

TOP SER HUMANO 2025
CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

COTRIJAL COOPERATIVA AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL

PROGRAMA TEIA – TECENDO A REDE COLETIVA PARA O
DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

RESPONSÁVEIS:

ANDRÉIA HARDT ZINELLI

JÉSSICA DA SILVA

SIMONE ALICE ROHRIG

NÃO-ME-TOQUE

2025

ÍNDICE

SINOPSE

INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO	3
Justificativa	3
Referencial Teórico	4
Objetivos do Case	5
Local.....	6
Público Alvo.....	6
Ações Realizadas.....	6
Metodologia Utilizada	10
Continuidade do Case	11
Orçamento.....	12
Indicadores.....	13
Resultados	13
Impactos e Benefícios	15
Avaliação.....	16
CONCLUSÃO.....	17
BIBLIOGRAFIA	19
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	20

SINOPSE

O Programa Teia **multiplica o alcance e a qualidade das ações de DHO** em 53 municípios e para 2.700 colaboradores da Cotrijal, por meio da capacitação de "Teiers" - colaboradores não gestores - que atuam localmente, garantindo a capilaridade da gestão de pessoas em áreas geograficamente dispersas.

Os resultados quantitativos comprovam a efetividade: 3,3 vezes mais horas de treinamento na plataforma de aprendizagem digital; 3,9 vezes mais execuções de protocolos de onboarding e 3,6 vezes mais horas de treinamento de integração, impactando no acolhimento e na jornada dos colaboradores. O aumento de 1,4 vezes nas publicações de eventos no portal corporativo, intensifica a comunicação e corrobora com boas práticas internas.

De forma qualitativa, os Teiers agilizaram processos, facilitaram a capacitação de equipes de execução e permitiram a identificação de necessidades e oportunidades de melhoria para atuação pontual, liberando tempo dos gestores para ações estratégicas. Com desenvolvimento pessoal e profissional, os Teiers passaram a ser protagonistas, pela contribuição e importância de suas ações, resultando em percepções de impacto significativo, utilidade e valor para a equipe, para os gestores, para a unidade, para o DHO e para toda a cooperativa.

Contato para conhecer o trabalho completo e trocar experiências: Simone Rohrig, e-mail simoner@cotrijal.com.br.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas, em sua essência, reside na liderança, sendo uma responsabilidade intrínseca de cada gestor. Contudo, a complexidade do cenário organizacional impõe aos líderes o desafio de conciliar demandas estratégicas e operacionais do negócio com as crescentes necessidades de suas equipes. Em muitas ocasiões, a atenção dedicada às tarefas operacionais da gestão de pessoas acaba competindo com as urgências dos processos e as pressões por resultados, transformando o dia a dia do gestor em um delicado ato de malabarismo. Essa realidade, por vezes, impede a estruturação de tempo do gestor para assegurar atividades de rotinas junto de colaboradores.

Foi a partir desse diagnóstico que a área de DHO - Desenvolvimento Humano e Organizacional da Cotrijal idealizou e construiu o Programa Teia, com o propósito de desenvolver pessoas para apoiarem ativamente os gestores na execução das ações inerentes à gestão de pessoas, tecendo uma verdadeira teia de colaboração, protagonismo e confiança entre DHO, gestores e colaboradores.

A operacionalização do Programa Teia se dá por meio da figura do Teier: um colaborador não gestor, indicado pela respectiva gerência e coordenação administrativa, que recebe desenvolvimento técnico e comportamental e passa a atuar, de forma concomitante com seu cargo e função atuais, no apoio aos gestores da unidade que representa. No lançamento do programa, 53 Teiers foram selecionados e capacitados para executar localmente e com excelência ações como: *onboarding*; incentivo, orientação e controle da adesão aos treinamentos online da plataforma interna de aprendizagem; organização de treinamentos presenciais; suporte aos colaboradores para acesso e utilização dos recursos do Portal

Corporativo e do Portal Pessoas; e orientação dedicada a aprendizes e estagiários nas unidades onde atuam.

