecipamos a data de crédito do benefício vale refeição/alimentação, trocando do dia 25 para dia 20 de cada mês, proporcionando que nossos colaboradores realizassem as compras de mantimentos fora das datas de maior movimento nos supermercados.

#### **4.4 Vacinação da gripe em drive thru**

O Sicredi oferta aos colaboradores todos os anos a vacinação contra a gripe. Durante a pandemia, ampliamos a oferta vacinas e estruturamos um *drive thru* para que o processo vacinal ocorresse sem contato, sem aglomerações e sem expor nossos colaboradores e seus dependentes ao risco de contaminação. Alinhado ao nosso princípio de interesse pela comunidade, a vacinação da gripe, que até então era disponibilizada apenas aos colaboradores, cônjuges e filhos, passou a ser também ofertada aos pais dos colaboradores, entendendo que essa população estaria mais suscetível aos efeitos negativos do vírus, caso fossem acometidos. Com as alterações no processo e ampliação dos beneficiários, aumentamos de 60 para 75% a adesão dos colaboradores à imunização em 2020 e para 81% em 2021, demonstrando a

confiança no processo.

Com a evolução dos modelos de trabalho e a possibilidade de contratações home office, a campanha de vacinação atual, além de disponível no CAS e rede conveniada de farmácias com ampla cobertura, colaboradores que residem em locais onde não há farmácia parceira, podem realizar a vacinação no local de sua preferência e solicitar reembolso, que o Sicredi cobre a despesa.

#### **4.5 Acompanhamento do cenário sanitário:**

De forma a gerar insumos para a tomada de decisão sobre possibilidade de retorno ao escritório, para planejamento dos próximos passos, acompanhar a evolução dos casos de contaminação entre colaboradores e para termos dados seguros e confiáveis para compartilhamento, passamos a monitorar semanalmente o cenário sanitário a nível local, regional, estadual e nacional através dos dados oficiais reportados pelos órgãos governamentais responsáveis em cada âmbito.

Definimos o canal interno do Sesmt como o meio dos colaboradores reportarem casos de suspeita ou contaminação e todas as informações coletadas eram apresentadas ao Comitê de Crise e, conforme necessidade, pautadas na reunião semanal da diretoria executiva para análise de cenário e tomada de decisão. Ainda, a partir dos dados, era elaborado um boletim para compartilhamento com os colaboradores de maneira clara e transparente.

Criamos uma página interna na Rede Colaborativa (intranet da empresa) com informações sobre o novo Coronavírus e disponibilizamos conteúdos e protocolos para serem aplicados pelas cooperativas do Sicredi em todo Brasil, estendendo assim as boas práticas realizadas no CAS para todo o sistema.

#### **4.6 Pesquisas Pulse**

De maneira a colher percepções, checar os sentimentos e condições de trabalho das

nossas pessoas e traçar ações imediatas, no início da pandemia realizamos semanalmente as pesquisas “Conta pra gente”. Ou seja, pesquisa simples, curtas e rápidas, com o objetivo que checar momentaneamente os sentimentos dos profissionais frente ao cenário mundial e suas principais necessidades. A partir do resultado das pesquisas, planos de ação eram colocados em prática para a melhoria do bem-estar dos colaboradores na situação de crise. A adesão às pesquisas era em média de 55% de colaboradores sendo representativa para a tomada de ação a todos. Os principais assuntos identificados através das pesquisas e posteriormente desenvolvidos planos de ação foram: sentimento em relação à pandemia, condições para o trabalho remoto, saúde emocional, atuação do CAS na proteção aos colaboradores, carga de trabalho, qualidade de vida e bem-estar.

#### **4.7 Canal de denúncia contra violência doméstica**

O relato da diretora executiva da ONU Mulheres e vice-secretária geral das Nações Unidas Phumzile Mlambo-Ngcuka em abril de 2020, apontou que a proporção de mulheres que sofriam agressões físicas, sexuais e/ou psicológicas poderia aumentar drasticamente durante o período de distanciamento social causado pela pandemia.

Como forma de proteção e cuidado das nossas colaboradoras, através do programa Sempre Bem, disponibilizamos o Canal Mulher para acolhimento às mulheres vítima de violência doméstica. Conteúdos de comunicação foram divulgados e uma página na rede interna foi disponibilizada para a disseminação do assunto. Além da disponibilização do canal foram desenvolvidas uma série de ações inclusivas para proporcionar segurança, desenvolvimento e saúde física e emocional à colaboradora vítima. Até o momento não tivemos nenhum registro no canal.

