

Top Ser Humano 2024
Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento

Sicredi Noroeste RS/MG

INSPIRA SICREDI

Inovando a prática da liderança por meio da mentoria

Responsável: Lisiane Chechi Prestes



ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	2
3.	ORÇAMENTO	13
4.	RESULTADOS.....	14
5.	AVALIAÇÃO	16
6.	CONCLUSÃO	17
7.	BIBLIOGRAFIA	19
8.	INFORMAÇÕES DOS AUTORES	20

SINOPSE

A Sicredi Noroeste RS/MG, como uma instituição consciente do seu impacto na sociedade por meio das pessoas, a cada ano renova o seu compromisso com o desenvolvimento de pessoas.

O “Inspira Sicredi – Inovando a Prática da Liderança por meio da Mentoria” ocorreu em Três de Maio/RS, e teve como objetivo proporcionar o desenvolvimento continuado dos atuais e potenciais líderes, garantindo a autossuficiência em posições de liderança. O programa tem como intenção viabilizar a prática dos aprendizados sobre liderança e preparar os colaboradores para desafios cada vez maiores.

O programa foi estruturado considerando oficinas de conhecimento e processos de mentoria. O público-alvo dessa iniciativa envolveu 43 colaboradores, o que representa 90% do time de líderes atuais e potenciais¹.

É perceptível o amadurecimento do grupo ao longo da jornada de desenvolvimento pelo exercício de novos comportamentos e pela avaliação do cumprimento dos objetivos acordados, que foi de 8,7. Além disso, tivemos 36 movimentações laterais e 6 posições de liderança preenchidas por pessoas deste grupo. A satisfação com a iniciativa foi de 93,5%.

E-mail de contato: lisiane_prestes@sicredi.com.br

¹ Cinco líderes se encontravam em Minas Gerais e não foram contabilizados aqui, respeitando o regulamento.

1. INTRODUÇÃO

Em 2023, a Sicredi Noroeste RS/MG completou 77 anos de existência, sendo um parceiro importante no desenvolvimento da comunidade, com 73,84% de *market share*, no RS. Em dezembro de 2023, eram 277 colaboradores, distribuídos entre Sede e 18 agências, em 12 municípios da região noroeste do RS, com mais de 300 soluções financeiras e mais de 55 mil associados, no estado. Ainda, no ano de 2023, a Cooperativa fez um movimento importante: a abertura da sua primeira agência na região de Minas Gerais, como parte da sua estratégia de expansão e resultado do empenho, desenvolvimento dos colaboradores e cooperação entre equipes do RS e MG.

Em 2018, a cooperativa tomou a importante e acertada decisão de dar início à sua transformação cultural, se apropriando de conceitos relacionados ao capitalismo consciente e à nova economia para o exercício do cooperativismo.

Ao longo do tempo, a partir de diversas iniciativas, a gestão de pessoas foi reposicionando a sua atuação para um olhar que equilibra pessoas e resultado, se tornando, assim, um parceiro da área de negócio. Após 5 anos de construção (2018-2023), essa atuação estratégica se traduz em todos os momentos e pontos de contato da cooperativa com os seus colaboradores: nos programas de desenvolvimento de líderes, trilhas de formação, ações de *endomarketing*, convenção de colaboradores, práticas de reconhecimento e incentivos e gestão do clima organizacional.

O case “Inspira Sicredi – Inovando a Prática da Liderança por meio da Mentoria” tem como objetivo demonstrar o processo de desenvolvimento de líderes, que concilia oficinas de conhecimento e processos de mentoria como uma forma de potencializar a atuação dos líderes da cooperativa, na prática.

Os objetivos deste programa de desenvolvimento são:

- a) Aprofundar competências de liderança, de forma experiencial;
- b) Ampliar o repertório dos colaboradores participantes ao promover espaços de conversas sobre o SER e o FAZER do líder educador²;
- c) Aprofundar o compartilhamento dos pontos fortes, gerando engajamento de todos no aprendizado e desenvolvimento das pessoas;
- d) Promover a conexão entre pessoas e a formação de alianças para o atingimento dos resultados estratégicos na cooperativa;
- e) Alavancar o desempenho por meio da estruturação de objetivos individuais, reforçando o desenvolvimento personalizado.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A nova norma é o mundo Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (VUCA), o que exige dos gestores uma abordagem que dá maior suporte e orientação (e não instrução), e os colaboradores aprendem como se adaptar nesse mundo em constante transformação. (IBARRA, 2019). As organizações passam a ser escolas e o líder passa a ser professor. Nesse sentido, a cooperativa reforça a atuação da liderança como uma Liderança Educadora.

