

Top Ser Humano 2023

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

UNICRED

PORTO ALEGRE

Investindo em Gente:

Programa

Crescer Juntos

Crescer não significa apenas aumentar o número de associados e alavancar nossos indicadores, mas fomentar a sustentabilidade e a perenidade da Unicred Porto Alegre, preparando uma nova geração de cooperados, através da plataforma Uni4Life, e, internamente, o programa Crescer Juntos, formando as novas lideranças que terão a responsabilidade da gestão humanizada para com aqueles que são a ‘alma’ da Cooperativa, os colaboradores.”

Dr. José Cesar Boeira – Presidente da Unicred Porto Alegre

Responsáveis pelo case:

Rejania Guido Dias

Tatiana Cristina Hunsche

Thaís Kohlrausch Gomes da Silva



1 INTRODUÇÃO	1
2 DESENVOLVIMENTO	2
2.1 Investimento em Gente, com foco em competências de Liderança	2
2.2 Investimento em Gente, planejando o Desenvolvimento de Novos Líderes	4
2.3 Objetivo Geral	4
2.4 Objetivos Específicos	5
2.5 Investimento em Gente, Programa Crescer Juntos (o nascimento)	6
2.6 Investimento em Gente, Programa Crescer Juntos (colocando a mão, cérebro e alma na sua execução)	7
2.7 Investimento em Gente, Programa Crescer Juntos (a jornada do crescimento)	9
3 ORÇAMENTO	14
4 RESULTADOS	15
5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	18
6 CONCLUSÃO	18
7 REFERÊNCIAS	20
8 INFORMAÇÃO DOS AUTORES	20

SINOPSE

A Unicred Porto Alegre, Instituição Financeira Cooperativista da área da saúde, em 2018, diante de um cenário de expansão que exigia maior e qualificada equipe de lideranças definiu que, ao *investir em sua gente*, com uma formação interna de novos líderes, alcançaria a prontidão para cargos de gestão necessária para a sustentabilidade estratégica do seu crescimento.

Assim nasceu o *Crescer Juntos*, programa desenhado pela área de Gestão de Pessoas e realizado a muitas mãos - Diretores, Gerências, Facilitadores Internos e Externos -, focado em cargos de Gerente de Relacionamento e Analistas. Em sua jornada, de 2019 a 2022, 67% das vagas de gestão em aberto foram ocupadas por *Crescidos*, reduzindo significativamente o tempo de processo seletivo e de adaptação e aculturação.

Destaca-se ainda que 50% das premiações conquistadas pela Cooperativa na campanha Superação 2022, ação do Sistema Unicred RS, foram para as agências com gestão de lideranças pertencentes ao *Crescer Juntos*.

Esse é um programa que se faz dinâmico e fluido no desenvolvimento das competências de liderança para estar sempre alinhado ao cenário da Unicred Porto Alegre, acarretando o protagonismo nas carreiras e movimentos de aprendizados em práticas de gestão humanizada e cultura de feedback. Para 2023, com a expansão da Cooperativa para outro estado, o programa está sendo redesenhado.

rejania.dias@unicred.com.br

thais.gomes@unicred.com.br

tatiana.hunsche@unicred.com.br

INTRODUÇÃO

Fundada em 31 de julho de 1990, a Unicred Porto Alegre se posiciona como uma instituição financeira cooperativista, exclusiva para a área da saúde e seus profissionais. Com o propósito de **cooperar com a sua vida e inspirar futuros**, oferece a seus mais de 18.000 cooperados soluções financeiras que geram valor, benefícios e oportunidades, que facilitam o atingimento de seus desejos e conquistas. Também disponibiliza um ecossistema de inovação e de conexão direcionada para estudantes da saúde, residentes e jovens médicos, baseado nos pilares da educação financeira, bem-estar e empreendedorismo: *Uni4Life*.



A Unicred Porto Alegre faz parte do grupo de cooperativas que integram o Sistema Unicred, e em termos de volume de negócios ocupa a 40ª posição na rede de cooperativas de crédito do Brasil.

Para cumprir diariamente com o seu propósito, principalmente na prática de seus valores, a Cooperativa no decorrer de sua história, vem investindo sempre em sua gente - uma equipe de 170 profissionais distribuídos em sua sede administrativa e 19 agências - nos seus benefícios, na sua qualificação, na sua gestão.

“Somos mais que crédito, somos mais que números”.
(Diretor Executivo, João Batista de Souza Loredó, 2019)

Ao entender que as pessoas representam a principal ligação entre estratégias de mercado e a conexão dos cooperados com a instituição, diante de um cenário de expansão de negócios, em 2018 a Cooperativa identificou como essencial a prontidão em termos de lideranças engajadoras e aculturadas com o cooperativismo. Este foi o início de um novo movimento interno de desenvolvimento e investimento em pessoas, baseado em gestão por competências e gestão humanizada.

França (2019) elenca os 11 pressupostos fundamentais da gestão humanizada: observação do ambiente, liderança integral, estar presente, escuta empática, *feedback*, visão sistêmica, formação de equipe, planejamento, espiritualidade, gratidão e legado para a humanidade. Através da aplicabilidade destes preceitos fomentar um ambiente psicologicamente seguro, confiável e colaborativo, não só para organização, mas também as pessoas.