Os beneficiados diretos deste programa são os Gestores (Gerentes e Coordenadores), que receberam suporte na execução de tarefas operacionais de gestão de pessoas, otimizando seu tempo para focar em atividades estratégicas. Os novos colaboradores, ao vivenciarem um processo de integração mais estruturado e acolhedor. Os colaboradores em geral, que tem no Teier um ponto de apoio local para esclarecer dúvidas e receber orientações. Os próprios Teiers que foram desenvolvidos em suas competências técnicas e comportamentais, adquirindo novas habilidades e demonstrando seu potencial para influenciar positivamente o ambiente de trabalho e colaborar ativamente com as práticas de RH. E por fim o DHO, ao obter apoio qualificado, garantindo ações rotineiras de gestão de pessoas em toda a cooperativa, multiplicando seus indicadores de desenvolvimento.

DESENVOLVIMENTO

1. Justificativa:

O Programa Teia justifica-se como uma iniciativa estratégica para otimizar a gestão de pessoas e impulsionar a produtividade geral da Cotrijal. Atualmente, tarefas rotineiras de Gestão de Pessoas — como a preparação do *onboarding* de novos colaboradores (incluindo solicitação de uniformes, acessos a sistemas e orientações iniciais do contrato de trabalho), a organização e o registro de treinamentos locais, a orientação sobre programas de aprendizagem e estágio, e a execução de ações de comunicação e campanhas internas — demandam um volume significativo do tempo de Gerentes e Coordenadores. Ao prover um apoio qualificado para essas atividades, o Programa Teia não apenas assegura a execução ágil e com qualidade, mas principalmente libera tempo para que Gerentes e Coordenadores possam focar em decisões críticas, no desenvolvimento de suas equipes e no planejamento futuro.

Adicionalmente, o Programa Teia oferece um **suporte local crucial para o DHO**, agilizando processos, facilitando a capacitação de equipes de execução, e permitindo a identificação de necessidades e oportunidades de melhoria para atuação pontual. Considerando que a Cotrijal possui **2.700 colaboradores distribuídos em 53 municípios**, torna-se imperativo um suporte estruturado para garantir que as iniciativas de desenvolvimento e comunicação alcancem todas as localidades de forma padronizada, ágil e eficaz. O Programa Teia, portanto, é a resposta para garantir que a capilaridade da atuação da cooperativa não comprometa a qualidade e a abrangência das ações de Gestão de Pessoas.

2. Referencial Teórico:

O desenho do Programa Teia é solidificado por quatro referenciais e metodologias distintas que, juntas, promovem uma abordagem abrangente e eficaz no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. São eles:

- **Metodologia 6D de Treinamento e Desenvolvimento**, de Wick, Pollock e Jefferson (2011), para uma abordagem estruturada e abrangente na criação de programas de aprendizagem eficazes, alinhando treinamento com objetivos de negócios, projetando experiências de aprendizado envolventes e garantindo transferência de conhecimento para o local de trabalho.
- **PM – Project Model Canvas** ou Quadro de Gerenciamento de Projetos, de Finocchio Junior (2013), utilizada como ferramenta visual para planejamento dos principais elementos do projeto, como: objetivos, escopo, entregas, partes interessadas, recursos, cronograma, custos, riscos e indicadores de sucesso.
- **Metodologias híbridas de ensino**, onde revisamos o referencial de Bacich, Neto e Trevisani (2015), para sustentar a integração do modelo presencial em sala de aula com o ambiente virtual, como abordagem metodológica ativa de aprendizado. Essa fusão busca uma combinação de elementos de aprendizado síncrono, onde a interação aluno e instrutor ocorre em tempo real, e assíncrono, que oferece a flexibilidade para alunos acessarem materiais e desenvolverem atividades em seus próprios ritmos.
- **Abordagem 70/20/10**, de Lombardo e Eichinger (1996), como modelo amplamente reconhecido para desenvolvimento de habilidades e conhecimentos em adultos. Esse modelo sugere que 70% do aprendizado ocorre por meio de experiências práticas e desafiadoras no trabalho, 20% por

meio de interações sociais e *feedback* de colegas e mentores, e 10% por meio de educação formal, como cursos e *workshops*.

