

TOP SER HUMANO 2018

UNICRED RS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO –
COLABORADORES NO PROTAGONISMO DA ESTRATÉGIA**

THIANA PEREIRA DUARTE DEMENEGHI

ÍNDICE

Sinopse.....	1
Objetivo do Case.....	3
Introdução.....	5
Corpo do Trabalho.....	7
Avaliação e Resultados do Case.....	18
Conclusão.....	22
Bibliografia.....	24
Informações do autor>>>>.....	26

SINOPSE

O crescimento e a adaptação no ambiente corporativo contemporâneo são uma realidade necessária, diante da velocidade das mudanças, a evolução exponencial da tecnologia, inovação disruptiva, e cenário de mercado, é preciso que frequentemente, empresas busquem por inovação em seus processos, a fim de se manterem estáveis e competitivas no mercado. Sendo assim, é fundamental a constante revisão dos processos de gestão, e principalmente criar ambientes e processos em que as equipes se sintam cada vez mais protagonistas na atuação da Unicred RS.

O case “Planejamento Estratégico – Colaboradores no Protagonismo da Estratégia” aborda a dinâmica de construção e aplicabilidade do mesmo na Unicred RS, que foi redesenhado a partir da percepção da necessidade de uma atuação efetiva dos diferentes níveis de colaboradores.

A abordagem do Planejamento Estratégico contempla toda a Unicred RS, ou seja, é disseminada a todos os colaboradores das cooperativas do estado e Central. Foi desenvolvido um portal como meio de compilação de informações e incentivo a disseminação e atuação no PE, onde cada colaborador tem acesso ao Planejamento Estratégico, Dashboard, Objetivos e Plano de Ação.

No portal são iniciados planos de ação pelos colaboradores, e os mesmos tem a possibilidade de monitoramento dos planos.

A percepção com uma atuação plena e constante no Planejamento Estratégico e participação nos resultados proporciona uma sensação de pertencimento aos colaboradores.

OBJETIVO DO CASE

O case “Planejamento Estratégico – Colaboradores no Protagonismo da Estratégia” tem como objetivo retratar uma abordagem diferenciada do planejamento estratégico na Unicred, que engloba a atuação efetiva dos colaboradores na construção e desdobramento mesmo. Gerando maior motivação, sentimento de pertencimento, e potencializando o desempenho dos colaboradores.

Considerando que o planejamento estratégico de uma organização consolida a definição das estratégias organizacionais que permeia as ações a serem executadas, e os direcionadores para que de forma mais assertiva, eficiente e eficaz consolidem-se os planos, identificou-se a necessidade de não mais ser um processo somente Top-down, ou seja, com decisões tomadas somente pelos dirigentes da organização. E também se identificou a necessidade do viés de gestão de pessoas como um agente estratégico visando o alinhamento com as ações que refletem diretamente no dia a dia das equipes, e que geram retenção dos colaboradores, desenvolvimento, engajamento, pertencimento e motivação dos mesmos.

Chiavenato (2005) afirma que a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, com a possibilidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Também afirma que os objetivos individuais e os objetivos organizacionais influenciam os colaboradores a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses organizacionais e – ao mesmo tempo - atender seus próprios interesses.

Os colaboradores atuando como protagonistas no planejamento estratégico gera autonomia que é considerada uma das premissas fundamentais para motivação.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico descreve onde a organização pretende chegar, e qual o caminho a ser percorrido para o atingimento dos objetivos e resultados estimados. Através de um planejamento bem desenvolvido é possível impulsionar a empresa e os colaboradores auxiliando para possam antecipar-se às ameaças e realizar um diagnóstico de oportunidades. A partir dessa visão torna-se indispensável englobar dentro desse processo todos os níveis da empresa.

A Unicred RS tem na sua essência a cooperação e atua com esse pressuposto em todas as frentes, e no desenvolvimento do planejamento estratégico percebeu-se que não faria sentido se não fossem envolvidos todos os níveis da empresa. Entendemos que a cooperação é imprescindível na construção de um objetivo comum e das práticas para a consecução deste objetivo. Ao exercer a cooperação todos os membros da equipe passam a construir de maneira gradativa e consolidada sua interdependência, permitindo o fortalecimento da confiança mútua e do comprometimento necessários à busca dos desafios e do desempenho excelente.

O Planejamento Estratégico (PE) Unicred RS, desenvolvido por toda a equipe do RS engloba uma série de informações coordenadas de forma a atingir os resultados da Cooperativa, melhorar e fortalecer sua posição frente ao mercado, conquistando cooperados e orientando dirigentes, conselheiros, mas principalmente envolvendo de forma direta os colaboradores com o intuito também de que se sintam cada vez mais motivados e com clareza da sua atuação dentro da organização.

