

Top Ser Humano 2022 - Categoria Organização

Modalidade: Desenvolvimento - Educação Corporativa

Nome da Organização:

Central Sicredi Sul/Sudeste

Nome do Case:

UNIVERSIDADE COOPERATIVA



Responsáveis pelo Case:

Ângela Duque Arcari e Giana Pretto





ÍNDICE

Sinopse

Introdução.....	1
Corpo do trabalho.....	2
Quem somos.....	2
Universidade Cooperativa – UC.....	4
Resultados.....	14
Conclusão.....	17
Bibliografia.....	18
Autoras.....	19





SINOPSE

O desenvolvimento das pessoas é um valor para o Sicredi e norteada por este, a Universidade Cooperativa foi lançada em janeiro de 2020 com o propósito de criar e fortalecer uma cultura de aprendizagem contínua, para promover a transformação do conhecimento em resultados e que façam sentido para colaboradores, cooperativas e sociedade.

Com uma estrutura orgânica de educação, formada por pessoas dispostas a aprender e ensinar, através da colaboração, troca de experiências e compartilhamento de saberes, a Universidade Cooperativa oferta ações de desenvolvimento para mais de dez mil colaboradores das cooperativas filiadas à Central Sicredi Sul/Sudeste no Rio Grande do Sul, desde seu lançamento, a Universidade Cooperativa já realizou mais de 200 turmas que impactaram 9 mil participantes no estado.

A arquitetura de aprendizagem da Universidade Cooperativa propõe que todas as áreas da empresa sejam responsáveis por identificar necessidades de desenvolvimento e multiplicar conhecimentos, compartilhando com a área de Gestão de Pessoas o desafio de transformar a cultura de aprendizagem no Sicredi. As ações de aprendizagem estão distribuídas em oito Escolas de Conhecimento, movimentadas por suas comunidades de aprendizagem, embaixadores e líderes de conteúdo, engrenagem que possibilita resultados expressivos para o desenvolvimento das pessoas e do negócio.





INTRODUÇÃO

O valor do desenvolvimento humano está no centro da estratégia da Central Sicredi Sul Sudeste, assim como de todo o Sistema Sicredi. A implantação da Universidade Cooperativa se deu como mais uma etapa do nosso processo de constante evolução, a partir da necessidade de consolidação de uma arquitetura de aprendizagem com uma identidade comum para as 42 cooperativas filiadas à Central Sicredi Sul Sudeste, estimulando assim uma cultura de aprendizagem que reflete a nossa identidade cooperativista.

A Universidade Cooperativa (UC) possui uma estrutura horizontal, baseada na colaboração, onde todos são responsáveis pela nossa cultura de aprendizagem e impacta através de suas ações, mais de 10 mil colaboradores no estado do Rio Grande do Sul. No ano de 2021, a UC conquistou um índice médio de percepção de aplicabilidade dos conteúdos à prática de mais de 9,0 pontos, o que indica que o trabalho realizado pelas comunidades de aprendizagem é assertivo e os conteúdos fazem sentido para os colaboradores.





CORPO DO TRABALHO

QUEM SOMOS

Prazer, nós somos o Sicredi, a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil. Nosso modelo de negócio constrói uma cadeia de valor que beneficia o associado, a cooperativa e a comunidade local.

Escolhemos trilhar um caminho coletivo para oferecer soluções inteligentes para o desenvolvimento financeiro de nossos associados. A gente entende que as melhores escolhas são aquelas que trazem resultados para todos. Oferecemos mais de 300 produtos e serviços financeiros de um jeito simples e próximo para pessoas, empresas e agronegócio. Mas o que nos faz diferentes é que os associados de nossas cooperativas passam a ser donos do Sicredi, tendo voz sobre as decisões do negócio e participando dos resultados. Aqui todos têm a oportunidade de decidir e participar, assim criamos laços de confiança que nos permitem crescer juntos.