#### **4.8 Ergonomia no trabalho remoto**

Barros (2020) diz que o objetivo principal da ergonomia é adaptar o ambiente de



trabalho para gerar bem-estar ao colaborador e contribuir com a sua produtividade visto que as doenças mais comuns no trabalho acontecem por conta das pessoas estarem sujeitas aos riscos ergonômicos.

Atentos a isso, observando o avanço da pandemia e entendendo que o trabalho remoto permaneceria por mais tempo, disponibilizamos aos colaboradores que fossem ao escritório buscar sua cadeira para que pudessem trabalhar em casa de forma ergonômica e confortável. Mais de 1000 cadeiras foram retiradas do escritório e doadas aos colaboradores. Mais adiante, com a evolução do modelo de trabalho definitivamente de forma remota, criamos o benefício de reembolso de até R\$ 300 para aquisição de cadeira, válido aos colaboradores que não buscaram as suas e aos novos colaboradores.

Firmamos parceria com a empresa de segurança do trabalho Alicrim Saúde e realizamos um diagnóstico de ergonomia no trabalho remoto. O diagnóstico coletou informações dos requisitos técnicos mencionados na NR17, que regulamenta ergonomia no trabalho, e a partir dos resultados foi possível traçar planos de ação e investimentos para a melhoria das condições ergonômicas e bem-estar dos colaboradores no trabalho remoto, como a disponibilização de um kit ergonômico composto por suporte para notebook, mouse e teclado sem fio, fone headset. Entendendo a necessidade de uso constante desses itens, definimos este kit como padrão a ser disponibilizado também aos novos colaboradores no início de sua jornada profissional no CAS.

Com os resultados do diagnóstico, identificamos que uma das ações necessárias era a disseminação de informações sobre o tema, e lançamos turmas de treinamento online com orientações sobre como manter o escritório em casa de forma confortável, segura e produtiva. Nossa parceira no tema de saúde ocupacional, Maxipas,

disponibilizou uma fisioterapeuta do trabalho que ministrou turmas aos nossos colaboradores.

Também de forma a apoiar nossos colaboradores a manter seu bem-estar, já que houve uma mudança brusca na forma de trabalhar, migramos nossa ginástica laboral para o formato virtual. Todos os dias, manhã e tarde, a agenda estava disponível para todos os colaboradores via plataforma Microsoft *Teams*. Com o retorno ao escritório, e adaptando à realidade de todos, a partir de 2022 ajustamos o formato da laboral para ocorrer de forma híbrida. Atualmente, ocorre presencialmente duas vezes na semana com transmissão ao vivo para todos os colaboradores que desejarem. Nos dias de laboral presencial, retornamos com as mensagens rápida, algo que era muito desejado pelos colaboradores.

#### **4.9 Atenção à saúde emocional**

Dados os resultados das pesquisas realizadas e notícias informando aumento de estresse e depressão, diversas ações foram realizadas de forma a conter os efeitos emocionais causados pela pandemia.

Em um artigo da RH Portal sobre gerenciamento da saúde do trabalhador em home office, Cunha (2020) traz a informação de que gestão de saúde no teletrabalho é essencial para evitar doenças físicas e psicológicas e, com a maior adesão ao home office, a gestão da saúde do trabalhador também precisaria passar por adequações.

Por isso, inicialmente, disponibilizamos acolhimento psicológico especializado em luto aos colaboradores e seus familiares que passaram pela situação de perda em razão da covid.

A partir do diagnóstico de ergonomia, foi possível identificar a carga emocional dos colaboradores com o acúmulo de tarefas em razão da pandemia e um mapeamento para planejamento do retorno ao escritório nos possibilitou identificar que

colaboradoras que estavam com os filhos em casa, sentiam-se mais estressadas e estafadas e que as respectivas lideranças não sabiam como lidar com a situação, pois também estavam sofrendo emocionalmente em razão da crise, afinal, líderes também são colaboradores. Assim, criamos o momento “Cuidar de Quem Cuida”, abrindo espaço de fala para lideranças trazerem suas angústias pessoais e dificuldades em lidar com as angústias dos colaboradores do seu time. Elaboramos o guia de parentalidade, com dicas e orientações, sobre por exemplo, flexibilização de horário de trabalho, abono de jornada, limitação de agendamento de reuniões em determinados horários, entre outros. Isso apoiou as lideranças na autogestão e a apoiar especialmente as suas colaboradoras.