O PE foi realizado com o apoio de metodologias e ferramentas de gestão como o Modelo Canvas, as Forças de Porter, Análise Swot e a Matriz BSC (Balanced Scorecard), para a definição das diretrizes estratégicas e o desdobramento de objetivos e metas de cada diretriz. A partir dessa construção consolidou a importância da participação da Diretoria Executiva, Gerentes Executivos, mas principalmente dos colaboradores que atuam no dia a dia das ações.

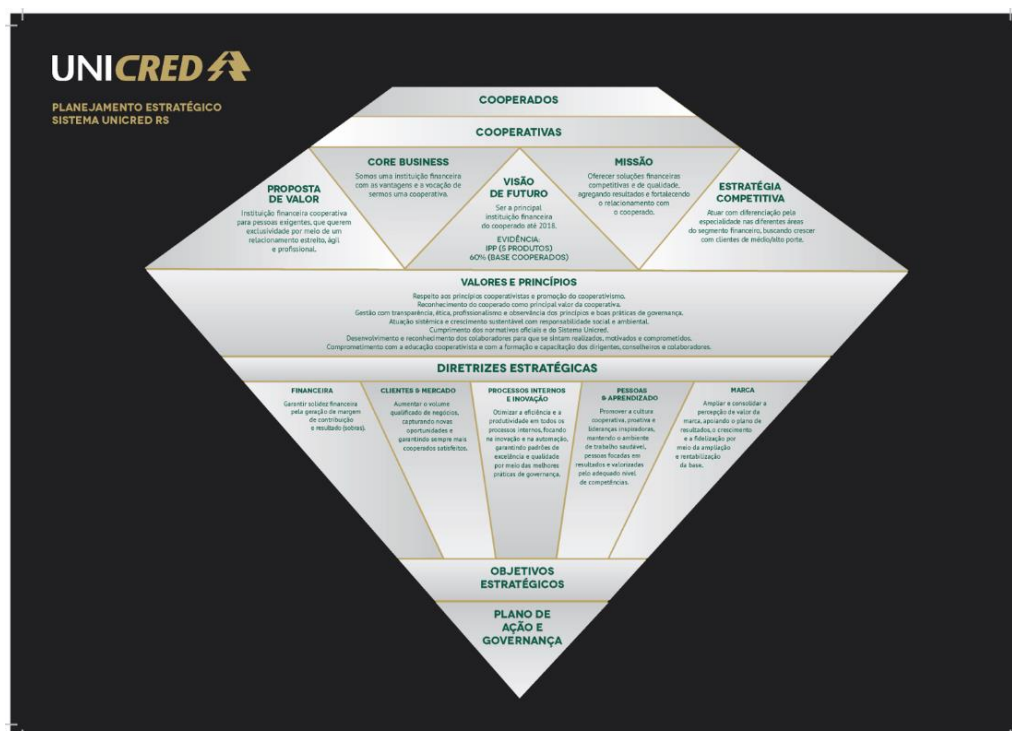
A atuação dos colaboradores no PE impactou diretamente no senso de protagonismo desse processo e na clareza da sua atuação. Amabile e Kramer (2011) afirmam que os benefícios do alcance de objetivos e a sensação dessas "vitórias" influenciam a visão que o colaborador tem da organização e sua auto realização.

Essa autonomia também é uma premissa fundamental para motivação, e a forma como as informações e metas são repassadas pelas lideranças são peça fundamental, facilitando a comunicação com as lideranças e entre equipes.

CORPO DO TRABALHO

A Unicred é uma instituição financeira cooperativa para pessoas exigentes e, por isso, deve se diferenciar nesse competitivo mercado. E dentro desse pressuposto buscamos uma identidade para o Planejamento que retratasse a solidez e transparência da instituição nas suas relações internas e externas. E através do contexto citado chegamos ao diamante, que é diferenciado e especial dentre as pedras preciosas.

O colaborador que tem papel fundamental em fazer brilhar o diamante da Unicred, e também é diferencial junto aos cooperados. Valorizar cada um, cada necessidade e oferecer um atendimento personalizado é fundamental. É por isso que as cooperativas promovem um relacionamento estreito, ágil e profissional. Garantindo o desenvolvimento dos colaboradores, potencializando sua atuação, e envolvendo da estratégia a operação dos negócios.