Somos mais de **5,5 milhões de associados** e estamos presentes em todo o Brasil com mais de **2,2 mil agências**, distribuídas em mais de **100 cooperativas**. Temos mais de **35 mil colaboradores**.

As mais de 100 cooperativas do Sistema Sicredi são distribuídas por regiões e filiadas a cinco Centrais, que atuam em diferentes regiões do Brasil. A Central Sicredi Sul/Sudeste, onde realizamos o trabalho com a Universidade Cooperativa (UC), atua nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Espírito Santo, junto as suas 42 cooperativas filiadas. Considerando o foco deste case, que são os colaboradores presentes no Rio Grande do Sul, a nossa UC impacta o desenvolvimento de mais de 10 mil colaboradores.





Nossa Missão

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Nossa Visão

Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz.

Nossos Valores

O conjunto de princípios do cooperativismo determinou os valores do Sicredi desde sua origem e sustenta o crescimento e as conquistas alcançadas ao longo do tempo. Sendo assim, os valores que nos regem como Sistema são:

- **Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio** – A adesão livre e voluntária; o controle democrático pelos associados; a participação econômica dos associados; e a autonomia e independência dos entes são alguns dos princípios que regem toda atitude dos nossos colaboradores.
- **Respeito à individualidade do associado** – Toda e qualquer forma de preconceito, discriminação e assédio é repudiada, assumindo, o Sicredi, o compromisso de apurar e enfrentar situações de humilhação e intimidação.





- **Valorização e desenvolvimento das pessoas** – O Sicredi possibilita e incentiva o pleno desenvolvimento das potencialidades individuais dos colaboradores.
- **Preservação da instituição como sistema** – O Sicredi preconiza que sempre devemos trabalhar observando economia de escala, especialização e compartilhamento de atividades.
- **Respeito às normas oficiais e internas** – O Sicredi tem compromisso e respeito aos normativos oficiais e internos, que devem ser seguidos com rigor.
- **Eficácia e transparência na gestão** – O Sicredi mantém o compromisso de registrar relatórios e balanços de modo correto, consistente, exato, verdadeiro e completo, em grau de detalhamento e contextualização que assegure a transparência inerente ao negócio das cooperativas de crédito.

UNIVERSIDADE COOPERATIVA - UC

A Universidade Cooperativa nasceu da necessidade de alinharmos e darmos identidade única para todas as ações de educação corporativa que fazíamos como Central Sul Sudeste e suas filiadadas, com o objetivo de potencializar esse movimento e dar ainda mais efetividade ao processo de preparar as pessoas para evolução do nosso modelo de negócio cooperativo.

“A Universidade Cooperativa é a materialização do papel da Central Sicredi Sul Sudeste, que tem como propósito “inspirar e promover juntos o desenvolvimento sustentável das cooperativas e da sociedade”. Olhando especificamente para o objetivo estratégico da gestão do conhecimento, através dessa estrutura, buscamos conectar as pessoas e as cooperativas para compartilhamento de práticas, aprofundamento de temas de interesses comuns, referências do que há de melhor, dentro e fora de casa, para gerar





aprendizado e produzir mais conhecimento a partir destas conexões. A identidade e o papel da Universidade Cooperativa são estratégicos, pois acolhem também a responsabilidade de trabalhar a cultura, a história, conhecimentos técnicos, metodologias, inovação e temas que provoquem as mudanças necessárias para que possamos realizar o nosso propósito.”

Leandro Gindri de Lima (Diretor Executivo da Central Sul Sudeste)

Mapa estratégico da Central Sicredi Sul Sudeste



O movimento de evolução para uma estrutura de educação corporativa com identidade comum e que proporciona autonomia para gestão das ações de aprendizagem das cooperativas filiadas a Central Sul Sudeste, corrobora com a valorização cada vez maior da aprendizagem e do conhecimento na vida das pessoas.