Com o avanço da situação pandêmica, estruturamos ações voltadas ao emocional e lançamos o Programa de Saúde Emocional, que é disponível a todos os nossos colaboradores e familiares. O programa contém: canal de apoio psicológico 24 horas, rodas de conversa semanal com psicóloga, acolhimento psicológico e social para casos críticos identificados pelas lideranças ou no exame ocupacional, atendimento com psicóloga especializada em luto para colaboradores e familiares que vivem a situação de perda, seja ela qual for, momento relax semanal com meditação guiada para desconpressão, plano de terapia de baixo custo para colaboradores e seus dependentes.

#### **4.10 Campanha de comunicação**

Com tantas ações de cuidado e proteção sendo colocadas em prática, entendemos ser necessário criar uma campanha de comunicação que estivesse alinhada à estratégia e propósito do Sicredi. Foi nesta ocasião que lançamos o #GenteQueCooperaCuida, em alusão ao slogan do Sicredi Gente que Coopera Cresce.

Lançamos a campanha internamente com o convite aos colaboradores para compartilharem fotos dos seus ambientes de trabalho em casa, junto da sua família, seu bem maior.

A campanha gerou comoção e transcendeu as comunicações internas tendo compartilhamentos nas redes sociais com muita gratidão pelos cuidados que o Sicredi proporcionou aos colaboradores e, conseqüentemente, seus familiares.

#### **4.11 Planejamento para retorno ao escritório**

Para que o retorno ao escritório pudesse ocorrer de forma segura e estruturada, realizamos uma pesquisa de mapeamento, colhendo informações detalhadas sobre os colaboradores, contexto familiar, condição de saúde, infraestrutura doméstica e de trabalho e principalmente, o sentimento de conforto com o retorno. A partir da pesquisa, o plano de retorno foi baseado prioritariamente levando em consideração os seguintes critérios: condição do cenário sanitário, não pertencer à grupo de risco, não conviver com pessoas trabalhadoras em linha de frente (ambiente hospitalar), não ter filhos em idade escolar (em razão das escolas fechadas), não ser usuário de transporte público e sentir-se confortável em retornar. Independentemente de data possível, o planejamento previa ondas do retorno mensais com o volume de colaboradores de acordo com os critérios definidos para que o movimento de acesso ao escritório ocorresse de forma ordenada e com riscos mitigados. Conforme o cenário sanitário fosse melhorando, alguns critérios iam sendo flexibilizados, sempre preservando pessoas pertencentes a grupos de risco à saúde.

#### **4.12 Novas formas de trabalho**

Com o avanço da pandemia, planejamento de retorno realizado, mas sem previsão de se tornar possível, operação sob controle e colaboradores assistidos, iniciamos estudos de novos formatos de trabalho visando o futuro da organização. A partir de

matérias como a da IstoÉ Dinheiro como o tema “O futuro do trabalho é remoto” em que Verotti (2020) indica que as mudanças de comportamento exigidas pelo isolamento social aceleraram a concretização da tendência ao trabalho remoto no dia a dia das empresas e de seus colaboradores, definimos o formato de trabalho híbrido para o CAS com a possibilidade de trabalho Home Office para times de tecnologia. A partir dessa definição, um grupo multidisciplinar foi formado para a condução de melhorias e evolução dos processos para atender os novos formatos de trabalho. E então uma série de ações foram realizadas.

#### **4.13 Benefício ajuda de custo para teletrabalho**

A partir da prática temporária de complementação do vale alimentação e auxílio internet, com a definição de novos formatos de trabalho, realizamos estudos de mercado e eficiência e, de forma permanente, implementamos o benefício ajuda de custo para o teletrabalho no valor de R\$ 123,40. Este benefício é disponível a todos os colaboradores, independente da faixa salarial e tem o intuito de apoiar nas despesas de energia elétrica e internet, essenciais ao desenvolvimento do trabalho.

