

TOP SER HUMANO 2023
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

FUNDACRED

MAPA DE NECESSIDADES
Conhecendo e acolhendo nossas pessoas

Gizeli Kniest Machado

Mauricio Argenta Sodré

Nivio Junior Lewis Delgado

Pábola Sarmento de Oliveira

Renata Agostinetti Battisti

Porto Alegre, 17 de abril de 2023.

SUMÁRIO

SINOPSE

1 INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	4
2.1 Justificativa	4
2.2 Objetivo geral	5
2.3 Objetivos específicos	6
2.4 Local e público-alvo	6
2.5 Etapas e metodologia	7
2.6 Ações futuras	11
2.7 Mensuração	11
3. ORÇAMENTO	15
4. RESULTADOS	15
5. AVALIAÇÃO	17
6. CONCLUSÃO	18
BIBLIOGRAFIA	19
INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES	20

SINOPSE

Este case retrata a criação e a implementação do Mapa de Necessidades. A iniciativa, pautada pelo interesse de ouvir e acolher as pessoas de forma individualizada, aumentando nosso senso de auto responsabilização ecossistêmico, foi idealizada e estimulada pelo CEO, Nivio Delgado, e cocriada por colaboradores com o objetivo de constituir uma dinâmica de conversa 1:1 entre líder e liderado para um momento de escuta a respeito das necessidades de cada um. A ação foi um movimento para inserir o acolhimento e o exercício de alteridade na rotina dos colaboradores.

A iniciativa começou em 2021 e a implementação se deu ao longo de 2022, contemplando todos os colaboradores da Fundacred, sediada em Porto Alegre/RS. Nos propusemos a escutar 168 pessoas, alcançando a marca de 100% do público interno – considerando que somente os admitidos até o dia 20/07/22 vivenciaram o processo do Mapa de Necessidades, visto que os recém-admitidos passam pelo programa de integração.

Neste processo, diversas questões foram mapeadas e analisadas, como revisão de benefícios, capacitações, equipamentos e processos, o que gerou uma onda de ânimo em função do acolhimento real das necessidades das pessoas. O Mapa foi uma atividade coorganizada pelo DHO: Pábola Oliveira (pabola.oliveira@fundacred.org.br), Mauricio Sodré (mauricio.sodre@fundacred.org.br) e Renata Battisti (renata.battisti@fundacred.org.br).

1 INTRODUÇÃO

No final de 2019 e começo de 2020, nos vimos no início de uma pandemia sem precedentes que assolou todo o mundo. Estávamos reaprendendo a viver nossas rotinas, tanto de trabalho, quanto de vida pessoal, com todo o cuidado necessário para nos mantermos seguros. As mudanças drásticas de rotina fizeram com que as pessoas percebessem coisas que antes talvez não estivessem tão evidentes ou que passaram a fazer mais sentido após as transformações impostas pelo cenário pandêmico, como o trabalho remoto, aderido na pandemia por inúmeras empresas e vigente até hoje em função dos benefícios percebidos.

Na Fundacred não foi diferente. Com toda a mudança na vida das pessoas durante a pandemia e no pós-pandemia, surgiram diversas necessidades e oportunidades de melhoria para o dia a dia de nossos colaboradores. Foi assim que, em novembro de 2021, demos início à ideação do **Mapa de Necessidades**. A ideia central da proposta consiste em algo relativamente simples, mas extremamente importante e por muitas vezes esquecido: a **escuta ativa e o acolhimento às necessidades das pessoas** em seus diferentes âmbitos da vida. Dessa forma, pensamos, cocriamos e idealizamos uma proposta que visa, por meio do diálogo entre líder e liderado, identificar necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores. Para colocar essa ideia em prática, desenhamos um modelo de trabalho em que a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), após **fazer o lançamento da iniciativa e dar a explicação detalhada sobre o Mapa de Necessidades**, enviava uma relação de liderados para cada líder, a fim de que pudessem fazer agendamento das conversas 1:1.

A orientação era que as lideranças se organizassem em quatro ciclos trimestrais para que pudessem fazer os agendamentos com todos os integrantes de

suas equipes. Como compromisso de atenção e continuidade a essas conversas acerca das necessidades de cada um, todos os combinados deveriam ser registrados em nossa plataforma Elofy, software de recursos humanos que nos auxilia em todas as questões relacionadas à gestão de pessoas na Fundacred.