DESENVOLVIMENTO

Investimento em Gente, com foco em competências de Liderança

"A liderança eficaz requer um conjunto de competências como a capacidade de inspirar e motivar, de tomar decisões estratégicas, de delegar responsabilidades de forma inteligente e de desenvolver a equipe para alcançar os objetivos da organização". (Charan, 2018)

Em 2018, nas práticas de promover um ambiente que ampliasse a qualificação, *feedback* e reconhecimento aos colaboradores, se encerrou o primeiro ciclo de avaliação de performance - cuja responsabilidade pela condução esteve no grupo das lideranças da Cooperativa. Estas receberam como apoio, o terceiro ciclo do programa de desenvolvimento de competências de liderança.

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	
Inspiração Integradora	Conectar pessoas (equipe, pares, diretoria, conselhos) por valores e práticas de sustentabilidade (ética, transparência, princípios cooperativistas, respeito à diversidade) e pelo propósito organizacional.
Visão Estratégica e de Futuro	Responder por uma comunicação empática e contínua com todos os stakeholders, socializando o conhecimento, diretrizes, estratégias, com o objetivo de uma construção colaborativa de projetos/ soluções que busquem os melhores resultados para a Cooperativa.

Superação e Garra por Resultado	Desenvolver estratégias para si e sua equipe promovendo engajamento (paixão), capacidade de construir resultados, lidar de maneira positiva com obstáculos e dificuldades, manter o alinhamento com os valores, propósito e visão da Cooperativa, desta forma agregar evolução financeira para a vida dos associados, um clima interno de trabalho saudável a todos e soluções que busquem os melhores resultados para a Cooperativa.
Comprometimento Social	Mobilizar comportamentos e vivências para construir um ambiente saudável para todos, quer internamente ou em relação com a comunidade, aprendendo a trabalhar com a diversidade, dialogar com resiliência, cada vez mais assumir seu papel de agente de mudança e contribuir para que a Cooperativa tenha sua marca de empreendedorismo social fortalecida.

Este cenário de investimento nos profissionais em cargos de gestão e suas performances identificadas nas respectivas avaliações, implicou na necessidade da tomada de decisões em relação a processos de desligamentos/substituições de líderes (50% da equipe de líderes ainda apresentava um desempenho não satisfatório em suas entregas). Além disso, o planejamento de crescimento para a Cooperativa em termos de novas agências, cooperados, relacionamento com universidades e hospitais, também desenhava a necessidade de ampliar o grupo de gestores. No entanto, as dificuldades vivenciadas com processos seletivos em relação ao mercado, tanto em atratividade como em perfis de profissionais que tivessem aderência com o posicionamento da Cooperativa e a própria cultura cooperativista, tornavam o “tempo de espera” uma significativa preocupação para os dirigentes com a não prontidão para as mudanças, possíveis perdas de resultados financeiros e de satisfação dos cooperados, bem como, em relação ao engajamento das equipes.

Neste momento aconteceu o posicionamento da alta gestão junto a área de Gestão de Pessoas, identificando que, para além de um programa contínuo para desenvolver os líderes, a Cooperativa em busca de sustentabilidade e inovação, necessitava investir na preparação interna de colaboradores para futuras lideranças, visto a complexidade desta posição e seu sentido estratégico.



Barbieri (2014), afirma que pessoas talentosas e desenvolvidas se tornam um diferencial competitivo e fazem a diferença no gerenciamento e nas operações de um negócio, contribuindo de forma relevante para questões como qualidade, produtividade, lucro, rentabilidade, inovação tecnológica e gestão.

Investimento em Gente, planejando o Desenvolvimento de Novos Líderes

A área de Gestão de Pessoas alinhada com as diretrizes de crescimento da Cooperativa, iniciou o planejamento de um programa de desenvolvimento de novos líderes, que pudesse identificar talentos internos para gestão e que tivessem o desejo de tal carreira. De forma cooperativa, contasse com a participação e engajamento de especialistas e líderes como mentores e facilitadores internos, visto que não havia orçamento disponível para este início de caminhada.

Assim, foram definidos os seguintes objetivos para o programa:

Objetivo Geral:

Desenvolver os colaboradores, identificados como talentos, para futuros cargos de gestão, tendo como norteadores as competências de lideranças da Unicred Porto Alegre, com o intuito de prepará-los para que possam assertivamente conduzir as pessoas, os projetos e as inovações necessárias ao crescimento contínuo da Cooperativa e a sustentabilidade de seu propósito.

Objetivos Específicos:

- Contribuir para a prontidão da Cooperativa diante dos movimentos de crescimento e/ou substituições de líderes, ao reduzir o tempo de seleção, passando de em média 90 dias para 15 dias;
- Assegurar lideranças engajadas e apropriadas com a cultura cooperativista e com o propósito da Unicred Porto Alegre, além reduzir o tempo de investimento em adaptação ao cargo de gestão;
- Incentivar a cultura de inovação através de construção de ações de melhorias para os processos e programas da Cooperativa, bem como, novos projetos;
- Estimular a autogestão e responsabilidade do colaborador participante com seu próprio desempenho e carreira;
- Participantes do programa alinhados com os valores e propósito da Cooperativa, com as diretrizes do planejamento estratégico e com o cumprimento de normas e regulamentos.