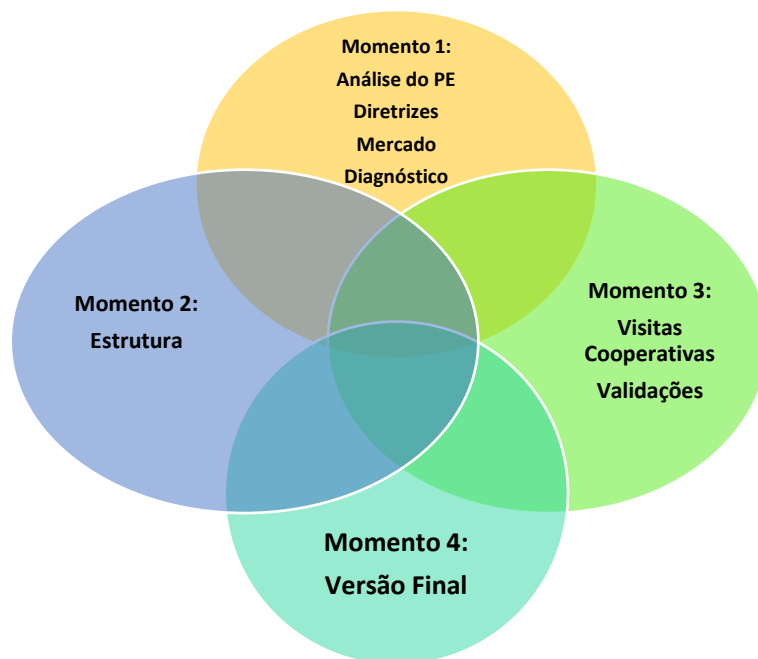


Para orientar o desenvolvimento do PE e de todos os projetos, foram definidos cinco norteadores: proposta de valor, core business, visão de futuro, missão e estratégia competitiva. A partir destes norteadores e com os nossos valores e princípios sempre em mente, partiu-se para mais um passo: definir as cinco diretrizes estratégicas: financeira, clientes e mercado, processos internos e inovação, pessoas e aprendizado e marca. Essas são as diretrizes que garantem um crescimento sustentável para o Sistema Unicred e que dão origem aos objetivos estratégicos.

Por fim, executando os planos de ação e aplicando boas práticas de governança, a Unicred garante a entrega de uma gestão de excelência e ainda mais valorizada, potencializando o foco nas pessoas.

A elaboração da estratégia corporativa direcionará a organização para o cumprimento de seus objetivos e este deve levar em consideração: exame do ambiente, exame da organização, exame das oportunidades, construção do modelo, analisar as defasagens, planejamento da ação e aplicação da estratégia (ALBRECHT, 1995).

O projeto do PE, em si, foi constituído em 4 momentos distintos:



Ressaltamos o momento 3 onde tivemos visitas em todas as cooperativas, com entrevistas, conversas, fóruns, reuniões e apresentações relacionadas ao tema junto aos colaboradores.

A Identidade Estratégica do PE é fundamentada em 4 pilares, onde foi definido como alicerces os cooperados, cooperativas e colaboradores. Conforme segue:



Proposta de Valor

A Proposta de Valor é o que distingue a empresa do restante da concorrência. É o motivo pelo qual o cliente escolhe a empresa. Para a definição dos elementos da Proposta de Valor da Unicred, utilizou-se o Canvas, uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite conceber modelos de negócio e determinar a forma como irá operar no mercado, gerar valor, seus principais fluxos e processos, permite uma visualização do seu modelo de atuação no mercado.



Nosso Negócio

O Negócio aponta a área de atuação a qual a empresa quer se dedicar, considerando o universo de possibilidades existentes no ambiente empresarial em que se insere. Procura-se definir uma amplitude maior ou restrita, visando equilibrar foco com a possibilidade de capturar oportunidades.

CORE BUSINESS: Somos uma instituição financeira, organizados na forma de cooperativa.



Missão e Propósito

A Missão evidencia a finalidade ou a razão de ser da organização em um ambiente, situando o ramo de atuação de forma objetiva e atemporal.

Representa os desejos ou necessidades, apresenta sua razão de ser.

MISSÃO UNICRED: Oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade, agregando resultados e fortalecendo o relacionamento com o cooperado.



Visão do Futuro

A Visão estabelece o lugar que a empresa buscará ocupar no futuro definido, dentro de seu enfoque amplo de atuação e estabelecendo como o fará a partir de sua Missão. A Visão é a catalisadora da ação que inspira e desafia pessoas a realimentar suas energias com uma única e compartilhada direção. É desafiadora e inspiracional, representa a empresa em evolução.

VISÃO DE FUTURO UNICRED: Ser a principal instituição financeira do cooperado.