Na própria Elofy, elencamos três questionamentos norteadores para as conversas 1:1, tendo como objetivo auxiliar na condução dos encontros entre líder e liderado: 1. Existe alguma necessidade, enquanto colaborador, que precisa ser atendida; 2. Como você percebe sua necessidade no contexto Fundacred; e 3. Que (Quais) benefício(s) terá se esta necessidade for atendida? Mais alguém será beneficiado? Além dessas perguntas norteadoras, propusemos um questionamento dissertativo para identificar se a liderança compreendeu, de fato, a necessidade apresentada por aquele colaborador: 4. Descreva a necessidade do seu colaborador considerando a seguinte frase: "[Colaborador], enquanto [quem], necessito [o que], para [por quê]". Sendo: a. Quem – o cargo, chapéu (desafio formativo que o colaborador tem para além do seu cargo) ou membro de comitê; b. O que – a necessidade em questão; e c. Por quê – a razão pela qual o colaborador entende que a necessidade deverá ser atendida.

A partir dos tópicos resultantes desses questionamentos centrais e dos devidos registros na plataforma Elofy, as lideranças deveriam escalar este registro para seu líder imediato, que apontaria suas percepções nesta mesma conversa, e assim consecutivamente pelos próximos níveis de hierarquia até que chegasse ao CEO, que daria a sua percepção final. Com o retorno do CEO publicado na plataforma, o liderado escutado e a liderança imediata deste colaborador agendavam, via Elofy, uma nova conversa 1:1 intitulada *Mapa de Necessidades - O Retorno*. Neste momento, o líder

imediato fundamentava, com base nas orientações da conversa, como a necessidade seria ou não atendida, trazendo consistência aos motivos da decisão.

Além de firmarmos o compromisso com as necessidades trazidas pelos colaboradores registrando na Elofy, esse processo também facilitou a visão sistêmica por parte do DHO, garantindo que as devolutivas das lideranças se concretizassem e que o processo continuasse o fluxo estabelecido.

Para chegarmos a essa solução, a construção se deu a partir de um mergulho na Teoria U, metodologia concebida no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) para trabalhos em grupo. Os estudos acerca da Teoria U começaram com nosso CEO, Nivio Delgado, que partilhou o conceito com o DHO e demais colaboradores envolvidos na idealização do projeto. A metodologia sustentou o que buscamos colocar em prática: promoção da consciência dos indivíduos, líderes e colaboradores, desvelando os chamados “pontos cegos”. O trajeto guiado pela Teoria U perpassa 5 etapas: observar; sentir; presenciar; cristalizar; e prototipar – o mesmo caminho que percorremos na dinâmica proposta pelo Mapa de Necessidades.

Para além dos resultados práticos que as pessoas alcançam no campo visível, Otto Scharmer (2020), professor do *Massachusetts Institute of Technology* responsável por metodizar a Teoria U, defende que:

[...] raramente prestamos atenção à condição mais profunda da raiz: a fonte e condição interior a partir da qual operamos. A Teoria U chama nossa atenção para esse ponto cego — para a dimensão invisível da fonte do campo social, para a qualidade dos relacionamentos que temos uns com os outros, com o sistema e com nós mesmos [...] A Teoria U oferece um método para vincular novamente as partes e o todo, possibilitando que o sistema sinta e veja a si mesmo. Quando isso acontece, a consciência coletiva começa a mudar de uma consciência egossistêmica para uma consciência ecossistêmica — de uma visão compartimentada para uma visão sistêmica (SCHARMER, 2020, p. 16).

Além de autores como Scharmer (2020) que trabalham a Teoria U, outras obras serviram de inspiração para que o CEO fizesse a provocação sobre *como criar uma*

iniciativa de consciência, acolhimento e alteridade com nossas pessoas. As demais leituras indicadas por ele abarcaram outros temas relevantes e conectados ao propósito do Mapa de Necessidades, como a empatia, trabalhada a partir do ponto de vista de Krznaric (2015); a desconstrução da visão instrumentalizada do ser humano, segundo Chapman e Sisodia (2020); estando tudo isso conectado a partir dos fundamentos da comunicação não-violenta, subsidiada por autores como Rosenberg (2021).

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 Justificativa

Normalmente a satisfação e as necessidades dos colaboradores são “medidas” por pesquisas de clima organizacional. Contudo, como bem lembrou Srour (2012, p. 136), “O clima não apanha os modos institucionalizados de agir e pensar. Seu eixo consiste em capturar a ‘temperatura social’ que prevalece na organização num instante bem preciso”. Dessa forma, entendemos que as conversas individuais, com trocas e diálogos mais aprofundados e particulares, são uma boa (e necessária) estratégia para um entendimento mais adequado das satisfações, insatisfações e necessidades das pessoas, além de auxiliar na definição dos melhores caminhos a serem seguidos a partir das oportunidades identificadas.