No planejamento do programa, foi definido como público-alvo profissionais das equipes das agências e áreas corporativas, Gerente de Relacionamento (GR) e Analista, cargos de alta complexidade e estratégicos para organização, além dos requisitos para participação no programa.

CRITÉRIOS PARA INDICAÇÃO
Conceitos de aplicação e/ou referência na avaliação de performance
No mínimo seis meses de Cooperativa no cargo de Gerente de Relacionamento (GR) ou Analista
Graduação completa, preferencialmente com especialização em andamento
O GR/Analista participante deverá ter disponibilidade para atuar em qualquer área da Cooperativa, visto que poderá ter durante o período do programa a experiência de substituir lideranças de diversas localidades que estejam em férias, licenças ou em outro evento que se faça necessário
GR – Certificações ANBIMA (CPA10 e CPA20)
Indicação da Gerência imediata (Gerente de Agência ou Coordenador)
Validação pela Diretoria e Gerência Executiva

Para o programa foi constatada a necessidade de: uma identidade visual para colaborar com a divulgação e a internalização de sua “marca”; divulgação para os gestores sobre os objetivos, público-alvo, requisitos e o seu papel de identificação dos talentos e mentoria; estruturar grupo de facilitadores para o programa, tendo como responsabilidade a definição de conteúdo programático, o período de duração, suas regras e metodologia.

Investimento em Gente, Programa Crescer Juntos (o nascimento)

O início da trajetória para o novo programa aconteceu no “Encontro de Lideranças”, reunião voltada para o alinhamento entre Diretoria Executiva e equipe de gestão, ao final do ano de 2018. Neste momento, as primeiras ideias sobre o tema foram expostas pela área de Gestão de Pessoas, sendo “batizado” coletivamente como **“Programa Crescer Juntos”**.

No encontro, a Diretoria Executiva assumiu a sua responsabilidade para com o programa, validando os nomes de profissionais indicados pelos gestores e realizando encontros com os participantes. Reconheceu a equipe dos gestores como peça-chave para o programa, esclarecendo que caberia a eles a identificação dos colaboradores com potencial para liderança, o acompanhamento, feedbacks e mentoria. Também, a geração de oportunidades para experimentarem na prática do dia a dia da Cooperativa este importante papel.

Reforçou ainda aos gestores a importância de não reconhecerem no programa qualquer “ameaça” a quem ocupava os cargos de gestão, e, sim, enxergarem como um caminho saudável para o crescimento da Cooperativa e para o desenvolvimento de todos os colaboradores.

“O ato de planejar a sucessão empresarial de forma estratégica pode consistir em uma oportunidade para os gestores de refletir sobre o futuro do negócio, em meio às pressões cotidianas da atividade empresarial. Os proprietários podem avaliar questões estratégicas e formar uma base de

entendimento comum dos objetivos da empresa. A falta de um sistema conceitual para pensar o futuro da empresa pode ser vista como um obstáculo a impedir seu crescimento". (Oliveira, 2008)

Ainda, neste encontro ficou definido que o grupo de facilitadores que atuariam na construção do regulamento, metodologia, conteúdos, avaliações, entre outros, seria composto de técnicos representantes das áreas corporativas e de negócio.

Investimento em Gente, Programa Crescer Juntos (colocando a mão, cérebro e alma na sua execução)

A execução do Programa Crescer Juntos iniciou pelo desenvolvimento de sua identidade visual. Apoiados por agência de publicidade parceira, a identidade visual foi desenhada de tal



Identidade visual do Programa Crescer Juntos

forma que pudesse ser acolhida por todo o público interno da Cooperativa e que, principalmente, fossem reconhecidos os valores que fundamentam a jornada de sucessão cooperativista.

Paralelamente, a equipe de facilitadores iniciou seu trabalho de construção:

➤ Etapas:

Etapas	Responsabilidade
Identificação de colaboradores com potenciais para a liderança e gestão (prestigiando os requisitos definidos).	Gerentes de Agência e Coordenadores de áreas Corporativas/Administrativas
Validação, pela Diretoria e Gerência Executiva, dos colaboradores indicados a participar do programa pelos respectivos gestores imediatos.	Diretoria Executiva
Encontro de sensibilização com os participantes do programa e seus respectivos gestores imediatos.	Diretoria Executiva e Área de Gestão de Pessoas
Mapeamento de expectativas e perfil individual (aplicação de ferramenta de assessment), em entrevista individual, com foco em incentivar a autogestão da carreira.	Área de Gestão de Pessoas
Desenvolvimento dos conteúdos programáticos junto aos participantes com encontros e seu respectivo acompanhamento.	Facilitadores internos, gestores imediatos dos participantes, área de Gestão de Pessoas, Diretoria e Gerência Executiva
Avaliação semestral do programa.	Participantes do programa, área de Gestão de Pessoas, Diretoria e Gerência Executiva

➤ Metodologia:

Encontros mensais, presencial e online	- Em cada encontro foram apresentados, discutidos e trabalhados temas afins ao exercício da gestão, tendo como norteador transversal as Competências de Liderança da Unicred Porto Alegre. - Os encontros com temas comportamentais prestigiaram práticas atitudinais, tendo atividades relacionais desenvolvidas como “temas de casa” e apoiadas pelo trabalho da Consultoria Interna de Gestão de Pessoas individualmente; - Os encontros com temas técnicos foram apoiados por capacitações técnicas específicas oferecidas pelo Sistema Unicred RS; - Os encontros envolveram pesquisas e leituras preparatórias para os temas a serem desenvolvidos. - A carga horária planejada foi de 160 horas, desenvolvidas em um período de dois anos.
Acompanhamentos	- Encontros individuais dos participantes com a Consultoria Interna de Gestão de Pessoas, com o intuito de “escuta” sobre o momento do colaborador no programa e na Cooperativa, bem como, oferecer feedbacks e construção de ações para seu desenvolvimento. Periodicidade: bimensal. - Encontros individuais de mentoria com os respectivos gestores imediatos proporcionando espaços para compartilhar experiências, esclarecer dúvidas, construir orientações e ações de desenvolvimento. Periodicidade: mensal. - Encontro individuais dos participantes com sua respectiva Diretoria e Gerência Executiva, estimulando uma relação de proximidade e interação sobre o seu aprendizado e as suas vivências na Cooperativa, oportunizando alinhamentos e melhorias. Periodicidade: semestral.
Certificação	- O participante do programa foi considerado certificado ao ter concluído todos os módulos, incluindo a entrega e a apresentação para Diretoria Executiva de um projeto de melhoria para a Cooperativa; - Estar com a formação em pós-graduação concluída ou em fase de conclusão; - Ter a certificação CPA20, no caso de Gerente de Relacionamento; - Apresentação de autoavaliação sobre a aprendizagem desenvolvida no decorrer do programa.

➤ Regras:

O participante do programa que não apresentasse assiduidade, comprometimento com as atividades propostas, queda em seu desempenho em sua atividade atual, entre outros comportamentos não considerados adequados, poderia ser desligado do programa.
Durante a realização do programa, surgindo alguma oportunidade de vaga para cargos de gestão, ocorreria uma seleção interna com os participantes para supri-la. Contudo, caso o programa não estivesse, no mínimo, em seu terceiro semestre, poderia concomitantemente ser aberto processo de seleção externo. É importante salientar que os requisitos para o cargo de gestão deveriam estar prestigiados.
No período do desenvolvimento do programa, em ocorrendo a contratação de algum participante para o cargo de gestão, este colaborador integraria o programa de Desenvolvimento de Liderança, saindo do Crescer Juntos.
A partir da certificação da primeira turma, preferencialmente, as oportunidades de vagas para gestão, deveriam ser preenchidas por processo seletivo interno entre os participantes certificados – salvo, alguma situação em exceção, por determinação da Diretoria Executiva.
A cada período de seis meses, seria realizada uma avaliação do programa e análise dos participantes em relação a sua permanência.
Uma nova turma para participar do Crescer Juntos poderia ser formada a cada conclusão de um ano de programa, mesclando com a turma em andamento. Desta forma, seria aproveitado o aprendizado já desenvolvido para o acolhimento dos novos entrantes.
Remuneração 1º ano (início) - Avanço na tabela salarial vigente, uma faixa de seu respectivo cargo. 2º ano (início) - Avanço na tabela salarial vigente, mais uma faixa de seu respectivo cargo. Certificação - Gerentes de Relacionamento promovidos para GR II, em faixa salarial de mercado na tabela vigente. Analistas promovidos para Analistas III, em faixa salarial de mercado na tabela vigente.

➤ Conteúdo Programático:

Conteúdo	Carga horária
Apresentação geral do trabalho e introdução: liderança e carreira	8h
Competência: Integração Inspiradora – Carreira e Inteligência Emocional	8h
Competência: Integração Inspiradora – Liderança, Gestão e Administração de equipe e suas ferramentas	16h
Competência: Integração Inspiradora – Gestão da Relação com Parceiros	8h
Competência: Superação e garra por resultados – Ferramentas Gerenciais	8h
Competência: Superação e garra por resultados – Experiência do Associado: hoje e amanhã	8h
Competência: Superação e garra por resultados – Consultoria Financeira (abordagem, negociação e riscos)	8h

Conteúdo programático do 1º ano. Para o 2º ano, o conteúdo fica relacionado a avaliação do aprendizado adquirido.

Investimento em Gente, Programa Crescer Juntos (a jornada do crescimento)

Segundo Romero, Silva e Kops (2013) as organizações e as pessoas estão em constante mudança; por isso, o desenvolvimento dos colaboradores, de forma contínua e sistemática, deve ser o maior ponto de atenção da área de Gestão de Pessoas, uma vez que indivíduos bem preparados representam o diferencial competitivo das empresas.

Idealizado pela área de Gestão de Pessoas, tendo o patrocínio da Diretoria Executiva e como parceiros os colegas que apoiaram na construção do conteúdo e



Encontro da 1ª turma

aceitaram o desafio de facilitar o desenvolvimento do time de futuras lideranças da Cooperativa, iniciou em março de 2019 a primeira turma.

Crescer Juntos - Ano I - 1ª Turma

A primeira turma contou com 14 inscritos e iniciou com 13 participantes, pois na etapa de *assessment*, uma participante entendeu que não seria o melhor momento de vida e carreira para iniciar no programa. Esse movimento de reflexão já representou o estímulo dado para a autogestão dos participantes em suas carreiras e o desafio da Cooperativa em respeitar e acolher este tipo de tomada de decisão. A jornada foi marcada pela construção destes espaços de confiança e de protagonismo na carreira.