#### **4.14 Adaptações para segurança e bem-estar de todos**

Preparando o retorno ao escritório em formato híbrido, e como forma de mitigar o risco de contaminação, realizamos a substituição das catracas de acesso que eram liberadas a partir da digital, para uma tecnologia de leitura facial, sem necessidade de toque. A tecnologia implementada mede temperatura dos colaboradores, identificava o uso de máscaras quando obrigatório e só liberava acesso se as duas checagens estivessem ok. Atualmente a checagem de máscara está liberada e o uso é opcional. Ambientes com portas, como salas restritas e banheiros tiveram maçanetas removidas e foram instalados sensores de abertura sem necessidade de toque. Todas as torneiras foram substituídas por torneiras com sensor. As estações de trabalho e

espaços de uso comum foram identificadas e organizadas de forma a manter o distanciamento social necessário. Aumentamos a frequência de higienização dos ambientes e distribuimos dispensers de álcool 70% e sanitizante em todos os ambientes, além de tapetes sanitizantes nos acessos. Copos, canecas e talheres foram retirados das copas mitigando o risco de contaminação por compartilhamento de utensílios.

Para que o retorno ao escritório em formato híbrido fosse satisfatório e confortável a todos, realizamos uma pesquisa com os colaboradores portadores de alguma necessidade especial para identificar seus anseios e necessidades de adaptação em relação ao novo formato de trabalho. A partir dessa pesquisa alguns equipamentos especiais foram adquiridos, como abafador auditivo para colaborador autista, cadeira adaptada para colaborador obeso, além de definida a opção de escolha pelo modelo de trabalho que mais atender a necessidade do colaborador, como home office ou híbrido sob demanda.

Pensando que o retorno ao escritório ocorresse ainda com a necessidade de uso de máscaras, preocupados com a inclusão dos colaboradores com deficiência auditiva que utilizam leitura labial para comunicação e poderiam ser prejudicados pelas máscaras cobrindo as bocas, desenvolvemos de forma artesanal, uma máscara de proteção com viseira transparente, permitindo a visualização da boca de quem a está utilizando.

#### **4.15 Gestão de Workplace**

Com o CAS migrando para um modelo de trabalho híbrido, a dinâmica de idas ao escritório também mudou. A partir da definição do modelo, os prédios de duas filiais foram entregues, conseqüentemente o número total de colaboradores não é comportado no prédio principal. Os espaços foram disponibilizados em formato

coworking, onde não há mais mesas fixas. Qualquer colaborador pode utilizar qualquer estação de trabalho, conseqüentemente não há mais espaços para pertences pessoais, situação que foi mitigada com a disponibilização de um kit mobilidade (ver adiante). Para que possa haver organização e planejamento de uso dos espaços, implementamos e customizamos uma ferramenta de reserva de estacionamento e estações de trabalho, em que os colaboradores selecionam os espaços reservando o dia e horário em que irão ao escritório.

#### **4.16 Vacinômetro**

A partir da disponibilização da vacinação pública contra Covid, para que pudéssemos acompanhar a evolução da condição vacinal do nosso público, desenvolvemos um processo automatizado de coleta de informações dos colaboradores com base na indicação da data de realização das doses como forma de contribuir para o objetivo de 100% dos colaboradores vacinados. A partir da disponibilização da dose de reforço, incluímos esta etapa no processo de coleta. Um painel online demonstrando a evolução do Vacinômetro do CAS foi elaborado e no mês de março de 2022 atingimos 100% da população imunizada com primeira e segunda dose.

#### **4.17 Campanha de engajamento ao retorno em novo formato de trabalho**

Todas as ações de enfrentamento da crise nos trouxeram aprendizados e a visão de um futuro de trabalho diferente. Com a definição de novos formatos de trabalho possíveis e a realidade de que não teremos mais todos os colaboradores juntos presencialmente no dia a dia, entendemos como necessário uma campanha de engajamento ao novo normal.

Criamos então uma identidade visual para o novo modelo de atuação do CAS com o slogan: *“Ao lado ou distantes, sempre juntos!”*. A identidade visual tem como símbolo o ícone de soquinho, simbolizando a nova forma de cumprimentar evitando aperto de

mãos. As peças de comunicação têm a imagem de dois colaboradores em ambientes distintos, um no escritório, outro em casa, cumprimentando-se com um soquinho, simbolizando que, não importa o lugar, se perto ou longe, se lado a lado ou distantes, estaremos sempre juntos.

Foi elaborada uma página interna da Rede Colaborativa e uma matéria especial na News diária com todas as informações sobre retorno ao escritório e formatos de trabalho. O engajamento dos colaboradores gerou até o momento 1682 acessos na Rede Colaborativa e 4269 leituras na News especial.