Mumby (2010) destaca que as organizações não são apenas locais de trabalho, mas também lugares para o desenvolvimento da identidade humana, além de se configurarem como territórios repletos de sentidos e de disputas, ou seja, “O espaço organizacional, [...], é um lugar [significado] em que a presença humana é central, intrínseca e determinante” (AMORIM; SCROFERNEKER, 2016, p. 262). Nesse sentido, já faz parte da cultura da Fundacred a valorização e o olhar atento às nossas

peessoas e à comunidade de uma forma geral. Há 50 anos acreditamos no poder transformador da educação, promovemos o diálogo e a conexão entre pessoas, instituições e empresas. Ao longo de nossa trajetória, ampliamos as oportunidades de desenvolvimento intelectual, profissional e social de mais de 100 mil estudantes. Uma organização que nasce, cresce e se consolida com esse propósito, carrega consigo de forma intrínseca **o cuidado**, não só com quem é impactado pelo serviço oferecido pela instituição, mas com quem faz ela ser o que é: nossos colaboradores. Partindo, então, para a compreensão sobre o que poderia potencializar o cuidado com nossos colaboradores, nos aprofundamos na concepção de lugar e não-lugar proposta por Augé (2005), que explica que um lugar se define como identitário, relacional e histórico. Um espaço que não se caracteriza como identitário, relacional e histórico definirá um não-lugar.

Como disse Augé (2005, p. 95), “O espaço do não lugar não cria nem identidade singular nem relação, mas sim solidão e similitude.” Portanto, quando vislumbramos o cenário organizacional dentro da Fundacred, entendemos que a criação dos lugares, ou a transformação dos espaços em lugares, perpassa o relacionamento que construímos com as pessoas, os diálogos e as trocas que promovemos internamente. A Teoria U vem ao encontro disso para fundamentar e auxiliar na materialização das conexões e na promoção da consciência ecossistêmica para cuidar e promover o bem-estar dos colaboradores.

2.2 Objetivo geral

Promover um momento de diálogo genuíno entre líder e liderado, proporcionando troca, escuta ativa, acolhimento e subsídio para que a organização possa lidar com as necessidades da melhor forma possível. Ao mesmo tempo, se

propõe a desenvolver uma visão ecossistêmica para os colaboradores e uma orientação às lideranças sobre o que pode ou não ser atendido com relação às necessidades, fomentando a autorresponsabilidade dos líderes por suas respostas.

2.3 Objetivos específicos

- Oferecer atenção e escuta ativa às necessidades dos colaboradores de forma estruturada e sistêmica.
- Oportunizar um espaço para exercer a negociação com liderados e líderes, onde o líder possa refletir sobre uma resposta que atenda ao “ego-sistema” do liderado.
- Fomentar o desenvolvimento das lideranças por meio de uma análise crítica, estimulando que a resposta à necessidade tenha como base suas vivências, ao mesmo tempo em que busca atender ao ecossistema da organização.
- Identificar as necessidades nos âmbitos pessoal e profissional.
- Desenvolver planos de ação que possam sanar as principais questões apontadas.
- Acompanhar o desenvolvimento das iniciativas propostas e os resultados para o colaborador em questão.
- Consolidar e perpetuar uma cultura de cuidado, escuta e de valorização do bem-estar e segurança psicológica.

2.4 Local e público-alvo

A ação foi pensada, cocriada e desenvolvida internamente – das pessoas da Fundacred para as pessoas da Fundacred. Contamos com a participação e envolvimento de colaboradores do DHO e da Direção para a concepção e implementação do projeto e, ainda, com colegas das áreas de Produtos, Jurídico,

Restituição do Crédito, Marketing, Controladoria, Finanças e *Customer Experience* para a validação MVP do projeto.

A iniciativa teve como público-alvo todos os colaboradores da organização – aproximadamente 168 pessoas, em sua maioria alocadas no Rio Grande do Sul, sendo 35 lideranças capacitadas para conduzir as conversas e 133 liderados contextualizados e inseridos na iniciativa. É importante ressaltar que, apesar de 92,86% do nosso quórum estar situado no Rio Grande do Sul, a Fundacred também conta com colaboradores impactados pelo Mapa de Necessidades em São Paulo (sete pessoas, totalizando 4,17% do nosso público interno), em Pernambuco (três pessoas, totalizando 1,79%) e em Minas Gerais (duas pessoas, totalizando 1,19%), todos igualmente contemplados pela iniciativa. Considerando esse número total, chegamos a 168 pessoas nos quatro ciclos do Mapa de Necessidades, o que significa um atingimento de 100% do nosso quadro funcional ativo no período da implementação. Analisando apenas o público do Rio Grande do Sul, estamos falando em 156 pessoas na época da ação, sendo 33 líderes e 156 liderados admitidos até 20/7/22 contemplados pelo Mapa de Necessidades, totalizando 100% do nosso quadro funcional no estado.