Segundo Brown (2019), para existir um espaço psicologicamente seguro as lideranças precisam criar um ambiente de confiança e respeito, este é um movimento que exige constância, coerência e dedicação.

“A evolução do tema ‘carreira’ trouxe o debate de que ela não deveria ser de responsabilidade única das empresas, mas sim liderada pelo real protagonista e alvo principal dessa ação, o próprio profissional”. (Nascimento, 2019)

Neste primeiro ano do programa e da primeira turma, muitos aprendizados e ajustes aconteceram tanto para os participantes quanto para os facilitadores, exigindo de todos a própria prática de conteúdos que estavam sendo desenvolvidos, como: autoconhecimento, inteligência emocional e o conhecimento das estratégias de crescimento da Cooperativa. No processo de aprender e desaprender, o grupo se transformou e experimentou novos olhares, posicionamentos, testando os aprendizados no dia a dia e tornando significativo este processo de construção.

Ao final deste primeiro ciclo, foram coletados *feedbacks* dos participantes sobre suas percepções e aprendizados. Entre estes se destacam a importância da continuidade de módulos comportamentais com muita ênfase em inteligência emocional e práticas de gestão. Como oportunidade de melhoria, os módulos técnicos serem mais voltados a ampliação da visão estratégica e menos conteudistas, também o programa poder contar com facilitadores externos trazendo a visão de mercado sobre os diversos temas abordados (provocou que o programa viesse a ter acesso ao orçamento geral de desenvolvimento e posteriormente tendo seu próprio orçamento). Além disso, cada participante teve a oportunidade de, junto ao seu gestor, refletir e avaliar a sua continuidade no programa.

“Pedir a opinião de um colaborador, envolvê-lo na tomada de decisão e orientá-lo em sua carreira também são formas de manifestar o reconhecimento de sua importância para a companhia”. (Nelson, 2014)

Dos 13 participantes que iniciaram, nove seguiram para a segunda etapa do Crescer Juntos. Dois colaboradores saíram da Cooperativa para novos desafios e um declinou do programa. E, trazendo ainda mais visibilidade e credibilidade ao Crescer Juntos, um dos participantes foi promovido ao cargo de gestão.

“O que falar do Crescer Juntos? Eu sou muito suspeita, sou fã! Este projeto, teoricamente novo, dada sua importância, e que ao mesmo tempo já deu tantos frutos... Sou pioneira em vários projetos de desenvolvimento da cooperativa, e com certeza, disparado, este foi o que mais fez sentido para mim. Desde que entrei na Unicred tinha este desejo e estava sendo desenvolvida para assumir um cargo de liderança, através de mentorias, substituições, treinamentos etc. Acredito que nunca nos sentiremos 100% prontos para um novo desafio, mas quando temos um grupo de pessoas que confiamos, compartilhando histórias reais,

errando e se experimentando juntos, o nosso processo de desenvolvimento ganha uma musculatura enorme, gerando confiança, para enfim, assumir este papel tão importante e tão esperado! O projeto, me trouxe certeza de que este era o caminho que eu desejava seguir, trouxe clareza no que estava por vir, e mais admiração ainda pela minha empresa, pois se concretizou o discurso de que apostamos nas pessoas que estão neste lugar! Eu tenho muito orgulho em ser uma "crescida" e espero ver muita gente ainda, CRESCENDO JUNTO!"

Alessandra Graciano Navas (1ª turma) - Promovida para cargo de gestão.

Crescer Juntos - Ano II - Turma Mista (1ª e 2ª turma)

Em janeiro de 2020, oito novos profissionais foram selecionados para integrar a nova turma e, em março, inicia-se o segundo ano do programa, com um grupo misto em termos de caminhada no Crescer Juntos, totalizando 17 participantes.

Neste ano, contando com facilitador externo, o primeiro encontro tratou de reforçar o tema de protagonismo na carreira e de ser um participante ativo da sua própria vida e da vida da organização. Dois dias após esse encontro, a necessidade do protagonismo surge de forma drástica e urgente: emerge no mundo todo a pandemia da Covid-19.

Diante desse cenário, a Cooperativa tratou de organizar-se em termos de proteção a seus colaboradores e de apoio total a seus cooperados, necessitando interromper temporariamente seus programas presenciais, entre os quais, o Crescer Juntos.

No entanto, enquanto a Cooperativa se adaptava ao formato online, seguiu-se pensando no desenvolvimento do grupo, e, para manter a conexão, os profissionais tiveram a oportunidade de participar de um desenvolvimento online, pilotado pela Unicred Central RS em parceria com a consultoria Yassaka, especialista em desenvolvimento. Desta forma, além de gerar aprendizado, foi possível a troca com outros colegas do Sistema RS.

"Aprender é colocar junto informações, habilidades e experiências - tanto internas como externas - para criar um novo insight ou competência que ficam vividamente integrados por um indivíduo na própria construção de mundo". (Napper e Newton, 2016)

Mesmo diante de um cenário extremamente conturbado e difícil, surgiu a oportunidade de novo reconhecimento e promoção de mais um participante para cargo de gestão.

Crescer Juntos | Ano II - A retomada e Certificação (1ª Turma)

Com muitos aprendizados, em 2021 aconteceu a retomada do Crescer Juntos. O programa foi adaptado e reformulado no conteúdo, carga horária e formato (*online*), visto que a pandemia seguia e a cooperativa mantinha todos os protocolos e cuidados com a saúde e segurança de seus colaboradores.