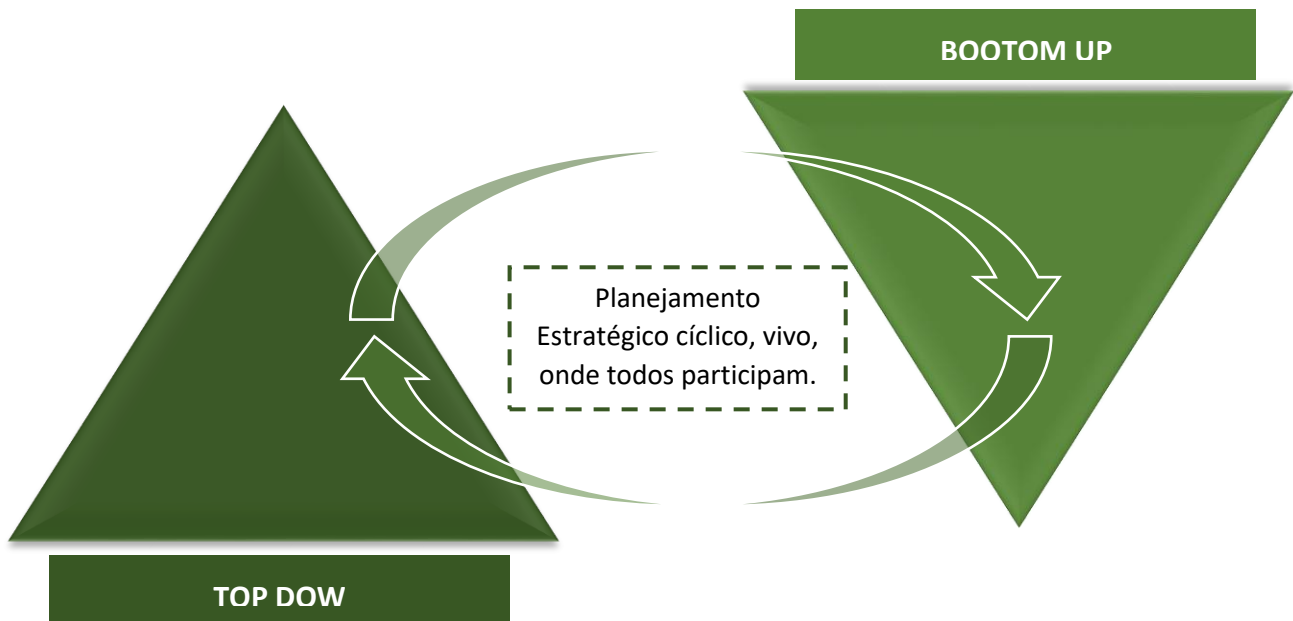
Valores e Princípios

Valores são balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão. Representam objeções e deveres éticos.

Valores e princípios da Unicred:

- Respeito aos princípios cooperativistas e promoção do cooperativismo.
- Reconhecimento do cooperado como principal valor da cooperativa.
- Gestão com transparência, ética, profissionalismo e observância dos princípios e boas práticas de governança.
- Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade social e ambiental.
- Cumprimento dos normativos oficiais e do Sistema Unicred.
- Desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores para que se sintam realizados, motivados e comprometidos.
- Comprometimento com a educação cooperativista e com a formação e capacitação dos dirigentes, conselheiros e colaboradores.

O PE é sustentado por cinco diretrizes estratégicas: Financeira, Cooperados e Mercado, Pessoas e Aprendizado e Marca.



A inversão da pirâmide se deu nas relações da construção do PE e desdobramento do mesmo, a fim de estimular a cooperação entre as equipes, gerando um fluxo de informações mais linear. Segundo abordagens contemporâneas a inversão da pirâmide permite, dentre outras coisas:

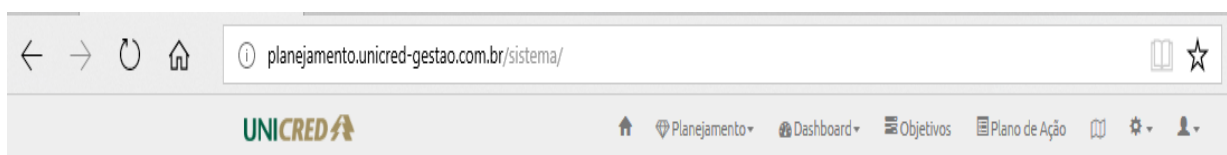
- Aliviar os níveis de estresse e insatisfação;
- Implementar a inteligência distribuída, pois os níveis de supervisão e controle são menores;
- Horizontalização da estrutura hierárquica, que culmina em, por exemplo, surgimento de líderes naturais e melhor orientação para a tomada de decisão;
- Redução de normas e procedimentos, pois hoje está cientificamente comprovado que contratar as pessoas certas e depositar confiança nas mesmas aumenta os níveis de engajamento com o trabalho.

A relação entre todos os níveis da organização se dá no dia a dia nas cooperativas e central, em reuniões com pauta específica sobre planejamento estratégico, acompanhamento das áreas de negócios e gestão de pessoas

juntos aos gestores e equipes, além da revisão constante do PE. Considerando que, “Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.” Peter Ferdinand Drucker (Viena, Áustria, 1909 – 2005).

Com o objetivo de sustentar essas relações e unificarmos todas as ações oriundas do PE, internamente, desenvolveu-se um portal (<http://planejamento.unicred-gestao.com.br/sistema/>) onde todas as cooperativas, gestores e equipes tem acesso.