Conrado Schlochauer (2021), afirma que aprender se tornou um dos papéis sociais em que mais investimos tempo na vida, sem contar o trabalho. O autor destaca ainda que há o fato de que a aprendizagem é uma atividade que define nossa





identidade pessoal e social. Na profissão, em geral, é aquilo que aprendemos a fazer. Então, a oportunidade de acesso ao conhecimento, trocas e interação com pessoas que são referências em suas áreas de atuação ou instituições que possuem práticas de excelência, evidenciam o cuidado e o investimento do Sicredi no desenvolvimento das pessoas.

Por que Universidade COOPERATIVA?

Porque acreditamos que a universalização do conhecimento aliada à nossa essência cooperativista transforma o nosso negócio! O Sicredi é um sistema cooperativo e a nossa estrutura de educação, não poderia ser diferente.

A Universidade Cooperativa propõe um modelo colaborativo de construção das ações de educação através de comunidades de aprendizagem, com a participação das diversas esferas do sistema – Cooperativas, Central e Centro Administrativo Sicredi (CAS). Sempre com foco nos objetivos do negócio, mas mais do que isso, no desenvolvimento dos colaboradores e das cooperativas. A ideia central de atuação e funcionamento é baseada na colaboração e não na verticalização, garantindo assim a autonomia das entidades impactadas em todas as decisões relacionadas ao desenvolvimento das pessoas.

Nos modelos tradicionais de universidade CORPORATIVA não encontramos representatividade no nosso formato horizontal, integrado e democrático de construir aprendizado, por isso evoluímos para nosso modelo cooperativo que inclui, respeita todas as ações em todos os níveis de nossas Cooperativas e ganha na coletividade, velocidade, compartilhando conhecimento.

Giana Pretto (Gerente de Gestão de Pessoas na Central Sul Sudeste)





Nosso Manifesto

A Universidade Cooperativa é uma estrutura orgânica de educação, formada por pessoas dispostas a aprender e ensinar, através da colaboração, troca de experiências e compartilhamento de saberes.

Não estamos em um prédio, não ocupamos uma sala e não temos um reitor. A nossa estrutura é formada por vários agentes, nas diferentes entidades do Sicredi, que se complementam em prol do mesmo objetivo: o desenvolvimento das nossas pessoas e do nosso negócio.

Acreditamos que conectando pessoas, ideias e conteúdos, podemos quebrar barreiras e expandir exponencialmente o nosso aprendizado.

Nosso propósito é criar e fortalecer uma cultura de aprendizagem contínua, que promova a transformação do conhecimento em resultados e que faça sentido para colaboradores, cooperativas e sociedade.

Nossos Princípios

Com o objetivo de nortear nossas práticas, decisões e condutas, definimos em conjunto com os Embaixadores da UC das cooperativas, quatro princípios:

- **A UC não tem um único dono ou responsável:** A área de GP garante que o processo de aprendizagem aconteça de maneira colaborativa, fluida, contínua e efetiva. Mas o conhecimento está presente em todas as áreas e pessoas.
- **Todos somos responsáveis pela cultura de aprendizagem:** Uma organização que aprende é formada por pessoas que gostam de aprender e compartilhar o seu conhecimento.





- **O aprendizado é contínuo:** Os desafios mudam a todo momento e nunca estamos 100% preparados: buscamos ser proativos aprendemos novas habilidades todos os dias.
- **A aprendizagem precisa ser ativa e fazer sentido:** Priorizamos os métodos de educação ativos, que colocam o aprendiz como protagonista no seu processo de desenvolvimento, com autonomia e responsabilidade.

Atualmente temos uma série de referências sobre aprendizado ao longo da vida ou “*lifelong learning*” e nossos princípios estão muito conectados a este conceito, que segundo Carvalho (2021), surgiu nos anos 1960, quando o Conselho da Europa já propunha “educação permanente” para atender às demandas da sociedade na época. Com uma abordagem mais ligada à economia, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) lançou, em 1973, o manifesto “*Recurrent Education: A Strategy of Lifelong Learning*” (tradução livre: Educação recorrente: uma estratégia de aprendizagem ao longo da vida), propondo a alternância de trabalho e educação para toda a vida, e frisando a importância de se promover a aprendizagem em ambientes formais e informais – ou seja, não apenas na sala de aula.