2.5 Etapas e metodologia

Fase 1 | Cocriação | de outubro a dezembro de 2021

Na primeira etapa, nos reunimos para elaborar uma dinâmica que contemplasse conversas 1:1 com todos os colaboradores. Para garantir que a ação tivesse aderência com o público interno, foi realizado um teste com 13 pessoas de diferentes áreas, gerando mais engajamento e alinhamento às realidades dos indivíduos em seus contextos organizacionais. Buscando transparecer as decisões

organizacionais, idealizamos o Mapa de Necessidades em encontros presenciais. Convidamos os colaboradores, de forma aleatória, para auxiliar no desenvolvimento da ação utilizando técnicas como o *brainstorm*, onde o ambiente é considerado leve e favorável à inovação, além de contribuir com o pensamento colaborativo. Durante os encontros, trouxemos processos de facilitação gráfica como forma de traduzir nossas expectativas em imagens e, assim, perceber o processo de ponta a ponta. Prezamos pela construção de um espaço de consciência, desenhando um *framework* ideal que pudesse envolver líderes e liderados em uma jornada de descoberta das necessidades do indivíduo e dos possíveis caminhos para que as necessidades fossem atendidas. Esse comportamento reflete nosso valor de *valorização das pessoas*, já que estamos dispostos a ouvi-las e, além disso, responder seus anseios de forma íntegra, pautados por relações idôneas e éticas.

Dentro dessa lógica, foram dois encontros presenciais, que aconteceram na sede, em Porto Alegre, com participação de oito pessoas, totalizando 15 horas de trabalho dedicadas à idealização dessa iniciativa. Além disso, 13 pessoas participaram do MVP do projeto, trazendo suas percepções como participantes. Paralelamente, passamos a buscar possibilidades para a consolidação e registro dessas conversas. A Elofy entrou no dia a dia dos colaboradores em dezembro de 2021, dessa forma, entendemos que seria uma boa opção utilizar a ferramenta para começar a adaptar o time com a plataforma, que centraliza todas as informações relevantes sobre gestão de pessoas, além de oferecer a estrutura necessária para o bom andamento do Mapa de Necessidades.

Fase 2 | Treinamento de lideranças | janeiro de 2022

Com um projeto bem estruturado, partimos para a disseminação por meio da comunicação e sensibilização das lideranças para que entendessem a proposta, se

engajassem e adequassem a prática às suas realidades e de suas equipes. Essa fase foi dividida da seguinte forma: 1. Fizemos um plano de comunicação para o lançamento do projeto para lideranças, que antecedeu o lançamento geral; 2. Promovemos uma sensibilização e capacitação de lideranças no dia 6/1/2022 pela manhã, na qual realizou-se um encontro on-line para explicação e detalhamento do papel dos gestores frente ao projeto, além do detalhamento da operacionalização das conversas, registros posteriores e esclarecimento de dúvidas; e 3. Entregamos a relação de colaboradores a serem impactados pelo Mapa de Necessidades no primeiro ciclo (de janeiro a março) aos gestores de cada time para organização dos encontros 1:1. Foram 31 lideranças capacitadas, em um encontro com duração de 1h30 que aconteceu no modelo remoto, via Google Meet.

Fase 3 | Comunicação geral | janeiro de 2022

Concomitantemente com os líderes, executamos a estratégia de comunicação para todos os colaboradores. Com a *live* das lideranças realizada no período da manhã, à tarde trouxemos a novidade para o público geral, encorajando-os a aproveitar a iniciativa para fazerem suas ponderações de forma genuína. Foram feitas duas ativações de comunicação, que envolveram envio de e-mail interno e WhatsApp da organização, impactando mais de 120 colaboradores.

Fase 4 | Gestão e acompanhamento | de janeiro a dezembro de 2022

Nesta etapa o DHO fez, durante 12 meses, o acompanhamento do andamento das conversas entre líderes e liderados. Os colaboradores da área prestaram assistência, ajudaram a gerar novos *insights* para as lideranças, orientaram para os retornos necessários e acompanharam de perto para que as conversas acontecessem efetivamente e fossem devidamente registradas.

A cada início de ciclo os líderes recebiam a relação de colaboradores a serem atendidos pelo Mapa de Necessidades naquele trimestre, e os colaboradores, por meio da liderança, recebiam a notícia que seriam impactados naquele recorte de tempo. A prática também era lembrada semanalmente por meio dos *check-ins* dos OKRs, nos quais se resgatava sobre o que se tratava a ação e, além disso, trazia o *status* dos indicadores direcionados ao fluxo do Mapa de Necessidades.