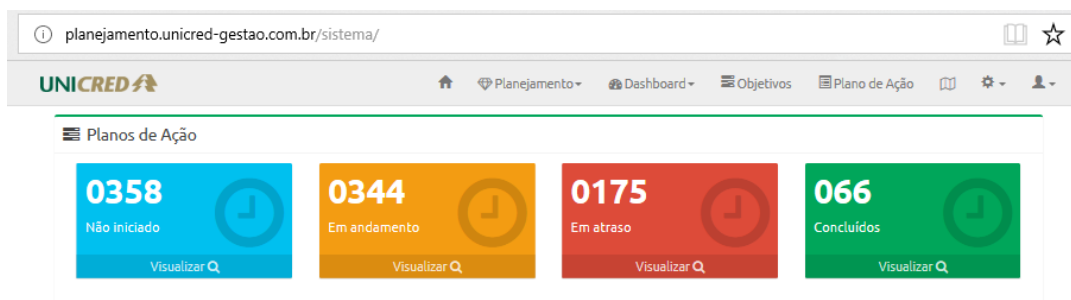
Através do portal é possível ter acesso a estrutura do Planejamento Estratégico, acompanhamento do Dashboard, Objetivos e Planos de Ação.



No ícone Plano de Ação os colaboradores têm acesso para cadastro de novas sugestões de planos de ação e acompanhamento dos mesmos.

A imagem mostra uma janela de diálogo intitulada 'Cadastrar Ação' sobreposta a uma interface de usuário. A janela contém vários campos de entrada e seletores. Os campos incluem: 'Planejamento' (selecionado: Planejamento 2018), 'Diretriz' (selecionado: Financeira), 'Objetivos' (campo vazio), 'Unidade' (selecionado: Unicred Central-RS), 'Plano de Ação' (campo vazio), 'Dt Inicial Estimada', 'Dt Final Estimada', 'Dt Inicial Realizada', 'Dt Final Realizada', 'Responsável' (selecionado: Ana Paula Indicatti), 'Descrição' (campo de texto grande), 'Status' (selecionado: Não Iniciado) e 'Status da Ação' (indicador de progresso com 0%). No canto inferior direito da janela, há dois botões: 'Cancelar' e 'Gravar'.

A ferramenta viabiliza um controle e gestão dos planos de ação diário e também o status de cada um dos projetos.



The screenshot shows the 'Status dos Projetos' (Project Status) search form. The URL is planejamento.unicred-gestao.com.br/sistema/mapa/. The header is identical to the previous screenshot. The main section is titled 'Status dos Projetos' and contains a search form with the following fields:

- Pesquisar** (Search)
- Cooperativa** (Dropdown menu)
- Planejamento** (Dropdown menu)
- Diretriz** (Dropdown menu)
- Objetivos** (Dropdown menu)
- Responsável** (Dropdown menu)
- Unidade de Negócio** (Dropdown menu)
- Consultar** (Search button)

Toda essa disponibilidade de informações gera nos colaboradores a sensação de maior assertividade no dia a dia, melhora a qualidade de vida no trabalho e nos processos. E a partir do entendimento da estratégia se torna mais clara e transparente a gestão de performance, sustentando a definição de metas. A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (ROBBINS, 2002).

Considerando a diretriz estratégica de Pessoas e Aprendizado e a fim de proporcionar aos colaboradores um novo formato de atuar e promovendo ambientes de desenvolvimento e aprendizado consideramos nos alinhamentos das capacitações o PE.

A Unicred proporciona, anualmente, dentro do escopo de educação corporativa as Escolas Executiva, Líderes, Continuada e Funcional que tem por

objetivo geral desenvolver os colaboradores, alinhadas aos objetivos estratégicos, por meio da aprendizagem contínua que estimule e possibilite atuarem com excelência e impulsionarem o crescimento do Sistema Unicred RS, com foco em pessoas, processos e resultados. Alguns dos conteúdos contemplados nas escolas são:



A Escola Unicred proporciona uma Imersão de Produtos e Serviços Unicred para os colaboradores. Trata-se de uma semana de treinamentos de reciclagem sobre os produtos para que possam sentir-se mais seguros ao abordarem a variedade de produtos passando informações com credibilidade e levando em consideração a real necessidade do nosso cooperado, atuando como consultores financeiros. A imersão é conduzida por multiplicadores internos, especialistas dos produtos Unicred, que foram capacitados para transmitir conhecimento. O treinamento acontece no hotel Vila Ventura e é cheio de surpresas, palestras e gamificações.



No término os colaboradores têm um módulo de revisão do Planejamento Estratégico e realizam metas grupais que são lançadas na ferramenta de planejamento estratégico e acompanhadas pós treinamento pelos multiplicadores da imersão. Essas metas não são cobradas. Caso não haja o atingimento, o especialista da Unicred Central RS se aproxima do colaborador para apoiá-lo no produto ou serviço cujo a meta não foi atingida entendendo que este necessita de reforço teórico e informação até que possa atingi-lo.

A ferramenta de planejamento estratégico é amplamente utilizada. Mas utilizando como case a Imersão de Produtos e Serviços para apresentação de alguns dados, porque são ações espontâneas criadas pelos próprios colaboradores e que caso não haja atingimento haverá uma ação de treinamento e reforço e não de cobrança de resultados.