Com o trabalho de construção conjunta e colaborativa, experimentamos diferentes formas de promover a aprendizagem nestes dois anos em que a UC está em funcionamento e os depoimentos dos participantes ilustram o quanto estas experiências são impactantes para eles:

“Sem palavras para agradecer a todos vocês por esses dias de trocas e experiências. Foi muito enriquecedor participar do Mais Sicredi! Obrigada às organizadoras desse projeto lindo e aos colegas por cada troca, interação e animação nesses dias. Saio dessa experiência com a confirmação de que estou no lugar certo e rodeada de pessoas incríveis! Vamos juntos levar o





cooperativismo adiante e com isso fazemos parte da construção de uma sociedade mais próspera!”

Assistente de Comunicação e Marketing – Cooperativa Sicredi Mil

“Passando aqui para dar um feedback do encontro que tivemos na nossa central em POA do curso A Estreia do Líder. Foram dois dias de encontro magníficos, práticas, trocas e networking que irá contribuir muito para minha carreira e conseqüentemente para nossa Cooperativa.”

Gerente de Agência – Cooperativa Região Centro

Nosso Funcionamento

A Universidade Cooperativa (UC) tem sua engrenagem baseada em colaboração e funciona a partir da integração entre Cooperativas, Centrais e Centro Administrativo Sicredi (CAS), para definição das estratégias, diretrizes educacionais (metodologias, formato de trabalho, processos e ferramentas) e governança alinhadas em todo o sistema.





A engrenagem de funcionamento da Universidade Cooperativa acontece através de comunidades de aprendizagem e é baseada na colaboração e integração entre pessoas de todas as esferas do Sistema Sicredi.

Para Marcelle Xavier (2021) a forma mais antiga de aprendizado é através do convívio social, do compartilhamento de histórias e da troca que acontece dentro de comunidades. Mas ainda priorizamos muito pouco a construção de espaços de aprendizado comunitários e o aprendizado social. Nas comunidades de aprendizagem, os diferentes papéis dos colaboradores que fazem a UC acontecer no dia a dia estimulam o protagonismo e a conexão entre quem precisa aprender, quem pode compartilhar conhecimentos e quem facilita essas conexões. Aqui estamos falando dos Líderes de Conteúdo, dos Embaixadores e Embaixadoras da UC e dos times de Gestão de Pessoas.

Líderes de Conteúdo – são pessoas de referência em suas áreas de atuação, que estão em contato constante com seus colegas de área (públicos-alvo) e tem o papel de identificar, definir, priorizar, customizar e avaliar os conteúdos trabalhados por meio da UC.

Embaixadores e Embaixadoras da UC – são colegas que atuam nas áreas de Gestão de Pessoas das cooperativas e tem o papel de indicar conteúdos e prioridades de desenvolvimento, fazer a gestão das informações e inscrições na plataforma digital aprendizagem – Sicredi Aprende – e acompanham os resultados das ações de aprendizagem promovidas pela Central no âmbito da cooperativa, bem como lideram suas ações de desenvolvimento locais.

Gestão de Pessoas – Central – são as pessoas responsáveis pela governança da UC, que fazem a seleção e desenvolvimento de facilitadores/fornecedores (internos





ou externos), avaliam as metodologias, apoiam a curadoria de conteúdos e os projetos propostos pelos líderes de conteúdo, fazem a gestão da agenda e da logística das ações de aprendizagem.

Gestão de Pessoas – CAS – são os colegas responsáveis por fornecer e gerir a plataforma digital de aprendizagem (Sicredi Aprende), pelos cursos sistêmicos, treinamentos obrigatórios online e por demandas aplicadas a todas as cooperativas.