3. Objetivos do case:

3.1 Objetivo geral:

Oferecer um programa de apoio qualificado em Gestão de Pessoas nas Unidades de Negócios Cotrijal, visando assegurar a execução de atividades rotineiras de Gestão de Pessoas, agilizar processos, e liberar a agenda de Gerentes e Coordenadores para focos estratégicos, aprimorando a interação do DHO com os colaboradores.

3.2 Objetivos específicos:

- Desenvolver uma equipe de colaboradores aptos a fornecer suporte operacional em ações de Gestão de Pessoas, incluindo suporte a treinamentos, *onboarding*, campanhas e comunicação interna, em cada Unidade de Negócio Cotrijal;
- Garantir a agilidade e a conformidade dos processos de Gestão de Pessoas através do apoio da equipe designada;
- Reduzir a carga de processos operacionais na agenda de Gerentes e Coordenadores, permitindo-lhes dedicar-se a atividades de maior valor estratégico;
- Melhorar a qualidade e a eficiência das interações do DHO com os colaboradores, assegurando que as ações e informações cheguem de forma padronizada e eficaz a todos.

4. Local:

O Programa Teia está implantado em 55 Unidades da Cotrijal, com cobertura nos 53 municípios de atuação da cooperativa e incluindo diversos segmentos, como: Unidades de Negócio e Atendimento ao Produtor, Fábrica de Rações, Unidade de Beneficiamento de Sementes, Escritório de Projeto SOLO, Supermercados, Atacado, Lojas e setor de Obras e Manutenções.

5. Público Alvo:

Teier é um colaborador não gestor, que representa a Unidade onde o Programa Teia está implantado. Estão ativos hoje no programa 48 colaboradores indicados pelos Gerentes e Coordenadores. O Programa é contínuo, não há uma turma com data de término, e durante o programa podem existir substituições de Teiers decorrentes de movimentações internas, promoções ou desligamentos. Em 15 meses, foram qualificados 67 Teiers.

Indiretamente, o público-alvo também se estende aos **Gerentes e Coordenadores**, que foram beneficiados pela descentralização das atividades operacionais, e a **todos os 2.700 colaboradores da Cotrijal**, que tiveram suas interações com o DHO melhoradas, com acesso padronizado a informações e iniciativas de desenvolvimento.

6. Ações realizadas:

Os principais marcos de ações realizadas foram:

- **Apresentação e validação do Programa com os Gerentes:** visando o engajamento da liderança com a proposta do Programa Teia, a Gerente de

DHO reuniu os gestores e destacou a relevância deste como solução colaborativa para assegurar a execução e qualificar os processos de Gestão de Pessoas nas Unidades (**ANEXO I – Material de apresentação para gestores**).

- **Identificação dos participantes:** a fim de assegurar a aderência com o programa, os Gerentes e Coordenadores foram ativamente envolvidos no processo de seleção dos participantes. Com apoio de suas BPs - Business Partners, foram responsáveis por indicar e apresentar o Programa ao Teier indicado.
- **Conversa da BP com os indicados:** Após a decisão do gestor, as BPs conversaram individualmente com cada um dos indicados, esclarecendo dúvidas sobre o Programa Teia, alinhando expectativas em relação ao papel e discutindo impactos na carreira, garantindo o engajamento dos futuros Teiers com a iniciativa.
- **Onboarding no Programa:** o Teier recebeu um kit onboarding, contendo caderno, caneta, *post-it*, e um exemplar do livro “**Accountability no trabalho:** como comprometer-se, cumprir o prometido e conseguir que outros façam o mesmo”, de Taylor, Carolyn (2021).
- **Qualificação:** uma das premissas do Programa é qualificar os participantes a fim de que eles entendam o propósito de cada ação, garantindo não só a execução, mas também tenham o comprometimento com sua execução. Para isso, o programa previu uma jornada de desenvolvimento que mesclou conteúdo técnico e comportamental, abordados em *lives* ao vivo, conduzidas pelo time de T&D do DHO, e conteúdos gravados disponibilizados por duas plataformas digitais de aprendizagem: o Evoluir – plataforma da Cotrijal e o

CapacitaCoop – plataforma de aprendizagem digital do cooperativismo do Sistema Ocergs. (ANEXO I – Material de apresentação para gestores)