Durante os quatro ciclos, foram 35 lideranças que conduziram esse momento com 168 colaboradores, resultando em mais de 100 horas de conversas referentes ao Mapa de Necessidades no último ano. Considerando o cenário apenas do Rio Grande do Sul, foram 33 lideranças conectadas a 156 colaboradores atuantes no estado. Além disso, cada líder tinha um tempo em que se dedicava para pensar se a necessidade poderia ser atendida, se envolvia recurso ou mudança de processo, e na elaboração da justificativa a ser dada no retorno do Mapa.

Fase 5 | Resultados e sustentação | de março de 2022 a janeiro de 2023

A última fase desta versão do projeto teve o intuito de analisar o que foi construído ciclo após ciclo, depois dos retornos dados por parte das lideranças. Buscamos identificar a percepção dos colaboradores sobre o Mapa de Necessidades, o quanto ele foi proveitoso e efetivo e as melhorias necessárias para seguirmos com a cultura da escuta ativa por meio de novas iniciativas. Fizemos pesquisas diretamente na Elofy, analisamos resultados, compilamos esses dados, e tivemos mais embasamento para uma futura versão deste projeto. O Mapa de Necessidades abriu uma porta para os diálogos entre líder e liderado e, portanto, a ideia é que sigam acontecendo espontaneamente.

2.6 Ações futuras

Com o sucesso da ação, essa dinâmica já foi inserida na cultura organizacional e, a partir desse ano, faz parte dos templates 1:1 (os templates 1:1 são sugestões de “roteiros” com tópicos para encontros entre líder e liderado, disponíveis na Elofy para ambos agendarem conversas).

Após todo o acompanhamento das lideranças feito pelo DHO ao longo de 2022, passa a ser papel do líder imediato que realizou a escuta buscar os insumos que fortaleçam o motivo de atender (ou não) a necessidade indicada pelo colaborador. O DHO fará o monitoramento da quantidade de conversas agendadas e dos temas abordados para repassar os dados à Direção da Fundacred. Em caso de necessidade, o DHO desenvolverá um plano de comunicação relembrando o Mapa de Necessidades e como ele pode ser operacionalizado pelos times, além de sugerir o uso desse recurso em situações especiais.

2.7 Mensuração

Para que os dados desta iniciativa fossem acompanhados por toda a Fundacred, o Mapa de Necessidades foi definido como um *Key Result* (KR) estratégico pela direção, ao lado de 14 outros KR dos OKRs (*Objectives and Key Results*) que nortearam nossa estratégia em 2022. O desafio proposto para a área de DHO no ano foi o KR *Atingir o índice 9 de 10 na avaliação de consciência a partir do DSO Mapa de Necessidades até o final do terceiro trimestre*.

Dividindo este KR estratégico em objetivos táticos que têm cadência de três meses e fazendo o monitoramento pelos colaboradores nos chamados *check-ins* semanais, habilitamos o comprometimento compartilhado, além de prestar contas com todos os interessados pela pauta. No primeiro ciclo, de janeiro a março,

idealizamos o OKR tático com o objetivo de *Fazer o Mapa de Necessidades ser mais famoso que o mapa astral*, tendo como KRs táticos os seguintes itens:

- obter a realização efetiva de 80% de 1-1 até o final do primeiro ciclo.

Resultado: alcançamos 66% da meta proposta – o restante das conversas foi finalizado após o encerramento do ciclo 1;

- ter nota 7 de 10 de avaliações positivas com relação à consciência das respostas recebidas dos gestores.

Resultado: alcançamos a nota média de avaliação de 9,71;

- obter 70% na avaliação pós Mapa, entendendo se o colaborador se sentiu à vontade para trazer uma necessidade genuína.

Resultado: alcançamos a nota média de avaliação de 96%.

Seguindo com o mesmo nome do objetivo no segundo ciclo, que aconteceu de abril a junho, mantivemos os KRs a fim de reduzir o atraso dos mapas e manter o excelente desempenho identificado nas pesquisas:

- obter a realização efetiva de 80% de 1:1 (Mapa de Necessidades) até o final do segundo ciclo;

Resultado: alcançamos 65% da meta proposta, o restante das conversas foi finalizado após o encerramento do ciclo 2;

- ter nota 9,5 de 10 em avaliações positivas com relação à consciência das respostas recebidas dos gestores.

Resultado: alcançamos a nota média de avaliação de 9,1;

- obter 95% na avaliação pós Mapa, entendendo se o colaborador se sentiu à vontade para trazer uma necessidade genuína.

Resultado: alcançamos a nota média de avaliação de 95%.

Satisfeitos com a nota e, entendendo que neste ritmo a meta estratégica seria batida, nos comprometemos a: 1. pensar em formas de reduzir o tempo entre o início e o retorno dos mapas por meio de cronogramas; 2. definir que colaboradores do DHO cuidariam de times específicos, monitorando e auxiliando os líderes no que fosse necessário para que a jornada fosse mais fluida. Sendo assim, no terceiro ciclo tivemos os seguintes KRs táticos:

- obter a realização efetiva de 80% de 1:1 (Mapa de Necessidades) até o final do terceiro trimestre.