Os comportamentos esperados do líder educador são:

- Promove diálogos verdadeiros, francos e com interesse genuíno em fazer o colaborador crescer e se desenvolver, provoca e faz pensar.
- Faz acordos/combinados e os acompanha.
- Consegue ser contributivo com a cooperativa, não apenas com seu local/área.

² Por líder educador entendemos o líder engajado ao propósito da cooperativa, que inspira seu time a construir uma sociedade mais próspera, através de negócios sustentáveis.

A cada ciclo de desenvolvimento, a gestão de pessoas faz uma reflexão com base nos aprendizados do ano anterior para desenhar as iniciativas do ano seguinte. Um cuidado constante é de que os programas de educação fomentem a cultura desejada, não apenas nos conteúdos a serem trabalhados, mas também na forma de desenho e condução. Na perspectiva da gestão de pessoas da Sicredi Noroeste RS/MG, os programas de desenvolvimento são símbolos culturais potentes pela sua estrutura e dinâmica de trabalho.

De acordo com Lisiane Prestes, Gerente de Gestão de Pessoas, o Inspira Sicredi representa um projeto evolutivo do desenvolvimento de pessoas na Sicredi Noroeste RS/MG. “O programa parte da presença ativa e da escuta genuína sobre as necessidades dos líderes e se conecta com a nossa estratégia de futuro, potencializando as competências de liderança e reverberando em toda a cooperativa”, afirma Lisiane.

Uma pesquisa global realizada em 2016 pelo professor Peter Hakwins evidencia a necessidade de “revolucionar” a forma como se dá o desenvolvimento de lideranças. De líderes que sabem gerenciar bem processos e rotina para líderes que também sabem gerenciar mudanças e pessoas.

Sobre o INSPIRA SICREDI

Ao longo dos anos, diversas iniciativas foram lideradas pela gestão de pessoas como forma de impulsionar a atuação de todos no novo contexto cultural (Anexo 1). Como sequência ao desenvolvimento estimulado ao longo dos anos, o Programa Inspira Sicredi torna-se uma escolha importante ao promover um espaço em que os líderes pudessem colocar em movimento os aprendizados colhidos ao longo dos anos,

com o acompanhamento e mentoria da gestão de pessoas em conjunto com a consultora externa.

À primeira vista, o Inspira Sicredi pode parecer apenas um programa de mentoria. Porém, ele é um programa de mentoria e muito mais. No Anexo 2, é possível verificar um Panorama do Programa, que contempla oficinas de conhecimento, além do processo de mentoria entre os participantes.

O Inspira Sicredi é um programa desenhado considerando as necessidades das pessoas, de forma a inspirar mudança na atuação das lideranças e potenciais³ líderes. Para isso, alguns conceitos sobre aprendizagem são importantes e norteadores para o desenho da iniciativa (NAPPER, 2016, p. 22):

1. O aprendizado acontece quando há mudança em algum destes três níveis: Atitudes e/ou valores; Conhecimento e/ou compreensão; Habilidade e/ou comportamento.
2. O aprendizado tem raízes na experiência;
3. O aprendizado está relacionado com significado, ou seja, trata-se de construir o sentido da nossa experiência.

Consideramos três momentos como sendo momentos-chave: oficinas de conhecimento com mentores; oficinas de conhecimento com mentorados e o processo de mentoria que ocorre entre mentor e mentorado.

A mentoria é “uma ferramenta que as empresas usam para tornar as pessoas que nelas trabalham profissionais mais maduros, capazes de crescer e gerar mais valor e qualidade para os negócios (BENHOEFT, 2014, p. 26)”.

Nesse contexto, detalharemos a seguir os passos para a construção e desenvolvimento do Inspira Sicredi:

³ Os anexos contêm as informações complementares ao case, preservando informações sensíveis dos participantes.