#### **4.18 O retorno ao escritório**

O retorno ao escritório foi considerado seguro a partir do segundo semestre de 2021, quando a maior parcela dos nossos colaboradores estava vacinada e os índices de contaminação comunitária estavam estáveis. Antes do movimento oficial de retorno, em julho de 2021 realizamos um piloto com cerca de 50 colaboradores que se colocaram à disposição para a ação. Ao longo da pilotagem, realizamos pesquisas e traçamos planos de ação para minimizar os impactos no retorno oficial.

O retorno oficial teve sua primeira onda em 13 de setembro de 2021 com um time de suporte relacionado às pessoas, tecnologia e facilities a disposição para receber os colaboradores e apoiá-los no que fosse necessário. A emoção dos colaboradores, o encontro e reencontro com colegas, o “estar de volta”, conhecer o CAS, ver a infraestrutura predial adaptada para o novo normal foi gratificante para a maioria, o que se confirmou nas pesquisas de satisfação sobre o retorno

As demais ondas ocorreram em outubro e novembro de 2021, janeiro e fevereiro de 2022 se estendendo um pouco até março de 2022 com a preservação dos colaboradores pertencentes à grupos de risco, já que houve um aumento de contaminações em razão das festas de final de ano. Cerca de 500 colaboradores



optaram pelo modelo de trabalho home office e não retornaram ao escritório. Ficou definido o mês de abril de 2022 como “O Novo Normal do CAS”.

#### **4.19 Cultura Remote First**

No novo normal, não é só o formato de trabalho que muda, mas também a forma de trabalhar. Com os novos modelos, a prioridade passa a ser atuar de maneira remota, independentemente de estar atuando em casa ou no escritório. Com pessoas atuando em ambientes distintos, o remoto proporciona as mesmas condições e experiências na execução do trabalho a todos os colaboradores. O podcast “A essência de uma equipe distribuída” da Officeless Talks, Contaifer (2020) diz que o *remote first* propõe que se priorize primeiro a experiência digital, para que as pessoas que estão fora do escritório recebam a informação no mesmo tempo e da mesma forma de quem está dentro do escritório.

Para apoiar nessa transformação de *mindset* para o trabalho, fomentamos internamente a cultura do “remoto primeiro”, levando aos times os conceitos do movimento Officeless e formação completa no assunto para desenvolvimento e capacitação de todos. Disponibilizamos na plataforma de educação “Sicredi Aprende” os 8 módulos de formação *Officeless*, com cerca de 5 horas de conteúdo online.

Paralelamente à formação, elaboramos pílulas de boas práticas e divulgamos semanalmente, resgatando os conceitos e importância de observar as mudanças necessárias para que o novo modelo de trabalho traga bem-estar no dia a dia.

#### **4.20 Kit mobilidade**

Pensando nos novos formatos de trabalho possíveis para o CAS, a mobilidade passou a ser algo presente no dia a dia, uma vez que o trabalho ora é realizado em casa, ora no escritório. Assim, garantindo a possibilidade de transportar os materiais de trabalho e ter consigo os itens necessários para cuidado e proteção, definimos o kit mobilidade

com os seguintes itens: mochila, garrafa de água, copo, nécessaire, um jogo de talheres, um kit com máscaras de proteção, um porta máscaras, uma máscara inclusiva e um álcool gel portátil. Esse kit foi entregue a todos os colaboradores que retornaram ao CAS e passou a ser parte do material de onboarding enviado na casa nos novos colaboradores contratados.

#### **4.21 Comunicação transparente**

Como forma de manter a confiança e o engajamento dos colaboradores, investimos em um processo de comunicação simples e direta, com agendas estratégicas com as lideranças, lives mensais com todos os colaboradores (com intérprete de libras) e agenda de plantão de tira-dúvidas para esclarecimento sobre o processo de retorno ao escritório. Também de maneira a manter as informações atualizadas, foi elaborada uma “News” de envio diário compartilhando com os colaboradores as principais notícias e informações do que estava acontecendo, mantendo assim a transparência em todas as ações. Estas iniciativas de comunicação que surgiram em razão do cenário de crise, foram estruturadas e são mantidas até hoje com lives recorrentes com o Diretor Executivo do CAS e Lives com GP para temas mais direcionados.