Resultado: superamos o planejado e alcançamos 83% da meta proposta, o restante das conversas foi finalizado após o encerramento do ciclo 3;

- ter nota 9,5 de 10 em avaliações positivas com relação à consciência das respostas recebidas dos gestores.

Resultado: alcançamos a nota média de avaliação de 9,8;

- obter 95% na avaliação pós Mapa, entendendo se o colaborador se sentiu à vontade para trazer uma necessidade genuína.

Resultado: alcançamos a nota média de avaliação de 97%.

Com o KR estratégico *Atingir o índice 9 de 10 na avaliação de consciência a partir do Mapa de Necessidades até o final do terceiro trimestre* concluído e com os retornos positivos advindos das melhorias implementadas no terceiro ciclo, nossa expectativa para o quarto e último ciclo, realizado de outubro a dezembro, era fazer com que todos os colaboradores que não participaram do Mapa em função do recorte de admissão que fizemos, passassem pelo Mapa com a mesma atenção e cuidado que os colaboradores dos ciclos passados. Logo, traçamos os seguintes KRs táticos:

- obter a realização efetiva de 80% de 1:1 (Mapa de Necessidades) até o final do quarto ciclo.

Resultado: superamos o planejado e alcançamos 88% da meta proposta – o restante das conversas foi finalizado após o encerramento do ciclo 4;

- promover a escuta de 100% dos colaboradores no Mapa de Necessidades.

Resultado: finalizamos o processo com 100% do recorte de colaboradores atingido.

Como forma de comprometermo-nos a partilhar com todas as pessoas quais foram as principais pautas e questões identificadas nos Mapas, o DHO propôs uma atividade descontraída, o **Bingo das Necessidades**, iniciativa que aconteceu entre outubro e novembro de 2022. Com quatro possibilidades de datas entre as quais as pessoas puderam escolher a que ficasse mais adequada para sua agenda, organizamos também uma edição remota para colaboradores dos nossos postos avançados ou em regime de home office. Sob uma atmosfera de competição saudável, cada número sorteado trazia um ponto frequentemente citado pelos colaboradores em suas conversas – sem nenhum tipo de identificação, garantindo o sigilo dos assuntos abordados nos encontros com as lideranças. A atividade, que contou com a participação de mais de 80% dos nossos colaboradores não líderes, proporcionou um momento para o esclarecimento de dúvidas e até mesmo a cocriação de soluções possíveis para algumas das necessidades, além de trazer mais clareza e transparência sobre como acontece a implementação de benefícios e melhorias. Posteriormente à realização do bingo, dispparamos uma avaliação de reação, que nos trouxe resultados extremamente positivos, já que, de acordo com a pesquisa, quase 50% do público considerava que, antes do Bingo, seus conhecimentos sobre os vários pontos tratados durante esta ação eram pouco ou nenhum e 97% se mostraram satisfeitos com a organização geral da dinâmica, além de comentários bastantes favoráveis, tais como:

“Eventos como esse demonstram que a Fundacred realmente dá importância as opiniões e sugestões dos seus colaboradores. Parabéns!”

“Gratidão pelos esclarecimentos! Gostaria de salientar que é nítido ver o empenho do time do DHO em trazer melhorias e ofertar o diálogo dentro da nossa Fundação. E como colaboradora vejo os grandes benefícios que temos, e que sei que as vezes certa melhoria não irá ser possível naquele momento por um motivo maior, e como bem falado uma questão de sustentabilidade financeira. Arrasaram!”

“A transparência nas decisões e o respeito ao bem-estar dos colaboradores, que DHO tem com nós todos, me deixa orgulhoso em dizer que sou Fundacred!!”

3. ORÇAMENTO

O Mapa de Necessidades foi organizado sob uma perspectiva mais “orgânica”, empregando os recursos que já tínhamos dentro de casa. Dessa forma, a ação não envolveu custos diretos, uma vez que usamos nosso software de gestão de pessoas para sistematizar e materializar a iniciativa, além de contar com a nossa rede de comunicação interna para divulgar, explicar e reforçar tanto o Mapa de Necessidades, quanto os demais desdobramentos relacionados a ele.

Também não tivemos investimento financeiro em profissionais externos. O DHO, uma das áreas idealizadoras do projeto, assumiu o papel de facilitador da dinâmica e impulsionador da jornada com os líderes, que dedicaram parte do seu tempo em aplicar o mapa. Já as necessidades pontuais que geraram algum tipo de custo foram contempladas nos valores estipulados no orçamento anual das áreas, salvo alguma exceção ponderada pela Direção.