A “colaboração disciplinada” descrita por Hansen (2010), aplica-se aos papéis dos atores da engrenagem de funcionamento da UC quando o autor afirma que a ideia é permitir que as unidades da empresa trabalhem de forma independente, sempre que esta abordagem traga os melhores resultados. Para ele, a prática mantém os benefícios da descentralização, dando aos colaboradores a liberdade de liderar uma parte do trabalho (ou projetos), de ser responsáveis, de ser empreendedores que constroem algo importante, de estar próximos ao seu público-alvo ou clientes internos e ainda de obter reconhecimento pelos resultados conquistados.

O acompanhamento e a gestão das comunidades de aprendizagem acontecem de forma periódica e com metodologias colaborativas para o compartilhamento de conteúdos, práticas, bem como colheita de aprendizados e sugestões de melhorias. Os líderes de conteúdo se reúnem a cada três meses e apresentam suas ações em andamento, desafios, planejamento e debatem sobre metodologias e resultados obtidos nas ações realizadas. Já os embaixadores e embaixadoras se encontram a cada dois meses para um status de gestão sobre as entregas da UC, compartilhamento de práticas e metodologias de aprendizagem, entre outros temas com o objetivo de melhoria contínua.





Arquitetura de Aprendizagem da Universidade Cooperativa

A arquitetura de aprendizagem da Universidade Cooperativa conta com oito Escolas de Conhecimento, pensadas para contemplar uma ampla gama de conteúdos trabalhados com diferentes públicos. Estas escolas estão distribuídas em duas frentes: Função e Essência.

A frente de Função é aquela que acolhe as escolas de conteúdos específicos, que abordam temas relacionados às funções e ocupações dos colaboradores. São elas: Escola de Agências, Escola de Sedes (para as sedes das cooperativas), Escola de Lideranças, Escola de Executivos e Escola de Conselho.

A frente de Essência contempla as escolas que trabalham conteúdos vinculados à nossa estratégia e essência cooperativista, comuns todos os colaboradores. São elas: Escola de Habilidades, Escola de Identidade Cooperativa e Escola de Inovação.





No planejamento inicial, a entrega para o ano de 2020 era praticamente 100% presencial, inclusive desde o seu lançamento com participação dos colegas de Gestão de Pessoas das cooperativas (fotos no anexo). Porém, no mesmo ano o desafio da implantação se tornou ainda maior com o surgimento da pandemia e de todos os seus impactos. Frente a este cenário, debatemos as possibilidades nas comunidades de aprendizagem e, em um mês, refizemos todo o planejamento para realização das ações de forma remota. Nesse contexto, experimentamos novos formatos e tivemos um incremento importante nas entregas das ações de aprendizagem da Universidade Cooperativa, através de cursos online, workshops de compartilhamento de práticas, webinars temáticos, oficinas/laboratórios e também de grupos de estudos.



Cursos presenciais e online

Ações que tem por objetivo capacitar o colaborador em um determinado conhecimento ou habilidade que precisa adquirir.



Workshops de compartilhamento de práticas

As organizações que aprendem são formadas por pessoas que trocam, compartilham e aprendem juntas. Aqui, o objetivo é somar conhecimentos e práticas que podem nos levar além.



Webinars temáticos

o Webinar é uma forma de realizar uma palestra online e tem por objetivo gerar insights e reflexões em um espaço menor de tempo.



Oficinas

São encontros focados em prática, co-criação e mão na massa, que usem a inteligência coletiva para resolver problemas e criar soluções .



Grupos de Estudo

Grupos formados para trocas de práticas, apresentação de cases, co-criação e construção coletiva, para compartilhamento de referências e solução de problemas comuns.