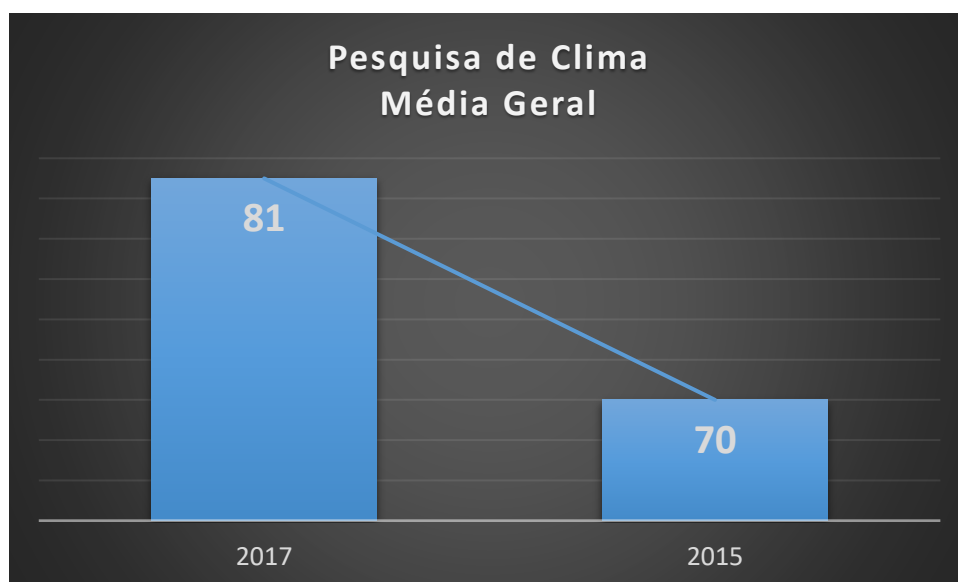
Todo o envolvimento dos colaboradores no PE é pautado por uma relação de fortalecimento da confiança mútua e colaboração.

AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

Diante de todo o exposto, fica evidenciado que o Planejamento Estratégico na Unicred RS está aderente as práticas da gestão, e no quanto conseguimos relacionar todo o escopo que envolve um PE ao impacto que tem na atuação dos nossos colaboradores.

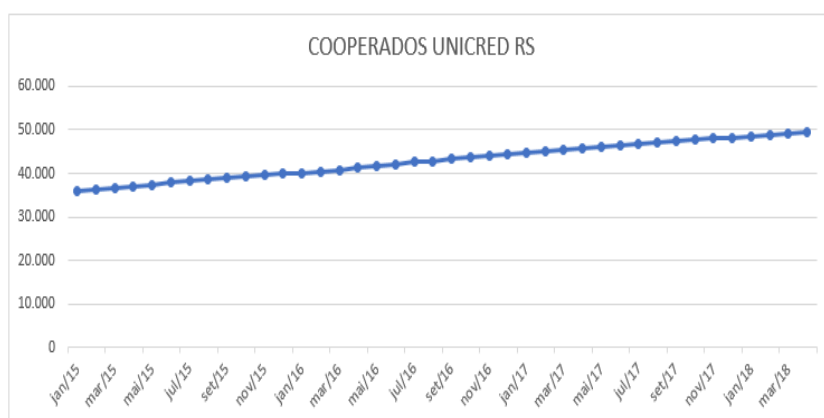
A estrutura trabalhada no PE potencializou resultados de negócios, visibilidade com os cooperados, e a oportunidade de potencializar a participação dos colaboradores, incentivando e valorizando sua atuação no ambiente de trabalho e desenvolvimento.

Os resultados da Pesquisa de Clima denotam a solidez da relação de confiança dos nossos colaboradores, que retrata o sentimento de pertencimento e clareza dos direcionadores estratégicos, abaixo resultado geral das últimas pesquisas, que é realizada a cada 2 anos:



O investimento em capacitações, reuniões de negócios, promoção de trocas entre as equipes sustenta aos colaboradores formatos mais inteligentes e ágeis, segurança nas informações de produtos e serviços e possibilidades de repensar os processos da atuação. Percebemos que diante do investimento no desenvolvimento dos nossos colaboradores tivemos reflexo expressivo nos resultados.

O gráfico abaixo a crescente na associação de cooperados à Unicred:



Esse crescimento enfatiza a forma de atendimento com uma atuação como consultor de negócios dos nossos colaboradores que tem acesso a ampla grade capacitações e também suporte na ferramenta Realiza que compreende informações dos cooperados de forma confiável e ágil.