- **Comunicação:** para agilizar a comunicação entre DHO e Teiers, foi criado um grupo no WhatsApp onde todos podem interagir, tirar dúvidas, compartilhar insights e práticas.
- **Networking:** No dia 06 de março de 2024, durante a Expodireto, os Teiers participaram de um encontro presencial realizado na Arena Agrodigital, cuja programação proporcionou tempo para networking entre eles, uma vez que são de localidades diferentes, e ainda, uma palestra com Anderson Nickel, professor e coordenador do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. Participaram desse evento 40 Teiers.
- **Ações práticas:** durante a jornada de desenvolvimento, o Teier foi envolvido para atuar localmente nas seguintes situações demandadas pelo DHO:

A) Conduzir a integração do novo colaborador, desde recebê-lo e apresentar ao seu gestor, até a condução do protocolo de integração – **(ANEXO II)**, entregando uniformes e EPIs, orientando acesso às plataformas digitais: Portal Pessoas (registro de ponto) e Evoluir (treinamento de integração institucional e outros do *onboarding*);

B) Apoiar a disseminação e engajamento dos colaboradores para os treinamentos digitais, viabilizados através da plataforma Evoluir, o que envolveu orientações sobre acesso e navegabilidade, para os seguintes treinamentos:

- Prevenindo o Assédio Moral e Sexual no Trabalho, carga horária de 1 hora para 1.113 participantes (conteúdo assíncrono);

- Diversidade e Inclusão, carga horária de 1 hora para 80 participantes (conteúdo assíncrono);
- Conexão Mulher 2024, carga horária de 8 horas em conteúdos diversos com 95 participantes (conteúdo assíncrono);
- SIPAT 2024 com a palestra “Crenças de segurança e bem-estar familiar”, de Alexandre Eberle, carga horária de 1h15min para 775 participantes (conteúdo síncrono);
- Palestra “O Poder do Cooperativismo: Uma Revolução do Século XXI”, de Dado Schneider, carga horária de 1 hora para 269 participantes (conteúdo síncrono);
- Treinamento de Integração Institucional, carga horária de 4 horas para 492 participantes (conteúdo assíncrono);
- Conexão Mulher 2025, com a palestra “A coragem de ser você mesma”, de Vivian Laube, carga horária de 1 hora para 223 participantes (conteúdo síncrono).

C) Apoiar a realização local das campanhas internas, relativas a Dia Internacional das Mulheres, Páscoa, Dia do Trabalho, Dia das Mães, Festividades da Colheita (São João), Dia dos Pais, SIPAT, Aniversário da Cotrijal, Dia do Gaúcho, Outubro Rosa, Novembro Azul, e Confraternizações de fim de ano.

D) Apoiar ações referente Jubilados 2025, garantindo fotos para homenagem e mobilização da unidade para parabenizar e celebrar.

E) Impulsionar a comunicação interna no Portal Corporativo, com a publicação de notícias e fotos das ações e eventos locais, onde os Teiers

mantiveram um fluxo ativo e atualizado de comunicações por este canal, saltando de 847 para 1.174 publicações.

F) Incentivar boas práticas e reconhecimento, através do compartilhamento de práticas, onde os Teiers foram convidados a escrever um case e apresentá-lo numa *live*, com a participação do time do DHO e seus respectivos gerentes. Os três cases com maior pontuação, avaliados pelo DHO, foram reconhecidos com convite para participar do Congregarh 2024, em Porto Alegre, com 100% do investimento por conta da Cotrijal. **(ANEXO III - REGULAMENTO DO CASE PRÁTICO PROGRAMA TEIA)**. Após a participação, os contemplados organizaram nova *live* para compartilhar o aprendizado e os principais insights gerados durante o Congresso.

7. Metodologia utilizada:

O Programa Teia foi concebido utilizando a metodologia dos **6Ds (Seis Disciplinas)**, uma abordagem que preconiza o foco no **propósito e nos resultados desde a sua origem**. Isso significa que, em vez de se concentrar apenas na entrega de atividades, o Teia foi desenhado para gerar resultado e alinhar-se diretamente aos objetivos da Cooperativa.