Conteúdo	Carga horária
Cooperado no Centro (abertura Diretoria Executiva)	4h
Visão Sistêmica	4h
(Auto)Gestão	4h
Gestão (comunicação)	4h
Gestão (equipes e políticas)	4h
Nosso Negócio (modelo de negócio)	4h
Nosso Negócio (risco e comunicação com o associado)	4h
Ambiente	4h
Gestão Orçamentária	4h
Gestão de Responsabilidade Social	4h
Fechamento	4h

Conteúdo programático para a turma mista de 2021

A retomada aconteceu em sua turma mista, contando com 14 profissionais. Além das promoções já ocorridas, três participantes declinaram do programa, dois saíram da Cooperativa para novas oportunidades e um para assumir cargo de gestão no Sistema Unicred RS. Esses movimentos levaram à seleção de mais quatro novos participantes.



Encontro virtual

Adaptar-se ao modelo *online* e integrar a turma foi um grande desafio. Mas, entre muitos “teu microfone está ligado”, “estão me ouvindo”, “travou pra mim”... foi

construída mais uma oportunidade de aprendizado, conexão, confiança e um forte desejo de fazer dar certo.

Ao final daquele ano, realizou-se o único momento presencial. Um encontro festivo pela possibilidade de estarem juntos fisicamente, somado ao importante momento de certificação dos quatro colaboradores que iniciaram na



Último encontro da 1ª turma

primeira turma do programa, ao entregarem à Cooperativa seus projetos de melhorias.

Projeto	Autor
Qualificação no Processo de Integração e Desenvolvimento de Mentoria para novos Gerentes de Relacionamento	Mireila Moreira de Vargas
Controles Interno	Cheila Ribeiro
Gestão de Acessos	Douglas da Silva Oliveira
Mapeamento do Potencial da área de Saúde para Expansão de Negócios (Canoas/RS)	Letícia Bidart

Crescer Juntos - Ano III - Certificação (2ª Turma)

O ano de 2022 inicia com importantes decisões para o programa: necessidade de rever a metodologia, sua relação com remuneração, rever a modalidade e orçamento. Também, houve nova construção coletiva no planejamento do conteúdo programático, desta vez com a contribuição dos “Crescidos” certificados.

Segundo Mósca (2014), é preciso criar uma cultura de aprendizagem, motivadora e colaborativa, além de desenvolver programas de gestão de carreira para a retenção de profissionais, fazer com que se sintam úteis e participantes do crescimento e dos resultados da organização.

Conteúdo	Carga horária
Liderança e Carreira	4h
Inteligência Emocional	4h
Jornada do Colaborador - R&S	4h
Jornada do Colaborador - Administração de Pessoal	4h
Jornada do Colaborador - Feedback e Avaliação	4h
Trocas	4h
Gestão do Tempo	4h
Planejamento Estratégico	4h
Bem-vindo ao Clube: ser gestor	4h
Formatura	2h

Nesta caminhada, mais três colaboradoras foram promovidas aos cargos de gestão, das quais uma já “Crescida” e duas em conclusão do programa. Uma participante declinou do programa e outra pausou para licença maternidade, totalizando, assim, cinco formandas da 2ª turma. Essas, entregaram quatro projetos de melhorias para a Cooperativa.

Projeto	Autor
Workshop Falar para Desenvolver	Andreza Vargas
Novo Formato para Distribuição de Resultados	Anna Carolina Castiglia
Nossa DUDA	Tatiane Linhares Ferreira
Melhorias no Processo de Renegociação	Tatiana Lima e Karine Becker

Ao final deste ciclo, com duas turmas já certificadas, realizou-se um momento de celebração, com a cerimônia oficial de formatura dos *Crescidos*. Um momento de muita emoção para todos os integrantes do



Evento de Certificação

programa (aqueles que concluíram, os que optaram por não seguir a carreira de gestão e, também, os que partiram para novos desafios fora do sistema Unicred, Diretoria Executiva, Gestores, Facilitadores e colegas que fizeram parte da caminhada e construção do Crescer Juntos.

ORÇAMENTO

Em seu planejamento e primeiros anos de execução, o Crescer Juntos foi desenvolvido com recursos disponíveis internamente, sem um orçamento destinado

apenas a ele. Contudo, nos períodos que se seguiram, devido a experiência que suscitou credibilidade e importância, conquistou-se valores destinados ao investimento no programa: 2021 (R\$ 15.000,00), 2022 (R\$ 20.000,00) e 2023 (R\$ 20.000,00).

Em relação a recursos humanos, o Crescer Juntos contou com a equipe da área de Gestão de Pessoas, principalmente através da Consultoria Interna, também com Consultores Internos de Negócios, Gerentes de Agência, Coordenadores de áreas, Gerências e Diretoria Executiva.

RESULTADOS

O Crescer Juntos foi o caminho interno desenvolvido para responder à preocupação de prontidão em ter-se profissionais aptos a ocuparem posições de liderança. Entre 2019 e 2022, 67% das posições de gestão em aberto foram ocupadas com participantes do programa, tendo o tempo de seleção reduzido em média de 90 para 15 dias, garantindo assim um menor tempo de adaptação e acultramento. Salienta-se, ainda, o aproveitamento de um participante do programa para posição de liderança em outra cooperativa do Sistema Unicred - praticando-se o princípio cooperativista de intercooperação, bem como, enquanto gestão humanizada, respeitando a autogestão da carreira.