O investimento nas capacitações e na imersão com temas também relacionados ao planejamento estratégico geram de forma contínua planos de ação com foco em desenvolvimento dos colaboradores, abaixo a representação de alguns planos de ação inseridos pelos colaboradores na plataforma do Planejamento Estratégico:

- Pessoas e Aprendizado

Unicred | Planejamento

planejamento.unicred-gestao.com.br/sistema/planos/pesquisa/

UNICRED

Planejamento Dashboard Objetivos Plano de Ação

Planos de Ação

Pesquisar

Copiar Excel Imprimir

Pesquisar

	Objetivo	Plano de Ação	Dt Ini	Dt Final	Status	Responsável	Ações
Q	Meritocracia	Campanha interna (Colaboradores)	01/03/2018	30/03/2018	Concluído		
Q	Qualificação	Coaching para os gestores	02/04/2018	28/12/2018	Concluído		
Q	Qualificação	Treinamento parceria CENTRAL/RS (escolas)	01/03/2018	28/12/2018	Concluído		
Q	Imersão na Prática	Liberar R\$ 300 mil em crédito	23/04/2018	30/07/2018	Concluído		
Q	Imersão na Prática	Incrementar 5 previdências	01/05/2018	30/07/2018	Concluído		
Q	Imersão na Prática	Incrementar em 10% a base de cooperados	01/05/2018	30/07/2018	Concluído		
Q	Imersão na Prática	Incremento em 20% da base de crédito das carteiras	01/05/2018	30/07/2018	Concluído		
Q	Imersão na Prática	Análise os contratos em liquidação e renovar 2 ou mais	01/05/2018	30/07/2018	Concluído		
Q	Imersão na Prática	Efetivar o giro da carteira com os dez maiores aplicadores	01/05/2018	30/07/2018	Concluído		
Q	Imersão na Prática	Efetivar o giro da carteira com 90% da base de cooperados inativos	01/05/2018	30/07/2018	Concluído		

- Financeira

Aguardando resposta

planejamento.unicred-gestao.com.br/sistema/planos/pesquisa/

UNICRED

Planejamento Dashboard Objetivos Plano de Ação

Planos de Ação

Pesquisar

Copiar Excel Imprimir

Pesquisar

	Objetivo	Plano de Ação	Dt Ini	Dt Final	Status	Responsável	Ações
Q	Rentabilidade	Aumentar o PL, os rendimentos e diminuir os custos. Acompanhar pelo Relatório de Desenvolvimento.	01/01/2018	31/12/2018	Em andamento		
Q	Resultado Total	Controle de despesas com foco em redução de custos	02/07/2018	28/12/2018	Em andamento		
Q	Orçamento Macro	Orçamento	01/03/2018	28/12/2018	Em andamento		
Q	Resultado Total 8% superior	Reavaliação da precificação de crédito trimestral	01/01/2018	08/02/2018	Em andamento		
Q	Resultado Total 8% superior	Precificação Pacote de Serviços	01/08/2018	30/08/2018	Em andamento		
Q	Resultado Total 8% superior	Recuperação de crédito	01/04/2018	30/06/2018	Em andamento		
Q	Inadimplência	CRONOGRAMA DE COBRANÇA	02/01/2018	28/12/2018	Em andamento		
Q	Capital Social	COBRAR 0,40% SOBRE AS LIBERAÇÕES DE CRÉDITO	01/01/2018	28/12/2018	Em andamento		
Q	Capital Social	NEGOCIAR NA ASSOCIAÇÃO VALORES MAIORES DE INTEGRALIZAÇÃO	02/01/2018	28/12/2018	Em andamento		

- Marca

Objeto	Plano de Ação	Dt Ini	Dt Final	Status	Responsável	Ações
Imagem	Ações projeto DNA Solidário	02/04/2018	28/12/2018	Em andamento		
Imagem	Ações Projeto Semear	01/05/2018	30/05/2018	Em andamento		
Imagem	Redes sociais personalizada	01/06/2018	29/06/2018	Em andamento		
Imagem	Reinauguração das unidades	01/03/2018	28/12/2018	Em andamento		
Fidelização	ENTREGA DE CARTÕES BEM REALIZADA	01/03/2018	28/12/2018	Em andamento		
Fidelização	Aumentar o uso de Canais	01/01/2018	30/06/2018	Em andamento		
Fidelização	Atingir 12% de cooperados ativos com IPP8	02/01/2018	30/03/2018	Em andamento		
Fidelização	Atingir a meta de IPP 5	02/01/2018	31/10/2018	Em andamento		
Fidelização	IPP 8	02/01/2018	28/12/2018	Em andamento		
Fidelização	IPP 5 PF e PJ	02/01/2018	28/12/2018	Em andamento		
Fidelização	Cartões (utilização)	02/01/2018	28/12/2018	Em andamento		
Fidelização	Cartões (análise da base atual)	01/06/2018	30/11/2018	Em andamento		