A estruturação do programa utilizou o **PM Canvas**, uma ferramenta visual e colaborativa essencial para o planejamento e gestão do projeto. Este método permitiu visualizar e alinhar, de forma concisa em uma única tela, os elementos-chave do projeto. **(ANEXO IV - CANVAS DO PROJETO TEIA)**

A trajetória de capacitação do Programa Teia adotou uma metodologia de aprendizado **híbrida**, mesclando a dinamicidade de **lives online síncronas** com a flexibilidade de **conteúdos assíncronos**, para incentivar o protagonismo e conferir

autonomia ao Teier. Todo o conteúdo abordado ficou gravado na plataforma de aprendizagem digital Evoluir, da Cotrijal. Além disso, o programa incorporou a abordagem **70/20/10**, que enfatiza o aprendizado prático: os participantes foram incentivados a aplicar o conhecimento adquirido imediatamente, prestando apoio ativo a gestores e colegas. Essa combinação garantiu não apenas a absorção teórica, mas também a vivência prática e o desenvolvimento de habilidades essenciais no ambiente de trabalho.

8. Continuidade do case:

O Programa Teia, em seu primeiro ano, já se consolidou como estrutura necessária de apoio ao gestor e está oficialmente na estrutura orgânica de cada unidade.

O cronograma para o ano de 2025 propõe novos assuntos de desenvolvimento, e revisão de alguns já vistos no primeiro ano, mas que por sugestão dos Teiers, há interesse em aprofundá-los ainda mais. Além disso, serão mantidas ações e campanhas internas com ênfase em Comunicação Interna. **(ANEXO V – Cronograma de desenvolvimento Teier - 2025)**

O Programa Teia está servindo de referência e inspiração para que outras áreas corporativas queiram associar-se, como por exemplo:

- O Departamento de Pessoal visualiza no Teier o ponto de apoio para admissão e rescisões digitais;
- A Medicina e Segurança do Trabalho avalia desenvolver o teier como um apoiador local dos Cipeiros;
- O Marketing visualiza o Teier como um potencial agente de desenvolvimento cooperativista local, apoiando as ações de desenvolvimento com cooperados.

9. Orçamento:

9.1 Recursos financeiros:

O montante investido foi de R\$ 14.200,00 para custear materiais de papelaria, o livro do Kit onboarding do Teier e 4 participações do Congregarh 2024, cujo ingresso foi patrocinado pelo Sistema Ocergs.

9.2 Recursos humanos:

O Programa Teia foi uma iniciativa interna de desenvolvimento, idealizada e conduzida pelo DHO, mais especificamente pelo time de T&D, nos seguintes papéis:

- Andreia Zinelli, coordenadora de DHO e responsável pela curadoria do programa;
- Jessica da Silva e Ana Paula Diefenthaeler, analistas de T&D e responsáveis pela condução da jornada de desenvolvimento;
- Andressa Kuntz, analista de T&D, responsável pela inclusão e orientação dos Teiers nas plataformas digitais de aprendizagem;
- Sabrina Perin Roehe, business partner e facilitadora do desenvolvimento comportamental Fluir;
- Daiane Bettim e Anelize Acco, business partners que apoiaram os gestores na seleção e devolutivas de perfil PDA junto aos Teiers selecionados.

9.3 Parcerias com outras organizações:

O programa foi exclusivo da Cotrijal, agregando conteúdos de treinamento disponibilizados pelo CapacitaCoop - plataforma de aprendizagem digital do cooperativismo, do Sistema Ocergs, para a trilha de desenvolvimento dos Teiers.

10. Indicadores:

Os seguintes indicadores, mensurados em base comparativa de 12 meses antes do Programa Teia *versus* os meses subsequentes ao lançamento do Programa, nos deram **quantitativamente** a visão de alcance dos objetivos e metas práticas:

- Horas de treinamento na Plataforma Evoluir;
- Número de protocolos de integração;
- Horas de treinamento de integração: protocolos + EAD institucional;
- Número de publicações no portal corporativo.