“O Crescer Juntos foi muito além de um desenvolvimento de novas lideranças. O programa teve o ‘Conheça-te a ti mesmo...’, quando conhecemos as nossas fortalezas e nossas fragilidades, conseguimos atuar com maior assertividade no dia a dia ou em qualquer demanda. Eu me dediquei muito a essa oportunidade justamente por enxergar uma maneira de alavancar a minha carreira profissional. E a cada conquista, por menor que ela fosse, havia comemoração entre todos os participantes do programa com aquela pequena evolução. Aprendi que devemos ter um crescimento linear, o 1% todo dia, para de fato haver uma mudança. Hoje estou como Gerente em uma agência de grande porte na serra gaúcha, e tenho certeza, que meu crescimento profissional se deu pela minha participação e dedicação no Crescer Juntos. Hoje, consigo realizar meu sonho e da minha família de morar em uma cidade do interior do RS. E esse sonho de vida, também eu devo muito ao programa. Gratidão a UNICRED POA!” Rafael A. Ribeiro (2ª turma) - Assumiu cargo de gestão no Sistema Unicred.

Seguindo na prática de gestão humanizada e de protagonismo diante da carreira, aconteceu o acolhimento dos participantes que no decorrer do programa optaram em declinar deste, ao tomarem para si a consciência da necessidade em buscar ampliar sua maturidade profissional, momentos em que decidiram por carreiras técnicas na cooperativa ou em outra instituição, num total de 11 colaboradores.

“Com o Crescer Juntos pude parar e avaliar meu crescimento e desenvolvimento, e ver o quanto posso ser protagonista da minha carreira. Durante minha participação no programa, me candidatei à vaga de Gerente de relacionamento Pessoa Jurídica, pensando em me desenvolver por completo antes de assumir de fato o cargo de liderança. Nessa transição de agência, descobri o quanto posso contribuir para o crescimento e desenvolvimento das empresas, gerando empregos e melhorias para a saúde e da região onde estão inseridas. A realização pessoal e profissional que adquiri com essas entregas não tem preço e me deixa mais feliz e motivada todos os dias. Foi muito importante participar de todos os momentos propostos. A troca que tive com os outros colegas sempre foi de muita valia. E permitiu com que eu melhorasse não só como profissional, mas como ser humano. O programa possibilita experimentar a tão almejada cadeira de líder, mas, mantendo nossa segurança de poder aprender, errar, acertar e melhorar. Sou muito grata de ter participado”. Nikele Guedes Fleischmann (1ª turma) - Optou por deixar o programa para focar na sua carreira técnica.

Incentivando a cultura da inovação, dentre os cinco projetos já implantados através do programa, obteve-se impactos nas práticas da Cooperativa, bem como inspirou a criação de novas soluções para todo o Sistema Unicred. Três projetos seguem em estudo de viabilidade de implantação.

Projeto	Status
Qualificação no Processo de Integração e Desenvolvimento de Mentoria para novos Gerentes de Relacionamento	Nova Formação de Gerente de Relacionamento (acontecendo turma piloto)
Controles Interno	Responsabilidade implantada na nova estrutura de Compliance
Gestão de Acessos	Inspirou o desenvolvimento do sistema tecnológico GIA (controle de acessos) da Unicred Brasil
Mapeamento do Potencial da área de Saúde da cidade de Canoas para Expansão de Negócios	implantação superou a meta proposta de 80 para 114 novas associações na agência da cidade de Canoas
Nossa DUDA	Canal de comunicação para acesso aos responsáveis pelos processos internos da Cooperativa, em funcionamento

Ainda, os *Crescidos*, participaram ativamente junto à área de Projetos e Inovação, no ecossistema de inovação e de conexão - *Uni4Life* - desenvolvendo conteúdos de iniciação em conhecimentos de produtos e serviços financeiros disponibilizados aos estudantes da saúde, residentes e jovens médicos, através de abordagens em mapas mentais, infográficos, *newsletters*,



Convite para lives

perguntas e respostas e *lives*. Também participaram da curadoria do material entregue pós-lives.

O reforço do engajamento com os valores e propósito da Cooperativa, proporcionado pelo Crescer Juntos aos participantes, também pode ser identificado através da participação em comissões interdisciplinares de trabalho, da atuação como facilitadores internos de capacitações e nas ações voltadas para a responsabilidade social, quer como voluntários do Projeto Pescar e nas campanhas.



Participantes do Programa no voluntariado do Pescar

Cabe ainda salientar que as práticas de substituições de férias e licenças de gestores, trouxe, além da serenidade de manter o clima de trabalho e resultados de forma positiva, momentos de *feedbacks* entre gestor e *Crescido* que o substituiu, proporcionando interação de desenvolvimento para ambos e reforçando a cultura de *feedback*. Esta interação e aprendizado acarretou um ciclo de evolução e dinamismo demonstrado, por exemplo, pela situação em que uma gestora vinda do *Crescer Juntos (1ª turma)*, ao ser reconhecida para assumir uma agência de maior porte, indica a sua Gerente de Relacionamento, participante da segunda turma para assumir sua posição (ambas foram premiadas na Campanha Superação).