4. RESULTADOS

O desenvolvimento do Mapa de Necessidades trouxe benefícios e resultados imensuráveis no que diz respeito ao fortalecimento do vínculo entre as pessoas e ao sentimento de pertencimento e de acolhimento dos colaboradores. Apesar de todo esse ganho subjetivo, trouxemos também melhorias tangíveis para os nossos públicos

internos. Por exemplo, várias iniciativas personalizadas a partir de necessidades trazidas por grupos específicos estão em andamento, além de outras que beneficiam a todos. Nesse primeiro momento, direcionamos os esforços para potencializar o nosso propósito de transformar vidas promovendo acesso à educação vivenciando isso de dentro para fora. O primeiro passo se deu por meio de diversas parcerias: **1. parceria com a Alura**, que oferece cursos de tecnologia e negócios digitais, direcionada para os times que trabalham com ferramentas de tecnologia da informação e análise de dados; **2. parceria com a escola de negócios Conquer**, direcionada apenas para colaboradores que não estejam contemplados no curso da Alura e que não sejam lideranças. Cada colaborador terá uma ou mais trilhas de aprendizado específicas, construídas em conjunto com suas lideranças de acordo com os desafios para cada área; **3. parceria com a Academic Bridge English School**, escola de inglês irlandesa que oferece curso on-line com professores nativos com 15% de desconto; **4. parceria com o Sesc-RS** para o oferecimento de serviços na área da cultura, turismo, esporte, lazer e educação nas diversas unidades espalhadas pelo país; e **5. novo plano de saúde para colaboradores de fora do RS**, demanda que surgiu a partir do apontamento de vários colegas e gestores que lideram equipes fora do estado em função da baixa abrangência do plano gaúcho nas demais regiões.

Ao longo da realização das conversas do Mapa identificamos uma demanda expressiva de pedidos de melhorias em equipamentos de trabalho. Pensando nisso, orientamos as lideranças sobre como proceder nos casos recorrentes de pedido de equipamento e os times de Administração, Infraestrutura e DHO iniciaram a construção de uma Política de Gestão de Ativos para guiar este fluxo de reposição de

equipamentos como *desktop*, *notebooks*, baterias, entre outros. O início foi dado junto a essas áreas, mas todas as lideranças foram convidadas a participar dos fóruns.

Esses foram nossos primeiros passos dados rumo a uma Fundacred melhor e mais adequada às necessidades das pessoas, mas entendemos que a organização é viva e que as necessidades acompanham esse movimento, portanto, estamos preparados para acolher novas ponderações e mudar de rota sempre que for necessário.

5. AVALIAÇÃO

O Bingo das Necessidades, mais bem detalhado no item 2.7 *Mensuração*, nos deu subsídio para entender melhor a percepção dos colaboradores a respeito da iniciativa do Mapa de Necessidades. Além das trocas que aconteceram nos dias em que realizamos as dinâmicas, a avaliação pós-Bingo ajudou a materializar a satisfação e as expectativas das pessoas com relação ao que aconteceria a partir dali, possibilitando, ainda, que realizemos melhorias nesse processo. Nesse sentido, fizemos também um momento de escuta aos líderes da Fundacred, que aconteceu durante um café que chamamos de *Happy das Necessidades*. Na ocasião, Nivio propôs um espaço de compartilhamento e experiências entre os líderes para colher os aprendizados da dinâmica do Mapa, além de possibilitar entender a percepção das lideranças a respeito da iniciativa e seus desdobramentos.

Ainda, para materializar e, de certa forma, mensurar a percepção dos colaboradores com relação ao Mapa e à atuação de sua liderança imediata no contexto da dinâmica, estabelecemos previamente alguns KRs específicos. Para os três ciclos, os KRs foram os mesmos: 1. ter nota 7 de 10 em avaliações positivas com relação à consciência das respostas recebidas dos gestores; e 2. obter 70% na avaliação pós-Mapa, entendendo se o colaborador se sentiu à vontade para trazer uma necessidade genuína. Tivemos, em cada ciclo, os seguintes resultados para cada

um dos KRs acima, respectivamente: **Primeiro ciclo:** 1. alcançamos a nota média de avaliação de 9,71; e 2. alcançamos a nota média de avaliação de 96%. **Segundo ciclo:** 1. alcançamos a nota média de avaliação de 9,1; e 2. alcançamos a nota média de avaliação de 95%. **Terceiro ciclo:** 1. alcançamos a nota média de avaliação de 9,8; e 2. alcançamos a nota média de avaliação de 97%.

6. CONCLUSÃO

Mais que uma tradicional pesquisa de clima, o Mapa de Necessidades representou um novo jeito de acolher e dialogar com nossos colaboradores. Uma ação simples, surgida da necessidade de alteridade e empatia que a pandemia aflorou em todos nós e que mostrou ser essencial nas relações de toda ordem.