### **5. Resultados**

---

O Sicredi atuou em diversas frentes para a manutenção do negócio e sustentação dos seus associados, mas considerando o objetivo deste case, descrevemos aqui os principais resultados obtidos nos anos de 2020, 2021 e 2022 parcialmente considerando dados coletados até maio. Cabe ressaltar que muitas ações não eram realizadas antes da pandemia e por isso não terão valores comparativos. Também é importante mencionar que, dado o cenário de crise e imediatismo das ações aplicadas em 2020, nem todas tem mensuração.

## Quadro Funcional

Março 2020	Maio 2022	Março 2020	Maio 2022
2354	2946	100% dos colaboradores atuavam no modelo presencial	20% home office 80% híbrido
Incremento de 25%			

## Pesquisas para coletas de dados

**Pulses** – 8 edições entre abril e outubro de 2020, com média de adesão de 55%

Mapeamento para retorno (3 edições)			Percepção dos colaboradores sobre como o Sicredi atuou na pandemia (2 edições)	
Mai/20	Mai/21	Out/21	Maio/2021	Outubro/2021
98% de adesão	82% de adesão	81% de adesão	97% de favorabilidade	95% de favorabilidade

## Formação Officeless

Investimento de R\$ 1.000.000

47% concluído

53% em andamento

## Pesquisa de Clima 2021

Índice de favorabilidade **84%**

### Dimensões

Credibilidade	82
Respeito	86
Imparcialidade	78
Orgulho	89
Colaboração	84

### Práticas Culturais

Inspirar	91
Falar	84
Escutar	84
Agradecer	73
Desenvolver	74
Cuidar	90
Contratar e receber	88
Compartilhar	81
Celebrar	85

### Retorno ao escritório

Expresso em nº de colaboradores e % de satisfação

	Piloto	Onda 1	Onda 2	Onda 3	Onda 4	Onda 5
<b>Quando</b>	jul/21	set/21	out/21	nov/21	jan/22	fev/22
<b>Público envolvido</b>	50	220	370	450	380	590
<b>Satisfação</b>	91%	92%	93%	95%	-	-

### Ergonomia no trabalho remoto

Investimento na realização do diagnóstico de ergonomia R\$ 21 mil

Adesão de **76%** dos colaboradores

Cadeiras			Kit ergonômico		
2020	2021	2022	2020	2021	2022
1189 cadeiras doadas	R\$ 84.311	R\$ 21.987	-	R\$ 628.348	R\$ 514.502

### Ações para promoção da saúde física e mental

Expresso em nº de colaboradores participantes

Ginástica Laboral			Grupo de Corrida			Momento Zen/Relax		
2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
5875	6718	1555	40	40	45	-	489	165

### Programa de Saúde Emocional

Expresso em nº de colaboradores atendidos

	2021	2022
<b>Acolhimento Psicológico e Social</b>	120	115
<b>Terapia de Baixo custo</b>	12	20
<b>Acolhimento a enlutados</b>	8	13
<b>Roda de Conversa</b>	875	172

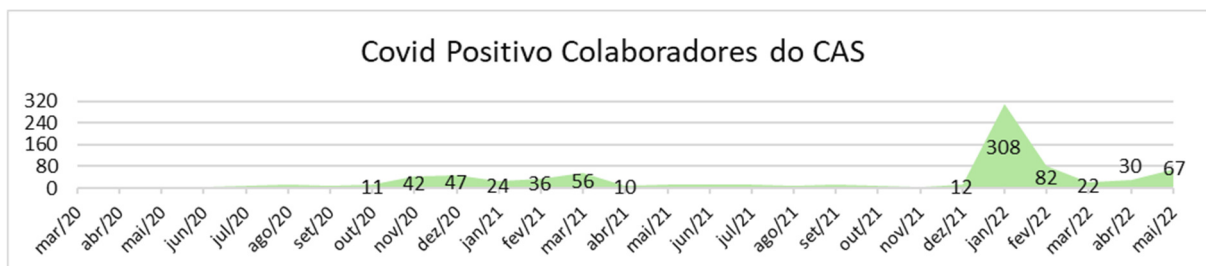
### Ações de Comunicação sobre pandemia e formatos de trabalho

Live com Diretor – 25 lives com média de 1500 de colaboradores assistindo ao vivo

Live com GP – 11 lives com média de 1400 de colaboradores assistindo ao vivo.