A pesquisa **qualitativa** foi realizada com dois grupos-chave: os **Teiers**, que se desenvolveram por meio do programa, e os **gestores**, que sentiram o impacto do trabalho desses profissionais. Nestes levantamentos, buscamos compreender as **percepções** sobre a jornada de desenvolvimento e os **benefícios** gerados tanto para o próprio crescimento individual quanto para a dinâmica e os resultados na rotina dos gestores.

11. Resultados:

11.1 Resultados quantitativos, obtidos através dos registros de T&D no Sistema Senior e das publicações no Portal Corporativo:

Indicador	Antes do Programa Teia - DEZ/22 a NOV/23	Com o Programa Teia - DEZ/23 a MAI/25	Variação
Horas de treinamento na Plataforma Evoluir	5.895	19.454	+ 3,3 x
Número de protocolos de integração	547	2.142	+3,9 x

Indicador	Antes do Programa Teia - DEZ/22 a NOV/23	Com o Programa Teia - DEZ/23 a MAI/25	Variação
Horas de treinamento de integração (protocolos + institucional EAD)	5.264	19.104	+3,6 x
Número de publicações no portal corporativo	847	1.174	+1,4 x

11.2 Resultados qualitativos:

A) Pesquisa com Teiers realizada em fevereiro/2025, com participação de 25 respondentes, representando 64% dos Teiers ativos no programa no período. O **Anexo VI – Resultados da Pesquisa Programa Teia_Participantes**, contém os principais resultados da pesquisa e alguns depoimentos. Os temas que agrupam os relatos dos pontos positivos são:

- Desenvolvimento profissional e pessoal: percepções relacionadas ao crescimento de habilidades e aquisição de novos conhecimentos que contribuirão na evolução tanto da carreira quanto como indivíduo;
- Engajamento e motivação: as respostas expressaram entusiasmo, satisfação e inspiração com o programa, bem como o desejo de participar ativamente e contribuir;
- Visibilidade e oportunidades: aumento da projeção de atuação tanto dentro quanto fora da cooperativa, onde conseguem se expressar melhor ao público;
- Integração e proximidade: melhora nos relacionamentos interpessoais, a sensação de pertencimento e a aproximação com diferentes áreas e pessoas da cooperativa;
- Contribuição e importância: percepções de impacto significativo, utilidade e valor para a equipe, a unidade e a cooperativa como um todo;
- Estrutura e clareza do programa: menções à organização e à forma como o programa foi conduzido, facilitando o entendimento e a aplicação prática.

B) Pesquisa com GESTORES, realizada em maio/2025, com participação de 85 respondentes, representando 53% dos gestores que implantaram o Programa Teia. O **Anexo VII – Resultados da Pesquisa Programa Teia_Gestores**, apresentam os principais resultados e alguns depoimentos que sustentam as principais percepções de impacto:

- As campanhas de comunicação interna e Onboarding de Novos Colaboradores atingiram notas de 4,31 e 4,22, respectivamente, numa escala de 1 a 5 e foram as atuações mais reverenciadas como "excelente apoio" nas atividades do Teier;
- Os valores mais mencionados sobre o que os Teiers agregam à gestão de pessoas foram: Suporte para que os colaboradores recebam informações e orientações (29%); Contribuição significativa para que as rotinas de gestão de pessoas sejam executadas (25%); e O Teier permite ao gestor focar em atividades mais estratégicas e com maior impacto nos resultados (24%);
- O nível de capacitação e preparo dos Teiers para as tarefas que executam foi avaliado pelos gestores com nota de 4,06, numa escala de 1 a 5;
- A percepção de Como a atuação do Teier contribui para o próprio desenvolvimento profissional desses colaboradores alcançou 91% de percepção favorável por parte do gestor, demonstrando que o Teier se desenvolveu em habilidades de comunicação, organização, planejamento e proatividade.