- Processos Internos e Inovação

Objeto	Plano de Ação	Dt Ini	Dt Final	Status	Responsável	Ações
Governança	Estruturação da área administrativa	01/03/2018	28/12/2018	Concluído		
Governança	Apresentação do plano de trabalho para conselho (PE)	01/03/2018	01/03/2018	Concluído		
Governança	Reuniões de diretoria executiva	01/05/2018	28/12/2018	Concluído		
Criação de Indicadores Administrativos	Criação de indicadores de Qualidade	01/02/2018	30/03/2018	Concluído		
Processos Internos	Acesso e registros no Realiza	02/01/2018	28/02/2018	Concluído		
Processos Internos	Estabelecer a relação da área de Controles internos e compliance com a Ouvidoria	01/03/2018	30/04/2018	Concluído		
Criação de Indicadores Administrativos	Controle de diário dos objetivos	02/05/2018	31/05/2018	Concluído		

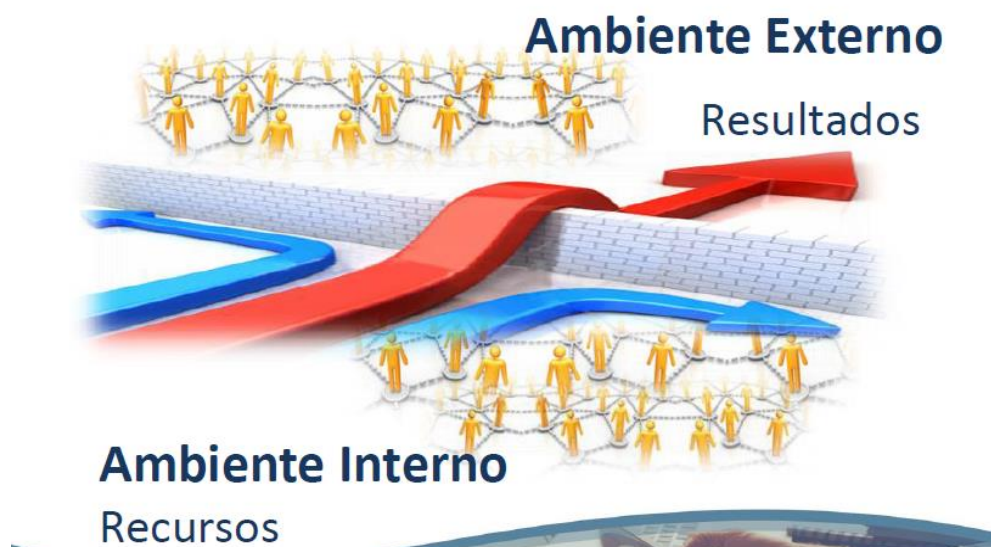
Apenas as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado já não bastam (Steers e Porter, 1991; Schiehl e Morissette, 2000), mas também o favorecimento de um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar, suporte e a felicidade do colaborador (Erez, Kleinbeck e Thierry, 2001). O cooperativismo em essência já promove esse ideal.

CONCLUSÃO

O case Planejamento Estratégico – Colaboradores no Protagonismo da Estratégia” retrata o quanto esse processo é vivo e democrático. Envolve diretamente as pessoas e suas necessidades e age em resposta às demandas do mercado, gera ações estratégicas, motiva e é colaborativo.

A disseminação do planejamento estratégico de maneira cíclica e contínua, envolvendo todos os níveis hierárquicos de maneira democrática em um ambiente onde todos são donos do negócio, dentro dos valores cooperativistas, e corresponsáveis pela prosperidade, continuidade e sustentabilidade da empresa, metas e suas próprias carreiras.

O planejamento estratégico deve ser revisado periodicamente envolvendo os executivos e todas as equipes, portanto é sustentado pela sua importância estratégica, com redirecionados dos negócios impactados pelo ambiente interno e externo.



A auto realização no ambiente de trabalho é uma questão estratégica. A estratégia tem como função a busca permanente de vantagens competitivas sustentáveis.

O Planejamento Estratégico trabalhado de maneira compartilhada gera pertencimento, oxigenação e motivação. Fica evidenciado que esse é um processo incessante e que o sucesso está diretamente vinculado as pessoas.

São nossos colaboradores que no dia a dia fazem a estratégia acontecer, se relacionam diretamente com os cooperados, estão atentos as mudanças, as possibilidades de inovação, e que através da sustentação de uma atuação com protagonismo brilham e fazem o nosso diamante brilhar.

BIBLIOGRAFIA

ALBRECHT, Karl. **Programando para o futuro: o trem da linha Norte**. São Paulo: Macron Books, 1995.

CERTO, S. S; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia**. São Paulo: Markron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. ***Work motivation in the context of a globalizing economy***. London: Lawrence Erlbaum, 2001.

FINE, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HERZBERG, F. **"Workers Needs: The Same Around The World"** em **Industry Week**, 21 de Setembro de 1987.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**, Curitiba: Revista de Administração Contemporânea. 2003.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 306.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008. 524 p.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1991.

INFORMAÇÕES DO AUTOR

Formada em Psicologia, MBA em Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Negócios pela FGV. Atualmente é Gerente Executiva de Gestão de Pessoas na Unicred Central RS.