## Gestão de positivados para covid

Até dez/21 - 13%. Volume considerado baixo, comparado aos dados da nossa região. Com o pico de contaminações pós festas de final de ano e flexibilização dos protocolos governamentais, 2022 dobrou o número de colaboradores com reporte, passando à 27%, considerando os reportes de março/2020 a maio/2022.



Mesmo com índices em elevação, a grande maioria tem sintomas leves e permaneceu trabalhando remotamente.

## Outros investimentos para cuidado e adaptações na infraestrutura

	2020	2021	2022
Aquisição de notebooks	R\$ 3.989.884		-
Infraestrutura de VPN	R\$ 590.000		-
Almoço para funções presenciais	R\$ 349.079	-	-
Transporte por app para funções presenciais	R\$ 67.505	R\$ 55.807	-
Reembolso internet	R\$ 57.982	R\$ 33.912	-
Complementação de VA	R\$ 1.524.000	-	-
Ajuda de custo teletrabalho	-	R\$ 2.388.713	R\$ 1.531.394
Adequações prediais		R\$ 2.533.650	-
Kit mobilidade	-	R\$ 379.540	R\$ 101.926
Plano de saúde para estagiários	R\$ 68.296	R\$ 167.420	R\$ 97.190
Plano odontológico para estagiários	R\$ 4.974	R\$ 8.861	R\$ 5.260

## 6. Conclusão

---

A experiência de viver uma pandemia sendo corresponsável pela vida de 3 mil pessoas diretamente é um desafio inimaginável. A situação posta às organizações era inédita, não havia benchmarking, não havia histórico e não era possível aguardar pelos regramentos governamentais para agir em prol de proteção e segurança das nossas pessoas. Da mesma forma, sendo o Sicredi uma instituição financeira, ramo considerado essencial, a operação não poderia parar e era preciso manter o suporte aos serviços prestados pelo CAS às cooperativas. Assim, diante do inédito, atuamos com naturalidade colocando em prática os princípios do cooperativismo e os valores do Sicredi. Imediatamente o interesse pela comunidade e a valorização e desenvolvimento das pessoas foram postos acima de tudo e todos juntos atuamos por um mesmo objetivo. Dessa forma, as ações realizadas em 2020 foram implementadas como contenção e, em 2021, com cenário estabilizado, passamos a estruturar com olhar de longo prazo os programas necessários para a continuidade do bem-estar dos nossos colaboradores.

Em 2022, seguimos com o objetivo de transformar a experiência dos colaboradores através dos processos de Gestão de Pessoas, evoluindo e desenvolvendo formatos de trabalho que gerem bem-estar e sejam sustentáveis ao negócio. Para que esse objetivo possa ser colocado em prática, neste ano foi estruturado o time “Cuidar”, com profissionais especialistas no tema de experiência do colaborador, qualidade de vida, benefícios e Sesmt, que atualmente conta com profissionais da área técnica de segurança e medicina do trabalho. Ampliando o olhar de cuidado ao colaborador, e possibilitando uma atuação mais estratégica para o alinhamento do bem-estar e evolução do negócio, estamos agregando à equipe, profissionais de engenharia de segurança e enfermagem do trabalho além da criação de um ambulatório médico.

## 7. Bibliografia

---

- LACERDA, Frederico (2021) O papel de dados na prática de Employee Experience <https://pinpeople.com.br/employee-experience-academy/o-papel-de-dados-na-pratica-de-employee-experience>
- MLAMBO-NGCUKA, Phumzile (2020) <http://www.onumulheres.org.br/noticias/violencia-contra-as-mulheres-e-meninas-e-pandemia-invisivel-afirma-diretora-executiva-da-onu-mulheres/>
- BARROS, Leonardo (2020) <https://tangerino.com.br/blog/gestao-de-pessoas/ergonomia-saude-home-office/>
- NR17 ERGONOMIA - <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2021.pdf>
- CUNHA, Sandra (2020) <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/saude-do-trabalhador-em-home-office/>
- VEROTTI, Angelo (2020) <https://www.istoedinheiro.com.br/o-futuro-do-trabalho-e-remoto/>

## 8. Informação das autoras

---

**Daniele Garcia Schmidt** – Gerente de Gestão de Pessoas do CAS, Pedagoga, especialista em Gestão de Pessoas, com MBA em Gestão Empresarial e formação em Coaching Executivo.

**Grayce Diane Bandeira Pedro** – Especialista de Gestão de Pessoas, graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Ulbra com MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Unisinos.