⁴ Os potenciais líderes foram definidos no ciclo de desenvolvimento de 2020-2021, quando houve um processo de seleção estruturado para a participação no programa de desenvolvimento denominado Lidere.

1. **Definições estratégicas:** Inicialmente, a gestão de pessoas fez um mapeamento do público-alvo e definiu requisitos para a participação das pessoas em cada um dos grupos de desenvolvimento. Como pré-requisitos:

- a. **Mentor:** ter o desejo de se desenvolver como mentor e apoiar o desenvolvimento do outro; ter completado um ciclo de processo de *coaching* como *coachee*; ter disponibilidade de 2 horas por mês para preparação, conversa e acompanhamento das atividades do mentorado, além das horas mensais em sala de aula.
- b. **Mentorado:** ter o desejo genuíno de aprender junto com alguém mais experiente; ter disponibilidade de 2 horas por mês para preparação, conversa e acompanhamento das atividades, junto com o mentor, além das horas mensais em sala de aula; ainda, é possível que fossem necessárias horas extras de estudo, a combinar com o mentor.

As definições estratégicas foram formalizadas no Regulamento do Programa (Anexo 3) cujo objetivo era tornar transparente os regramentos, criando a governança para apoiar o início da jornada.

2. **Reunião de Lançamento:** Apresentação do mapa de trabalho, convite para a participação, entrega do livro “Dar e Receber” de Adam Grant, e acolhimento de perguntas (Anexo 4).

3. **Verificação do Desejo:** Envio de formulário para que os participantes pudessem dizer em que grupo gostariam de participar (mentor ou mentorado) e quais seriam o pedido e a oferta para o processo de mentoria (Anexo 5). Então, todos os colaboradores do público-alvo foram convidados a declarar o desejo de estarem no programa, com a possibilidade de escolherem entre três círculos de desenvolvimento:

1. Mentor⁴: Se o colaborador se percebia como alguém experiente, com uma carreira consolidada, líder em sua área de atuação, com motivação e entusiasmo para explicar, demonstrar, aconselhar e ouvir as pessoas com menos experiência e tempo de estrada do que ele, foi recomendado escolher este círculo.
2. Mentorado⁵: Se o colaborador se percebia como alguém que era promissor, talentoso, com humildade e sabedoria suficientes para entender que ainda tinha o que aprender ouvindo a voz da experiência, foi recomendado escolher este círculo.
3. Liderança Educadora: Caso algum colaborador do público-alvo desta ação, optasse por não participar do programa de mentoria, por qualquer razão, era possível apenas participar dos encontros do Círculo de Liderança Educadora.

Um aspecto que entendemos por positivo é que quase a totalidade dos colaboradores estava disposta a experimentar uma jornada de desenvolvimento diferente do que praticado anteriormente, como mentor ou mentorado. Em uma avaliação da gestão de pessoas e consultora externa, o círculo de Liderança Educadora foi extinto, pois apenas uma pessoa havia escolhido ir por este caminho. A partir de uma conversa com a colaboradora, ela foi realocada para o círculo de mentorado.

“Foi a partir da provocação das facilitadoras que participei desta turma, como mentorada. A temática de aulas com teoria, construção e ampliação de consciência a partir de casos práticos, e a sensibilidade de condução de aprofundar questões que

⁴ Inspirado no trabalho de Rosa Benhoerft (2014, p.26).

⁵ Inspirado no trabalho de Rosa Benhoerft (2014, p.26).

ainda estavam superficiais fez a turma se entregar e evoluir a cada encontro. Além disso, a parceria construída com o meu mentor fez enorme diferença. Posso afirmar que foi um momento de transformação pessoal e profissional.”, lembrou Regina Gessi.