A partir destas experiências, estimulamos ainda mais as práticas e a habilidade de aprendizagem. Wick (2011) afirma que a “Aprendizagem é habilidade-mestre. Quando você se envolve completamente – quando se atira de corpo e alma na experimentação, reflexão, leitura... – sente a vibração do avanço e o sabor do sucesso. Mais é mais, quando se trata de aprendizagem.”





RESULTADOS

Em dois anos e cinco meses de funcionamento a UC realizou 119 ações de aprendizagem em 231 turmas, com um investimento de 5,7 milhões e impactando mais de 9 mil participantes no Rio Grande do Sul, colaboradores de todas as cooperativas filiadas no estado.

Dados UC	Realizado 2020	Realizado 2021	Realizado 2022 até 31/05
Ações de Aprendizagem	27	72	20
Turmas	82	117	32
Participações	3.392	5.299	1047
Investimento	1.337.497	3.233.646	1.163.970

A partir das experiências do primeiro ano de atuação da UC e do crescente engajamento dos líderes de conteúdo, em 2021 ampliamos em 132% as ações ofertadas. Incluímos também dois novos indicadores nos questionários de avaliação de reação: percepção de aplicabilidade do conteúdo e NPS (*net promoter score*, onde o participante pontua em uma escala o quanto indicaria o curso/conteúdo para seus colegas) e na visão dos participantes a nota de aplicabilidade foi de 9,2 e a de NPS de 9,2 também, indicando a zona de excelência para as ações de aprendizagem. Todos os indicadores da Universidade Cooperativa são acompanhados através de um quadro compartilhado na ferramenta Power BI, ao qual todo o público de Gestão de Pessoas e Líderes de Conteúdo possuem acesso.

Mais uma vez, a partir das experiências e trocas nas comunidades de aprendizagem, expandimos o nosso olhar para práticas de aprendizagem informais e novas formas de estimular os colaboradores a buscar conhecimentos por conta própria, seja em uma troca de práticas com colegas, uma leitura, assistindo a um





treinamento assíncrono em nossa plataforma de aprendizagem ou até mesmo participando de uma reunião, para que assim a aprendizagem heterodirigida faça parte do dia a dia das pessoas de forma consciente, ampliando a percepção de aquisição de conhecimento por parte dos indivíduos.

Palmer e Blake (2019) afirmam que na maioria das vezes não estamos conscientes do que aprendemos e de como adquirimos conhecimentos. A aprendizagem ocorre organicamente: você aprende uma nova habilidade olhando o colega fazer uma apresentação, lendo um livro, assistindo um vídeo. Na era da expertise competitiva, não importa como ganhamos expertise, mas sim que a ganhamos. O desafio que resta é fazer a expertise ter valor de formas relevantes e usá-la para seguir desempenhando seu trabalho, avançar nas carreiras e mudar o mundo.

O convite para ser Embaixadora da Universidade Cooperativa na UniEstados foi importante para começar a expandir o olhar sobre a nossa Cultura de Aprendizagem e sobre como aproximar educação e negócios. Depois de realizar um diagnóstico para entender melhor a nossa realidade e a necessidade da empresa, nos apoiamos na estrutura e no manifesto da UC para desenhar as práticas e iniciativas de aprendizagem que pudessem ter entregas assertivas e engajadoras. A identidade das escolas é utilizada em todas as nossas iniciativas e nos ajudam a organizar as ações formais e informais bem como identificar quais as escolas e públicos estão sem ações. Ter e utilizar a universidade foi um grande marco para a educação corporativa da UniEstados.