12. Impactos e benefícios:

A atuação dos Teiers proporcionou os seguintes impactos e benefícios:

- **Condução eficaz dos processos de *onboarding***: com o Teier preparando o local e os recursos para as orientações iniciais, assegurou que o gestor

dedicasse o tempo para se apresentar e conduzir a apresentação do trabalho ao novo colaborador;

- **Organização rápida de treinamentos:** o Teier realizou divulgações e mobilizou gestores em participações, para dar agilidade de resposta aos convites de T&D; apoiou a organização de turmas, translados e local do treinamento; assegurou registros de presença, inscrições e confirmações em eventos;
- **Gestão de acessos da plataforma de aprendizagem digital Evoluir:** o Teier realizou desde a orientação de acesso até o chamamento e monitoramento da conclusão dos cursos disponibilizados, o que elevou a quantidade de horas de T&D digital;
- **Disseminação de campanhas de RH:** o Teier mobilizou os colaboradores para engajamento às campanhas, publicando as ações no Portal Corporativo e garantiu práticas em todas as unidades.

13. Avaliação:

As seguintes metodologias foram utilizadas para validar os resultados e conclusões:

- Sistema de Indicadores de T&D, obtidos do Sistema Senior e Plataforma Evoluir;
- Pesquisa qualitativa com Teier, realizada em fevereiro/2025;
- Pesquisa qualitativa com Gestores, realizada em maio/2025.

CONCLUSÃO

A essência do Programa Teia reside em transformar desafios em oportunidades. Sua origem não foi aleatória, mas sim uma resposta estratégica à sobrecarga dos gestores – um elo vital, porém fragilizado pelo próprio volume de demandas que recai sobre sua atuação, inclusive relacionadas às rotinas de gestão de pessoas. O DHO, impulsionado pelo compromisso com o desenvolvimento, atuou na democratização do conhecimento. E os Teiers floresceram como uma solução prática e descentralizada, onde a necessidade realmente acontece.

As incertezas iniciais – como a aceitação dos gestores e a adesão dos próprios Teiers sem promessas de promoção ou remuneração extra – foram superadas pela percepção coletiva de um compromisso de aprendizagem mútua e de um propósito maior: tecer uma rede que eleva o desenvolvimento de todos.

Os resultados, os depoimentos e a análise dos impactos reforçam o sucesso do Programa Teia:

- Para Teiers: o programa gerou sentimento de pertencimento e de contribuição com algo relevante. As avaliações convergiram para uma experiência inspiradora, envolvente e de protagonismo.
- Para os Gestores: os depoimentos atestam o ganho de foco estratégico. O programa assegura a execução eficaz das rotinas e o fluxo dos processos, garantindo que informações e orientações cruciais cheguem à ponta.
- Para o DHO: o Programa Teia se consolidou como um braço forte de execução. E ainda elevou a capacidade do DHO em colocar foco cirúrgico no cliente (o Teier), que acessou processos revisitados e ajustados para garantir que a teoria se traduzisse em práticas.

O Programa Teia é um case de sucesso para o DHO e para a Cotrijal. Sua inserção na estrutura orgânica das unidades e a inspiração que gera em outras áreas são a prova de sua sustentabilidade e do valor duradouro que agrega. É uma gestão de pessoas que cria uma teia de conexões que fortalece, capacita e impulsiona o sucesso de toda a cooperativa.

BIBLIOGRAFIA

BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. *Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação*. Porto Alegre: Penso, 2015.

FINOCCHIO JÚNIOR, José. *Project Model Canvas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. W. *O arquiteto de carreira: guia de desenvolvimento profissional*. São Paulo: M. Books do Brasil, 1996.

WICK, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. *As seis disciplinas da aprendizagem inovadora: como transformar educação em resultados para o negócio*. São Paulo: Évora, 2011.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Andréia Hardt Zinelli, Coordenadora de DHO na Cotrijal, com mais de 25 anos de experiência, conduzindo processos de desenvolvimento. Graduada em Administração, com especializações em Coordenação de Grupos (SBDG) e em Coaching/Mentoring (ICP).

Jéssica da Silva, Analista de T&D com mais de dez anos de experiência na área. Graduada em Recursos Humanos, com MBA em Gestão de Pessoas.

Simone Alice Rohrig, Gerente de DHO na Cotrijal, graduada em Ciências Contábeis, especialista em Gestão de RH. Formações em Dinâmica dos Grupos, Design Organizacional, Coaching Executivo, Desenvolvimento Profissional com Análise Transacional e Mentoria.