4. **Combinação de Pares (Anexo 6):** Considerando os pedidos dos mentorados e as ofertas dos mentores, bem como estilos de aprendizados, forças mapeadas, a consultora externa e a gerente de gestão de pessoas viabilizaram a combinação de pares de desenvolvimento: Mentor e Mentorado.
5. **Conversa de Empatia:** Inspirada em processos de *coaching*, foi introduzida no processo de mentoria uma conversa entre mentor e mentorado para que pudessem se conhecer neste espaço de desenvolvimento, proporcionando maior aproximação e o começo da geração de vínculo.
6. **Processo de Mentoria:**
 - a. **Contrato de três pontas:** Mentor, mentorado e o líder do mentorado se encontraram para acordar os objetivos do processo, de forma a atender ao desenvolvimento individual e às necessidades estratégicas da cooperativa, garantindo maior conexão entre todas as partes interessadas.
 - b. **Sessões de mentoria:** Encontros de 1 hora, mensais, com a recomendação de serem virtuais, num espaço em que mentor e mentorado pudessem conversar sem interrupções e sem a escuta de terceiros, preservando a confidencialidade. O mentorado é responsável por preencher a ficha de acompanhamento (Anexo 7) e encaminhar para a gestão de pessoas, que faz o arquivamento em pasta com acesso restrito. A gestão de pessoas acompanha as conversas como um

observador externo, de forma a apoiar o mentor e garantir que o processo esteja ocorrendo dentro das premissas de mentoria.

- c. **Verificação do atingimento dos objetivos (Anexo 8):** Como um aprendizado ao longo do processo, a gestão de pessoas e consultora externa viabilizaram um formulário *online* para que mentor e mentorado pudessem expressar a sua percepção quanto ao atingimento dos objetivos. Esse formulário foi enviado no meio do processo e no final do processo.
- d. **Conversa de fechamento:** Mentores e mentorados fizeram uma reflexão dos aprendizados em relação aos objetivos propostos no início da jornada e verificaram o que foi possível conquistar, de forma a gerar uma conversa de *feedback* de mão dupla. Ainda, foi um momento de reflexão sobre tópicos pendentes e o desenho do plano de sequência de aprendizado. Adicionalmente, foi um momento de celebração das conquistas e dos vínculos.

7. Oficinas de Conhecimento (Anexo 9):

- a. **Mentores:** Encontros mensais com a intenção de apoiar e preparar os mentores na construção de conhecimento à medida que o processo com o mentorado avançava. O mentor aprendeu ferramentas de conversa sobre contratos e combinados, modelos de mudança, além de ter a oportunidade de praticar e trocar experiências com os seus colegas mentores. Utilizamos as oficinas de conhecimento como uma forma de aprofundar a visão do mentor sobre o significado de mentoria, conectando com a realidade do líder educador. Além disso, os mentores

receberam *feedback* da gestão de pessoas e consultora, a cada simulação de conversa realizada, durante as oficinas.

- b. **Mentorados:** Encontros mensais com a intenção de apoiar e aprofundar o entendimento construído com o mentor, levando o mentorado para um nível de desenvolvimento mais ampliado. A cada encontro, os mentorados puderam refinar entendimento sobre si e sobre aspectos pertinentes à liderança, com oportunidades de práticas de cases relacionadas ao líder educador, com *feedback* da gestão de pessoas e consultora a cada simulação realizada, durante as oficinas.

O Inspira Sicredi

O nome do programa (Anexo 10) foi escolhido de forma colaborativa, envolvendo todos os colaboradores, reforçando a cooperação e transparência como uma forma de trabalho, além de promover o entendimento do que é e qual seria o propósito desse ciclo de desenvolvimento de líderes.

O ponto central da mentoria é a influência sobre a maneira de agir e pensar de um indivíduo, especialmente no plano profissional, mas não há como evitar que a construção de uma nova postura profissional extrapole para a vida privada e, de alguma forma, também influencie as crenças e o modo de agir do mentorado (BERNHOEFT, 2014).

O nosso cronograma do programa seguiu uma linha do tempo, conforme o Anexo 11. Começamos com uma oficina de conhecimento cujo objetivo foi a preparação e o nivelamento de conhecimento entre ambos os grupos: mentores e mentorados. Nesse encontro inicial:

1. Revisitamos os conceitos de mentoria, papéis e responsabilidades;
2. Fizemos um contrato de desenvolvimento;

3. Preparamos os mentorados para a definição dos seus objetivos;
4. Preparamos os mentores para fazer a conversa de contratação de objetivos com os mentorados;
5. Exploramos o conceito de confidencialidade;
6. E utilizando a parábola “As três peneiras de Sócrates” para reforçar os comportamentos esperados;
7. Os mentores receberam um material chamado Mapa de Atividades (Anexo 12), com algumas ferramentas possíveis de serem utilizadas para estimular a conversa com o mentorado.
8. Os mentorados foram convidados a escrever as suas reflexões no documento chamado Questionário Inicial⁶ (Anexo 13).

Na segunda oficina de conhecimento, o trabalho foi de aprofundar o entendimento do processo, praticar acordos e combinados e apoiar os mentorados a refinarem o seu objetivo. Aqui, o entendimento de que um dos fatores críticos de sucesso é a correta definição dos objetivos, seguindo o SMART⁷ como um modelo mental.

“Após o lançamento do programa de mentoria, tive acesso aos documentos iniciais, que estimulavam a reflexão para definir o objetivo da mentoria considerando pontos de melhoria e resultado esperado para o meu desenvolvimento. As conversas iniciais foram essenciais para o alinhamento de expectativa e construção de parceria com o meu mentor e apoio da minha líder”, afirmou Gabriele Gil.

A terceira oficina de conhecimento foi especial, pela introdução do Momento Inspira, em que cada colega fez seu *checkin* contando sobre um momento inspirador

⁶ Adaptado do trabalho da Rosa Bernhoeft (2014).

⁷ *Smart*, em inglês, significa Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante, Temporal.

na semana. Muitos fizeram referência ao início das conversas com os seus mentores e mentorados. Neste encontro, exercitamos muito a escuta ativa e viabilizamos ao grupo o entendimento de duas metodologias como guias para viabilizar a mudança:

- a) Ciclo de Kolb;
- b) Modelo da Mudança Intencional.

Enquanto os mentores e mentorados seguiam as conversas mensais de mentoria, a quarta oficina de conhecimento introduziu a reflexão sobre Modelos Mentais, de Peter Senge, além de viabilizar a prática do diálogo com orientações sobre como aprimorar conversas e torná-las mais efetivas.

A quinta e a sexta oficina de conhecimento foram a sequência da conversa sobre modelos mentais, em que aprofundamos o entendimento de duas palavras norteadoras na cooperativa: Produtividade e Presença (Anexo 14). Trabalhamos também a conexão da atuação do mentor com a pesquisa de clima (Anexo 15), de forma a alinhar conceitos, sentido e significado. Ao gerar um significado comum, pudemos alinhar pressupostos, apoiando na clareza da comunicação e no direcionamento mais adequado ao desenvolvimento das pessoas no processo de mentoria. Também trabalhamos o tema comunicação, momento no qual os participantes puderam compreender e aprofundar seu estilo de comunicação.

Com os mentores, introduzimos a conversa de mentoria em grupo, tema trabalhado com os mentorados na oficina de conhecimento nº 7.

Ao longo das oficinas, introduzimos conhecimento teórico e prático, até que a proporção fosse cada vez maior para a parte prática. Na oficina de conhecimento final, praticamos conversas de fechamento, com mentores e mentorados, para prepará-los para uma conversa sobre os aprendizados, tópicos pendentes e *feedback*.

A reunião de fechamento (Anexo 16), com todos os participantes, foi um momento de partilha, encontro e emoção por estarem concluindo um ciclo de desenvolvimento. Cada mentor e mentorado pôde apresentar o que aprendeu ao longo do ano e dizer quais seriam os passos de desenvolvimento a seguir.

Metodologia

O Inspira Sicredi foi construído e executado a partir de um conjunto de metodologias, considerando um ambiente psicologicamente seguro e que valoriza a capacidade inerente ao ser humano adulto de aprender. São elas:

- **Andragogia:** “A andragogia é a teoria que estuda a aprendizagem de adultos.” (BES, 2017, p.11). De acordo com Apud Knowles, Holton III e Swanson (2009), são estes os princípios da andragogia:

- necessidade do aprendiz de saber;
- autoconceito do aprendiz;
- experiência anterior do aprendiz.

- **Ciclo de Kolb:** Segundo SCHLOCHAUER (2021, p.187),

“para Kolb, aprender é um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Inspirado pelas obras de grandes referências na área, como Dewey, Piaget e Kurt Lewin, ele criou o Ciclo de Kolb, uma forma prática de demonstrar como ocorre o processo do aprendizado experiencial. (...) Tudo começa com uma experiência concreta. Vivenciamos algo que nos gera curiosidade, encantamento ou estranhamento. O segundo ponto é a observação reflexiva: o que aconteceu? Por que aconteceu? Qual é o impacto para mim, para outros e para ambiente? Como resultado, criamos um conceito abstrato ou uma teoria sobre nossa experiência vivida. A última etapa é a experimentação ativa, que é o momento no qual aplicamos nossa hipótese em uma situação real e reiniciamos o ciclo, que assume uma forma de espiral: passamos pelo mesmo ponto, mas com um ponto de vista diferente do que iniciamos.”

- **Metodologia da Mudança Intencional:** Criada por Richard Boyatzis, “é baseada no entendimento de que as mudanças significativas de comportamento não acontecem de forma linear. (...) As mudanças acontecem através de descobertas, considerando 5 pontos-chave: Eu ideal, Eu real,

Agenda de Aprendizado, Experiência e Prática e Relacionamentos Ressonantes e Grupo de Identidade Social.” (BOYATZIS, 2022 p. 66)

- **Mentoria:** Segundo Rosa Benhoerft (2014, p. 27) Mentoria “é uma parceria que busca resultado para a vida e para a carreira, com vistas a ampliação de repertório, consolidação de alternativas (para o desenvolvimento da capacidade de liderar) e encorajamento para superar limites”. O Inspira Sicredi foi desenhado de forma a internalizar a metodologia do mentoria a serviço do desenvolvimento de líderes.

3. ORÇAMENTO

O investimento total foi de **R\$ 227.530,28** distribuídos entre consultoria para a facilitação do programa, lembranças alusivas, alimentação, hospedagem, deslocamento, comunicação, entre outros.

Consultoria	Escopo de Trabalho	Valor
Angatu - Desenvolvimento Consciente de Pessoas	Facilitação do programa	R\$ 200.400,00
		R\$ 200.400,00

Tabela 1 – Recursos financeiros investidos com parceiros externos

Os recursos humanos envolvidos na construção e execução do projeto foram: dois colaboradores da área de gestão de pessoas e um colaborador da área de comunicação e *marketing*.

4. RESULTADOS

Ao refletir sobre a jornada do programa Inspira Sicredi, podemos segregar os resultados em quantitativos e qualitativos.

4.1 Resultados Quantitativos: Como forma de mensurar o impacto do programa na cooperativa e nas suas partes interessadas, elegemos sete indicadores-chave:

- Satisfação do Programa (Anexo 17): A cada encontro, medimos a satisfação dos participantes com a oficina de conhecimento e ajustamos o necessário para a etapa posterior.
- NPS (Anexo 18): O Net Promoter Score da cooperativa, que mede a experiência do associado cresceu 3,70 p.p, reforçando o trabalho de desenvolvimento das pessoas e o impacto diretamente no associado.
- Resultado Financeiro (Anexo 19): O resultado financeiro da cooperativa cresceu 14,7% em relação ao ano anterior.
- Pesquisa de Clima (Anexo 20): Considerando a evolução do investimento em gestão de pessoas, percebe-se que, a cada ano, a pesquisa de clima evolui 1 p.p, com grande contribuição das afirmativas relacionadas à liderança, o que reforça a assertividade do trabalho da gestão de pessoas.
- Autossuficiência em posições de liderança: Sete colaboradores cresceram para posições de liderança, a partir de processo de recrutamento interno. Isso reforça o direcionamento estratégico da cooperativa em desenvolver e promover pessoas alinhadas à cultura.

- Percentual de atingimento dos objetivos da mentoria: A partir de uma palestra assistida no CONARH, em 2023, buscamos inspiração para avaliar a percepção do atingimento dos objetivos da mentoria. O que percebemos foi um grande alinhamento de percepção entre mentor e mentorado, pois os mentores acreditavam que, em média, 85% dos objetivos haviam sido concluídos e os mentorados, 89%.
- Movimentações de Carreira: Durante o desenvolvimento do programa, a cooperativa propiciou evolução de carreira aos participantes. Sendo 41 movimentações de remuneração, 12 promoções de cargo e 23 relativas à mobilidade.

Além disso, 8 mentorados decidiram seguir o relacionamento com o mentor e dar continuidade ao processo de mentoria, com um novo ciclo de desenvolvimento.

4.2 Resultados Qualitativos: Além dos indicadores-chave, também colhemos a percepção dos participantes sobre o impacto do programa na sua carreira e vida.

- Duas pessoas tomaram a decisão de fazer uma transição de carreira ao longo do programa, escolhendo sair da cooperativa;
- Ficou evidente a ampliação de repertório e consciência, na medida em que os participantes demonstraram comportamentos diferentes, uma comunicação mais amadurecida, com um posicionamento coerente e mais alinhado ao que é esperado da liderança educadora.

Para Jorge, Gerente de Agência de Nova Candelária, “atuar como mentor foi desafiador e empolgante, por ter sido a primeira vez exercendo esta prática. Foi uma provocação para ampliar a consciência, com atenção plena e escuta ativa. Percebo que com esta prática, consegui evoluir também nas conversas de *feedback* com os meus liderados, fazendo mais perguntas e os impulsionando a evoluírem”.

Além disso, percebemos a construção de vínculos para além da sua equipe de origem, mais aproximação entre o grupo de líderes e potenciais líderes.

- Destacamos o momento recomendado no encontro de fechamento que foi o exercício de *feedback* de mão dupla: Mentor e mentorado deram e receberam *feedback* um ao outro, com a intenção de reforço do aprendizado para ambos os participantes. Isso foi uma inovação, pois, normalmente, o *feedback* segue o fluxo de líder para o liderado.
- Cada participante saiu do programa com maior clareza das suas forças, das suas conquistas e, também, dos seus assuntos pendentes, que poderiam ser formalizados num plano de desenvolvimento.

5. AVALIAÇÃO

Para verificação dos resultados, destacamos alguns instrumentos que nos permitiram avaliar a evolução dos participantes:

- Ficha de Acompanhamento: Após cada oficina de conhecimento, a gestão de pessoas enviava um *link* para que participantes pudessem avaliar o encontro (satisfação) e deixar um depoimento.
- Formulário *Online*: Para verificação do percentual de atingimento do objetivo, utilizamos um formulário para colher a percepção de mentor e mentorado, bem como evidências, o que permitiu checar eventuais perspectivas diferentes.
- Observação Direta: A gestão de pessoas, em conjunto com a consultora externa e a diretoria puderam acompanhar a evolução dos participantes, a cada encontro. Na medida em que foi introduzida mais prática, foi possível observar a evolução do comportamento dos participantes.

- Indicadores-Chave: A área de gestão de pessoas e a área de planejamento acompanham diversos indicadores em suas rotinas. Como forma de conectar o desenvolvimento das pessoas com o negócio, foram escolhidos indicadores estratégicos para acompanhamento do programa, já detalhados na seção Resultados.

Conectar o desenvolvimento das pessoas com o impacto no negócio é um grande desafio. Ao mesmo tempo em que não é possível isolar as iniciativas de gestão de pessoas e determinar o impacto no resultado, acreditamos que o resultado não é possível de ser gerado sem o desenvolvimento das pessoas.

Aqui, um aprendizado é investir mais tempo pensando em indicadores de sucesso no programa de desenvolvimento, em futuras iniciativas.

6. CONCLUSÃO

A cada ciclo de desenvolvimento de pessoas, temos ainda maior clareza de que o nosso negócio é feito de pessoas para pessoas, o que nos dá ainda maior desejo de seguir em frente.

O Presidente Kleryston Segat reforça esse entendimento ao relatar a sua percepção: “Observo como enriquecedor o processo evolutivo de como desenvolvemos as pessoas. As formações têm sido construídas com interesse genuíno e conectadas com a estratégia da cooperativa em prol do desenvolvimento de cada colaborador. Além de contar com parceiros externos, estamos nos experimentando em colocar a inteligência coletiva à serviço do aprendizado. O Inspira Sicredi é uma prova disso, em que líderes desenvolvem líderes fortalecendo ainda mais a sua atuação como educadores, gerando uma espiral de aprendizado. Isso é

magnífico pois ocorre a formação de ambos: tanto quem recebe a formação, quanto quem estuda, organiza e implementa as práticas combinadas com o seu mentor”.