O Mapa de Necessidades promoveu significativas transformações na organização, trazendo um sentimento de pertencimento e uma conexão muito maior entre os colaboradores. Ampliou a visão “ego-sistêmica” dos liderados e possibilitou aos líderes autonomia para responder às necessidades com base em sua vivência na organização, expandindo a consciência a partir das percepções de suas lideranças superiores e possibilitando uma visão ecossistêmica sobre a necessidade. A dinâmica do Mapa já foi inserida em nossa cultura organizacional e, desde o início deste ano, passou a fazer parte dos 1:1s realizados periodicamente com nossas equipes como um recurso adicional.

Seguimos também com as ações de sustentação, a fim de fortalecer a cultura da escuta e do acolhimento promovida pelo Mapa de Necessidades e para disseminá-la entre os novos colaboradores, garantindo, assim, a perpetuidade dessa iniciativa. Estamos oferecendo gradualmente as respostas necessárias para os apontamentos trazidos nas conversas realizadas com as lideranças e, além do retorno pontual trazido pelo próprio líder, nossa área de DHO, com o apoio do pilar da Comunicação

Interna, está comprometida em levar para todas as pessoas as melhorias e as novidades advindas dos Mapas de Necessidades, deixando sempre claro quais são os próximos passos. Novos colaboradores também podem realizar o Mapa de forma espontânea com o seu líder agendando o encontro pela Elofy.

Nosso objetivo é seguir fortalecendo essa cultura por meio de diferentes iniciativas, como lembrete da possibilidade de realizar o Mapa em reuniões e encontros com líderes e nos treinamentos mensais que temos com as lideranças da Fundacred. Também objetivamos realizar um segundo *round* do Mapa das Necessidades, em 2024, calibrando a iniciativa com as melhorias que formos identificando ao longo de 2023. Além de perpetuar, queremos evoluir constantemente a proposta para que sejamos cada vez mais acolhedores, inclusivos e percebidos como um lugar seguro e confortável para nossas pessoas.

BIBLIOGRAFIA

AMORIM, L. R.; SCROFERNEKER, C. M. A. Por uma toponímia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, n. 24, p. 256-265, jun. 2016. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9744/2/Por_uma_topofilia_da_comunicacao_organizacional_reflexoes_sobre_espaco_e_lugar_da_comunicacao.pdf. Acesso em: 21 mar. 2023.

AUGÉ, Marc. Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade. 5ª edição. Campinas, São Paulo: Papirus, 2005, 111 p.

CHAPMAN, Bob; SISODIA, Rai. Todos são importantes: o extraordinário poder das empresas que cuidam das pessoas como gente, e não como ativos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020, 296 p.

KRZNARIC, Roman. O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. São Paulo: Zahar, 2015, 272 p.

MUMBY, Dennis. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. A comunicação como fator de humanização das organizações. Ed. 1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ROSENBERG, Marshall. Vivendo a comunicação não violenta: como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, 192 p.

ROSENBERG, Marshall. Comunicação não violenta – nova edição: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2021, 280 p.

SCHARMER, Otto. O essencial da Teoria U: Princípios e aplicações fundamentais. Curitiba: Voo, 2020, 182 p.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. 3ª edição revista. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Gizeli Kniest Machado: formada em Processos Gerenciais pela FGV; MBA em Desenvolvimento Humano e Organizacional pelo IBGEN; há mais de 30 anos na Fundacred, atualmente gerenciando o DHO. E-mail: gizeli.kniest@fundacred.org.br

Mauricio Argenta Sodré: formado em Relações Públicas pela UniRitter; pós-graduado em Gestão de Projetos e Transformação Digital; mestrando em Comunicação na UFRGS; Analista de Comunicação Interna na Fundacred. E-mail: mauricio.sodre@fundacred.org.br

Nívio Delgado: formado em Direito pela PUCRS; pós-graduado em Economia e Gestão Empresarial; Mentor em Transformação Digital e Empreendedorismo; CEO na Fundacred. E-mail: nivio.delgado@fundacred.org.br

Pábola Sarmento: formada em Gestão de RH pela Estácio; Especialização em Psicologia Organizacional e MBA em Liderança e Gestão de Pessoas pela UniRitter e Escola Conquer; Analista de Gestão de Pessoas na Fundacred. E-mail: pabola.oliveira@fundacred.org.br

Renata Agostinetti Battisti: formada em Gestão de Recursos Humanos pela Estácio; pós-graduada em Pedagogia Empresarial pela Claretiano; Analista de Treinamento e Desenvolvimento na Fundacred. E-mail: renata.battisti@fundacred.org.br