As premiações conquistadas pela Unicred Porto Alegre na Campanha Superação, ação monitorada pela Unicred Central RS, relacionada aos resultados do Sistema Unicred RS no ano de 2022, também podem ser conectadas ao programa Crescer Juntos - 50% das premiações recebidas foram para as agências de gestão de lideranças pertencentes ao programa.

“Contribuir para o desenvolvimento e o crescimento de nossos colaboradores é fundamental para cuidarmos do futuro da Cooperativa. Quando conheci o Crescer Juntos e passei a entender seu propósito, percebi que tínhamos um programa diferenciado, que leva em consideração a individualidade, apoia o desenvolvimento do pensamento crítico e ao mesmo tempo colaborativo e, é realizado a muitas mãos, o que engrandece e enobrece os resultados. O Programa Crescer Juntos é o nosso impulsor de novos talentos, os quais irão levar a Unicred Porto Alegre à frente pelas próximas décadas, valorizando a história do que foi construído até aqui”. Alexandre Fisch - Diretor de Negócios Unicred Porto Alegre

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e avaliação para implantação de melhorias fez parte da metodologia do programa e aconteceu em vários momentos: a cada entrevista de acompanhamento, encerramento de módulo, semestre e ano.

Estes retornos sistemáticos de *feedbacks* possibilitaram melhorias contínuas, trazendo mais aprendizado, satisfação e aproveitamento de todos com o programa.

CONCLUSÃO

A jornada do Programa Crescer Juntos comprovou em si o quanto a liderança é estratégica ao representar o elemento propulsor para novos movimentos: lideranças sêniores, diante de um cenário não favorável, acenderam o engajamento para alcançar prontidão em relação a cargos de gestão; líderes intermediários desenvolveram suas equipes e líderes em formação protagonizaram sua carreira.

É alinhado aos movimentos da Unicred Porto Alegre, em suas estratégias de expansão e sustentabilidade, prestigiando seu propósito e valores, que o Crescer Juntos segue em 2023.

Diante do cenário de incorporação entre Unicred Porto Alegre (RS) e Unicred Serra Mar (RJ), a área de Gestão de Pessoas junto a nova Diretoria Executiva, além de planejar os processos de integração e acultramento que exigem, em muitas situações, um trabalho de mudança do *mindset* sobre a forma de atuação daqui para frente, o que deve, inclusive, começar pela gestão para alcançar os demais

colaboradores da Cooperativa, definiu a continuidade de seus programas de desenvolvimento, repaginados para o novo momento, entre estes, o Crescer Juntos. E, um dos *inputs* para redesenhar o programa foi a realização, em março deste ano, do diagnóstico *in loco* da estrutura de gestão/lideranças e equipes da região RJ.

O “repaginar” do Crescer Juntos, planejado para o período de maio/junho,



Gestão de Pessoas em visita às agências do RJ

em meio ao momento da construção de uma nova cultura organizacional e somado aos desafios da gestão empática de valorização dos profissionais e do acolhimento do cenário de protagonismo nas carreiras, será feito por um grupo de trabalho multidisciplinar e interestadual, com a participação dos “Crescidos” e apoiado pela área de Gestão de Pessoas.

Este grupo terá a missão de dar continuidade a ação de formação de novas lideranças, em uma Cooperativa que cresceu exponencialmente em área de atuação e que, com certeza, precisará continuar evoluindo na gestão de pessoas como caminho de alcançar o crescimento em seus resultados financeiros, na satisfação dos cooperados e em um ambiente saudável de trabalho.

“Diante de todas as ações realizadas e de todo o comprometimento empenhado, estamos convictos de que continuaremos a trilhar um caminho vencedor”.

João Batista Loredó de Souza - Diretor Executivo

REFERÊNCIAS

- OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; BERNARDON, Renata Araujo. **Instrumentos para avaliação de diretrizes estratégicas de sucessão empresarial**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 9, n. 2, p. 141-158, jul./dez. 2008.
- CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018
- ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- BROWN, Brené. **A coragem para liderar**. Rio de Janeiro: Autografia, 2019.
- NASCIMENTO, Ério. **Conversas sobre gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.
- NELSON, Bob. **1501 Maneiras de premiar seus colaboradores**. São Paulo, 2014.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.
- MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio; Augusto Pereira. Org.: Andrea Ramal. **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. 1 edição. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- NAPPER, Rosemary; NEWTON, Trudi. **Táticas: conceitos de análise transacional para treinadores, professores, facilitadores, coaches e mentores, mais insights para estratégias de aprendizagem colaborativa**. Porto Alegre: Medianiz, 2016.
- FRANÇA, Amaro. **Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais**. 3. ed. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Rejania Guido Dias - Graduada em Psicologia, MBA em Gestão de Pessoas. Gerente Executiva de Gestão de Pessoas na Unicred Porto Alegre.

Thaís Gomes - Graduada em Psicologia, especialista em Dinâmica dos Grupos e pós-graduada em Gestão de Pessoas. Consultora Interna de Gestão de Pessoas na Unicred Porto Alegre.

Tatiana Hunsche - Graduada em Relações Públicas e estudante de psicologia. Analista de Gestão de Pessoas na Unicred Porto Alegre.

escolha cooperar.
escolha

UNICRED 