O Inspira Sicredi foi um programa inovador para a nossa cooperativa pela forma com a qual foi concebido e estruturado, além de ser um tema inédito no desenvolvimento de líderes. A sua originalidade está na conciliação de temas como: a educação de líderes, o fortalecimento de relações e alianças internas e a metodologia da mentoria, como uma forma de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. Num primeiro olhar, pode parecer que o programa estava centrado basicamente na mentoria, mas, na verdade, é um programa customizado baseado na necessidade das pessoas, na premissa da aplicação prática a partir de um lugar de presença e escuta dos facilitadores.

Além disso, a gestão de pessoas inovou nesse ciclo ao criar formulários de percepção de resultados, em que mentor e mentorado poderiam expressar a sua visão sobre o atingimento dos objetivos bem como relatar as evidências que basearam tais afirmações. A coleta desses dados viabilizou maior aprofundamento das análises realizadas, auxiliando no refinamento dos conteúdos do programa, além de reafirmar o caminho escolhido.

Com base no que aprendemos nesse ciclo, daremos continuidade à nossa estratégia de desenvolvimento por meio do *assessment* Dilemas de Gestão (Anexo 21) e acompanhamento dos líderes de forma personalizada.

Adicionalmente, o próximo passo é a internalização da mentoria (Anexo 22) para posições de gerente de agência, com um processo desenhado, papéis e responsabilidades claros e acordos de acompanhamento por parte da gestão de pessoas.

Precisamos destacar o quão valioso é investir no desenvolvimento de pessoas e o quanto isso retorna para a empresa. Consideramos um grande sucesso para o aumento do valor da marca empregadora termos evoluído de 14,8 (2022) – para 19,6 (2023) candidatos por vaga. Isso significa que todo o investimento interno gera conexão com o externo, nos possibilitando escolher os melhores talentos para seguir no nosso propósito de Construir Juntos uma Sociedade Mais Próspera.

7. BIBLIOGRAFIA

BES, Pablo. **Andragogia e educação profissional**. Sagah Educação S.A. 2017.

BERNHOF, Rosa. **Mentoring: Prática e Casos**. Edição Kindle. São Paulo: Editora Evora, 2017.

BOYATZIS, Richard et al. **Ajudando as pessoas a mudar: Coaching com compaixão para aprendizado e crescimento permanente**. Edição Kindle. Alta Life, 2022.

DUTRA, Eliana. **Coaching: O que você precisa saber**. Edição Kindle. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2021.

IBARRA, Herminia; SCOLAR, Anne. **The Leader as a Coach**. Disponível em: <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>. Acesso em: 08 Fev 2023.

GRANT, Adam. **Dar e Receber: Uma abordagem revolucionária sobre sucesso, generosidade e influência**. Edição Kindle. Editora Sextane: ano. 2014.

HAKWINS, Peter. **Tomorrow's Leadership and the Necessary Revolution in Today's Leadership Development**. Disponível em: <https://www.henley.fi/2017/08/16/catch-up-with-our-latest-research-tomorrows-leadership-and-the-necessary-revolution-in-todays-leadership-development/>. Acesso: em 08 Fev 2023.

NAPPER, Rosemary; NEWTON, Trudi. **Táticas: Conceitos de análise transacional para treinadores, professores, facilitadores, coaches e mentores mais insights para estratégias de aprendizagem colaborativa.** 2016.

RONSONI, Marcus; GUARESHI, Jean. **Mentoria Organizacional: Manual de implantação de um programa interno.** Primavera Editorial, 2018.

SENGE, Peter et.al. ***The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.*** Cap. 35. Edição Kindle. *British Library*, 2010.

SCHLOCHAUER, Conrado. ***Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo.*** Editora Gente. 2021.

8. INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Carla Hermes atua há 18 anos na Cooperativa. É Assessora de Gestão de Pessoas, formada em Administração, Direito do Trabalho e Previdenciário, Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas.

Eber Limberger atua há 20 anos na Cooperativa. É Gerente de Agência, formado em Administração, *Coaching* e Gerenciamento de Pessoas e Gestão Empresarial em Cooperativas de Crédito.

Lisiane Prestes atua há 11 anos na Cooperativa. É Gerente de Gestão de Pessoas, formada em Psicologia, Dinâmica de Grupo, Especialista em RH e em Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios.

Luis Kroetz atua há 17 anos na Cooperativa. É Gerente de Agência, formado em Administração, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Pessoas e Negócios e Liderança Transformadora.