Samara Piran (Analista de Gestão de Pessoas e Embaixadora da UC na cooperativa UniEstados em Erechim – RS)



Wick (2011) afirma: Aprendizagem vem primeiro. Quando as pessoas estão predispostas a serem curiosas e querem aprender algo novo, têm muito mais chances de se aperfeiçoarem naquilo do que as que não se envolvem plenamente. Os resultados da Universidade Cooperativa ultrapassaram fronteiras e despertaram a curiosidade de colegas de todas as regiões do Brasil. Com base em nossas premissas de cooperação, compartilhamos nossas experiências e deixamos as portas abertas para trocas, aprendizados e construções colaborativas. Movimento que culminou em um grande projeto sistêmico, com participação de todas as Centrais e do CAS para uma revisão da estrutura de educação corporativa do Sicredi. Neste projeto, o grupo foi convidado a pensar sobre a cultura, a arquitetura e a governança de aprendizagem do sistema e o resultado foi a criação do nosso Ecossistema de Aprendizagem, que possui características e premissas muito alinhadas ao modelo da UC e foi lançado no dia 29 de março de 2022.

A partir do lançamento do Ecossistema, a Universidade Cooperativa está passando por um período de transição e adoção da nova identidade, que traz uma arquitetura ainda mais fluida para que os colaboradores tenham experiências de aprendizagem cada vez melhores. Este é um novo capítulo da nossa jornada que estamos escrevendo para contar em um futuro próximo!





CONCLUSÃO

Acreditamos que o movimento de aprendizagem e expansão de conhecimento gerados pela Universidade Cooperativa da Central Sicredi Sul Sudeste vai nos impulsionar a voos cada vez mais altos, em direção à construção de uma sociedade mais próspera, agora, como parte de um Ecossistema de Aprendizagem.

A conexão entre estratégia, propósito e aprendizagem seguem como norte para a realização de um planejamento robusto feito para 2022. O engajamento das comunidades de aprendizagem e líderes de conteúdo tem gerado um aumento significativo no volume de ações e inovações trabalhadas pela Universidade Cooperativa e isto tem nos desafiado a criar processos e caminhos mais ágeis e eficientes para entregar todo o conteúdo gerado e proporcionar às pessoas que buscam aprender soluções no formato, tempo e qualidade que precisam.

A jornada que trilhamos até aqui foi estruturante para que possamos conquistar novos objetivos, mas sabemos que o aprendizado acontece de fato ao longo da vida, então seguiremos trabalhando com olhares atentos para consolidar uma cultura de aprendizagem cada vez mais colaborativa, horizontal, inovadora, que estimule a autonomia para aprender e faça sentido para as pessoas, o negócio e a sociedade.



BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, Alexandre. Lifelong Learning: o desafio de ser um eterno aprendiz. Disponível em <<https://vocesa.abril.com.br/carreira/lifelong-learning-entenda-porque-o-aprendizado-nao-tem-data-para-acabar/>> Acesso em 07/06/2022.

HANSEN, Morten T. Colaboração: o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados. Tradução: Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PALMER, Kelly; BLAKE, David. Expertise Competitiva: como as empresas mais inteligentes usam o aprendizado para engajar, competir e ter sucesso. Traduzido por Aldir Coelho - Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

SCHLOCHAUER, Conrado. Lifelong Learners: o poder do aprendizado contínuo. São Paulo: Editora Gente, 2021.

XAVIER, Marcelle. Nosso futuro é feito de comunidades construídas no agora. Disponível em <<https://marcellepx.gitbook.io/mapa-amuta/por-que-comunidades/tipos-de-comunidade/comunidades-de-aprendizagem%3E>> Acesso em 07/06/2022

WICK, Calhoun; POLLOCK, Roy e JEFFERSON, Andrew. 6Ds: as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. Traduzido por Alexandre Callari - São Paulo: Editora Évora, 2011.



AUTORAS

Ângela Duque Arcari – Consultora Interna em Gestão de Pessoas. Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV, Pós-Graduada em Dinâmica de Grupos pela SBDG.

Giana Pretto – Gerente de Gestão de Pessoas. Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do RS, Pós-Graduada em Dinâmica de Grupos pela SBDG, Pós-Graduada em Administração de Recursos Humanos na FDRH-RS, Especialização em Gestão de Pessoas e Negócios na ESPM e MBA em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral.