

Top Ser Humano 2022
Categoria Organização
Modalidade Desenvolvimento

Sicredi Noroeste RS

***Desenvolvimento Consciente de
Pessoas: O Papel da Gestão de
Pessoas no Capitalismo Consciente***

Responsável: Lisiane Prestes

ÍNDICE

Objetivo do Case	1
Público-alvo	1
Introdução	1
Sobre o Desenvolvimento de Potenciais Líderes	3
O Programa Lidere	6
Metodologia	11
Investimento	13
Resultados	14
Conclusão	17
Bibliografia	19
Sobre os Autores	20

SINOPSE

Em 2018, a Cooperativa deu o primeiro passo em direção ao redesenho da sua cultura, buscando conectá-la ao Capitalismo Consciente. A Gestão de Pessoas, em busca de maior impacto e significado para o desenvolvimento de líderes conscientes, refletiu acerca da sua contribuição para potencializar o movimento. O Lidere é um Programa de desenvolvimento de potenciais líderes, que nasceu a partir de um olhar atento às premissas do Capitalismo Consciente e da Nova Economia, para ser símbolo da nova cultura. A iniciativa foi realizada na Sicredi Noroeste RS, em Três de Maio, e foi ofertada para todos os colaboradores que não ocupavam cargo de liderança ou assessoria. Após 16 meses, o resultado percebido está relacionado à ampliação de consciência da Cooperativa, pois o impacto foi maior do que o repertório de liderança gerado aos 25 participantes selecionados: eles se tornaram vetores da cultura, reverberando na atuação dos atuais líderes, rituais nas agências, escuta genuína com os associados, condução de projetos estratégicos e iniciativas de compartilhamento de conhecimento e experiências para toda a Cooperativa. Percebemos que, ao coconstruir o projeto, no exercício da escuta ativa das partes interessadas e com um propósito claro, o Lidere realmente se tornou um símbolo da cultura DNA – Desenvolvendo nossa Autenticidade, para a geração de uma sociedade mais próspera.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Capitalismo Consciente, Cultura Organizacional, Desenvolvimento de Lideranças.

OBJETIVO DO CASE

O Desenvolvimento Consciente de Pessoas: O Papel da Gestão de Pessoas no Capitalismo Consciente tem como objetivo demonstrar o processo de desenvolvimento de potenciais líderes à luz dos pilares da Nova Economia. O Programa Lidere é uma formação única, construída colaborativamente a partir de um processo de escuta ativa das partes interessadas e estruturado de forma a conciliar a educação das pessoas com os objetivos estratégicos da Cooperativa, sendo um primeiro passo consistente na formação de potenciais líderes. Este objetivo será detalhado abaixo.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo foi definido de modo a demonstrar um novo momento da Cooperativa, considerando a Cultura DNA – Desenvolvendo nossa Autenticidade. Diferente de anos anteriores, em 2020 foi aberto um processo seletivo interno em que todos os colaboradores, independente de formação ou anos de trabalho na Cooperativa, poderiam participar. A única restrição foi que líderes atuais e assessores, por já terem uma jornada de liderança, não poderiam se inscrever. Após um processo seletivo, a ser detalhado no corpo do trabalho, foram selecionadas 25 pessoas entre os 65 inscritos no Programa Lidere.

INTRODUÇÃO

Em 2022, a Sicredi Noroeste RS completou 76 anos de existência, sendo um parceiro importante no desenvolvimento das comunidades, com 48% da população associada. São 266 colaboradores¹, distribuídos entre Sede e 18 agências, em 12

¹ Dado Base Abril/22.

municípios na região noroeste do estado, com mais de 300 soluções financeiras e 49 mil associados. É líder em sua área de atuação, ofertando produtos e serviços com o propósito de construir juntos uma sociedade mais próspera.

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, na prática, do cooperativismo. Nesse momento, a Cooperativa ganhou consciência sobre o quanto os conceitos base da mudança cultural refletem e reforçam a essência cooperativista. Esse movimento deu origem ao DNA – Desenvolvendo nossa Autenticidade. O DNA é a formalização do compromisso da Cooperativa com respeito à individualidade de cada um, com a cooperação como método de trabalho e o propósito como ponto de partida para a tomada de decisão.

Com essa mudança de mentalidade, a Gestão de Pessoas da Cooperativa assumiu um papel muito importante: o Desenvolvimento Consciente de Pessoas, sendo exemplo do que era e é esperado das pessoas: autoconhecimento e apropriação técnica para ampliação da potência, primeiro de si mesmo e depois das equipes e da Cooperativa. Tal Desenvolvimento Consciente de Pessoas é demonstrado através do Programa Lidere, reconhecido como uma célula que representa o que queremos ver e ser no todo da Cooperativa.

Para Lisiane Prestes, Gerente de Gestão de Pessoas, “O Lidere foi um Programa disruptivo para a Cooperativa desde a sua concepção, com um processo de escuta genuína que envolveu todos os colaboradores e lideranças, além do conselho de administração e uma amostra de associados. Queríamos realmente que todos fizessem parte e que pudessemos experimentar, na prática, uma jornada consciente de desenvolvimento de pessoas”.

SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE POTENCIAIS LÍDERES

O compromisso de desenvolvimento de potenciais líderes começou em 2016 com o Programa Passaporte. O Passaporte tinha como premissa instrumentalizar potenciais líderes, preparando a sucessão e o futuro da Cooperativa. A partir da indicação dos líderes, sem considerar o desejo das pessoas em fazer parte, o Passaporte era destinado a colaboradores com mais de 1 ano de trabalho na Cooperativa e tinha uma agenda pré-determinada. Foi um momento importante e, como resultado do Passaporte, a Cooperativa conta, hoje, com seis pessoas em posição de gerente e seis pessoas em posição de assessoria, o que representa 30% de aproveitamento do total de participantes. Nesse momento da Cooperativa, o processo de desenvolvimento de pessoas se dava por meio de cursos de formação técnica e formal, com o apoio de universidades de ponta, no Brasil.

Após duas edições do Programa Passaporte e com a transformação cultural em curso, foi definido, no Planejamento Estratégico de 2019, que havia a necessidade de mais um programa de formação de potenciais líderes. Aqui, foi preciso uma pausa para rever os aprendizados e refletir sobre o melhor formato de educação para atender o novo momento da Cooperativa, pois havia um impulso grande de conectar esta iniciativa à cultura desejada.

“Capitalismo Consciente é uma filosofia – acompanhada por um conjunto de princípios orientadores e de boas práticas – baseada na simples ideia de que um negócio vai além de gerar lucro. É uma abordagem de negócio construída sobre a verdade universal e fundamental de que as pessoas sempre aspiram por algo mais – por propósito e significado, por florescer e se realizar”. (SISODIA, HENRY, ECKCHMIDT, pág. xvii).

Assim, a área de Gestão de Pessoas da Cooperativa também se transforma para dar conta da Dimensão ALMA, uma perspectiva do Mapa Estratégico², considerando a estratégia de SUCESSÃO para que a Cooperativa possa conquistar autossuficiência em pessoas para posições de liderança.

Mesmo com a pandemia e a indicação de que os encontros seriam *online*, a Cooperativa escolheu seguir em frente com a iniciativa. Para isso, a Cooperativa buscou firmar alianças com profissionais que eram referência no tema e que conseguiram compreender os valores do Capitalismo Consciente. Considerando as novas premissas culturais e o pedido estratégico, se deu início ao desenho do Programa Lidere para reforçar, também, vínculos, conexão e confiança nas pessoas e no futuro da Cooperativa.

Em conjunto com a consultora externa, o primeiro movimento realizado foi a escuta dos *stakeholders*, atendendo a uma dimensão preconizada no Capitalismo Consciente:

- a. **Diálogo com o Colegiado:** Inicialmente, fizemos uma conversa com os membros do Colegiado³ e o Presidente do Conselho utilizando a matriz Certezas, Suposições e Dúvidas (CSD), com a pergunta estímulo: Como você vê o Programa de Desenvolvimento de Líderes (da Cooperativa)?
- b. **Escutatória:** Organizamos pequenos grupos *online* com ex-participantes do Programa Passaporte, Gerentes de Agência e Gerentes Administrativos Financeiros para uma conversa a partir da ferramenta Mapa de Empatia. Além disso, construímos um formulário com

² O Mapa Estratégico da Cooperativa considera as dimensões Corpo, Mente e Alma. Corpo se refere à estrutura, Mente se refere à relação com associados e Alma se refere às pessoas.

³ Composto por Diretor Executivo, Diretor de Operações, Gerente de Gestão de Pessoas e Gerente Regional de Desenvolvimento.

perguntas abertas a todos os colaboradores sobre: “Como é a liderança hoje?”, “Como será a liderança no futuro?” e “Qual é o primeiro passo para formar líderes na Sicredi?”, entre outras. Adicionalmente, enviamos o mesmo formulário para os Conselheiros da Cooperativa e uma amostra de associados.

Os colaboradores e líderes da Sicredi Noroeste RS, durante a escutatória, demonstraram o interesse e necessidade de um trabalho voltado para o SER e não para o FAZER da Liderança, o que corrobora com outra dimensão importante do Capitalismo Consciente: a liderança servidora, que na nossa Cooperativa tem o nome de Liderança Educadora.

Uma pesquisa global realizada em 2017, pelo Prof. Peter Hakwins⁴, evidencia a necessidade de “revolucionar” a forma como se dá o desenvolvimento de lideranças. De líderes que sabem gerenciar bem processos e rotinas para líderes que, também, sabem gerenciar mudanças e pessoas.

O Programa Lidere é uma evolução do Programa de Desenvolvimento de Potenciais Líderes com o objetivo de: Desenvolver competências de Liderança; Ampliar o repertório dos participantes no que se refere à liderança; e Aproximar os participantes da estratégia e estilo de gestão, de forma a garantir o futuro da Cooperativa.

⁴ <https://www.henley.fi/2017/08/16/catch-up-with-our-latest-research-tomorrows-leadership-and-the-necessary-revolution-in-todays-leadership-development/>

O PROGRAMA LIDERE

O Programa Lidere nasce com o desejo de formar pessoas melhores a partir de um processo de desenvolvimento que é exemplo do que é esperado na cultura DNA: Propósito, Integração com *Stakeholders*, Liderança Educadora e Cultura Consciente, gerando negócios com significado.

O Capitalismo Consciente tem como premissa a orientação para os *stakeholders*, ou seja, é preciso gerar valor para todas as partes interessadas no conceito de pensamento Ganha-Ganha. Ainda, “uma orientação para *stakeholders* em relação aos empregados implica o dever, por parte da empresa, de adotar certas práticas:

- tratar cada empregado como um ser humano querido.
- esforçar-se para zelar o melhor possível por suas vidas.
- dar-lhes oportunidades de crescer e evoluir.
- ajudar a curá-los e a tornar suas vidas integrais.
- capacitá-los a compartilhar seus dons e realizar seu potencial.

(SISODIA, HENRY, ECKCHMIDT, pág. 113).”

Considerando a escuta inicial, as premissas culturais e estratégicas, a Gestão de Pessoas, com o apoio da consultora externa, desenhou quais seriam os valores e propósito (SER do Programa) e quais eram as ações necessárias (FAZER do Programa) para que os resultados (TER do Programa) fossem alcançados. Aqui, ao final da jornada, nos damos conta do quanto fomos corajosos em proporcionar um Programa de Desenvolvimento disruptivo, ampliando a consciência sobre o momento em que estávamos e o nível de coerência almejado.

A partir disso, foi aberto um processo seletivo, com a publicação de um regulamento que deu visibilidade e transparência para o processo de seleção e para a jornada de desenvolvimento, considerando:

1. Expressar o desejo de fazer parte do Programa a partir da formalização de um *e-mail*.
2. Enviar um vídeo de até 60 segundos, respondendo à pergunta: Por que as pessoas deveriam ser lideradas por você?
3. Enviar uma redação de próprio punho, com até 30 linhas, respondendo à pergunta: Como o meu propósito pessoal se conecta com o propósito da Cooperativa?

Recebemos a inscrição de 65 colaboradores, o que representa 32% dos colaboradores aptos a participarem do Programa. A seleção se deu em duas fases. A primeira estava relacionada à análise do vídeo e da redação, com os seguintes critérios:

a) Vídeo:

- Respeito ao tempo de 1 minuto;
- Criatividade na construção;
- Oratória;
- Raciocínio lógico;
- Conteúdo da resposta à pergunta.

b) Redação:

- Conteúdo reflexivo;
- Raciocínio lógico;
- Conteúdo da resposta à pergunta.

A segunda fase foi realizada com o teste PDA e a resposta de um Case com uma situação desafio, em que os candidatos deveriam apresentar uma proposta de solução. A partir da análise realizada pela Gerente de Gestão de Pessoas, com apoio de Consultora Externa, foram selecionados 25 colaboradores.

Com o grupo selecionado foi possível avançar para as próximas etapas:

1. **Reunião de Abertura:** Com a participação do Presidente do Conselho, foi feita a acolhida dos participantes com a entrega de um *kit* de boas-vindas. Os participantes tiveram a oportunidade de aprofundar o entendimento sobre a Cooperativa e o propósito do Programa. Adicionalmente, foram convidados a ler o livro “Descubra Seus Pontos Fortes” e a fazer o *assessment* para ter maior clareza sobre os seus dons e talentos.
2. **Encontro Inicial:** Foi um momento de reconhecimento do grupo, com a participação de todo o grupo de gestores, Colegiado e Presidente do Conselho. Cada participante pôde se apresentar, utilizando um objeto e declarando para o time de Líderes como estava chegando ao Programa de Desenvolvimento. Aqui, os participantes foram convidados a fazer uma reflexão sobre si e a sua visão de futuro, considerando seu domínio SER, FAZER e TER. Os gestores puderam apoiar os participantes na construção da sua visão de futuro até dezembro de 2021.
3. **Oficinas de Conhecimento:** Os participantes tiveram encontros mensais para aprofundar temas como: Liderança Educadora, Gestão de Conflitos, *Feedback*, Ferramentas de Desenvolvimento de Pessoas (Comunicação, *Coaching*, Mentoria...). Um desejo da Cooperativa era que os participantes tivessem acesso a diferentes formas de pensar, o que gera uma segunda aliança.

Trouxemos uma consultoria adicional para falar especificamente sobre *Feedback* e *Feedforward*.

4. **Verificação de Meio do Processo:** Um momento muito significativo para todo o time de gestores e para os participantes foi o encontro realizado no meio do processo de desenvolvimento, em que os participantes foram convidados a declarar em formato de *Pitch* (2 min) em que ponto da sua jornada de desenvolvimento se encontravam. Em um encontro virtual, mas com o convite de se imaginar em um grande círculo, lemos uma carta aberta aos participantes e, após isso, cada participante compartilhou os seus aprendizados até ali, ao que era grato e no que ainda precisava de apoio para seguir em frente. Quando todos haviam falado, os gestores puderam dar conselhos. Foi um momento muito inspirador para todos e um reforço sobre o que é importante e valorizado na Cooperativa: a conexão genuína com as pessoas e um olhar legítimo para o seu desenvolvimento.
5. **Momentos de Aprendizado com Histórias Inspiradoras de Liderança:** Foram realizados cinco momentos em que os participantes puderam conhecer a realidade de outros líderes, atuantes no sistema Sicredi ou não. Nós tivemos cafés *online* com o Colegiado, com o Diretor de Supervisão da Central Sicredi Sul Sudeste e três momentos com a participação de líderes de empresas em dois segmentos: Saúde e Tecnologia.
6. **Hackathon:** Como forma de os participantes terem contato com inovação e criatividade, fizemos uma jornada de ideação para que pudessem experimentar, na prática, a metodologia do *design thinking* e, ainda, gerar ideias de projetos para o futuro da Cooperativa. A iniciativa contou com a presença do Gerente de Desenvolvimento de Negócios e da Assessora de

Planejamento Estratégico da Central Sicredi Sul/Sudeste, como forma de conectar a iniciativa ao Sistema Sicredi.

7. **Atividades Prévias:** Um dos pontos importantes ao longo da jornada foi a recomendação de leituras e vídeos para estimular o pensamento e aprofundar o entendimento em cada tópico. Um outro livro entregue aos participantes foi “Os 5 desafios das equipes”, do Patrick Lencione. Alguns vídeos foram indicados e os *links* podem ser encontrados na bibliografia deste case.
8. **Encontros com Gerentes de Agência e Gerentes Administrativos e Financeiros:** Ao longo do processo, percebemos a importância de pequenos estímulos para os gestores se conectarem aos temas trabalhados com os participantes. Foram realizados encontros periódicos com os gerentes de forma a promover a inclusão dos gestores em temas-chave e impulsionar o aprendizado organizacional.
9. **Encontro de Fechamento:** Fizemos um encontro em que todos os gestores, Colegiado e participantes estavam presentes. Cada participante fez seu *Pitch* de fechamento, demonstrando seus aprendizados e agradecimentos com um objeto que simbolizasse como estava saindo do Programa. Ainda, fizemos uma roda de conversa para pensar como seria possível seguirmos juntos. A partir do uso da metodologia de Aquário, com perguntas estímulo, fizemos a cocriação do próximo ciclo de desenvolvimento de líderes. Ao final do encontro, cada participante recebeu uma muda de uma árvore como um símbolo da continuidade do seu próprio desenvolvimento.
10. **Desenvolvimento da Gerente de Gestão de Pessoas:** Em encontros mensais, a Consultora Externa e a Gerente de Gestão de Pessoas faziam

conversas para ampliação de repertório em Educação, com uso de abordagens alinhadas ao *coaching* e mentoria.

METODOLOGIA

Cabe destacar que o Programa Lidere foi construído e executado a partir de um conjunto de metodologias que valoriza a capacidade inerente ao Ser Humano adulto de aprender:

- Andragogia: (BES, 2017, pág. 11) “A andragogia é a teoria que estuda a aprendizagem de adultos.” (BES, 2017, pág. 12) 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.

A andragogia foi pano de fundo ao longo do Programa, reconhecendo o quanto os participantes já tinham experiências vividas em relação à liderança educadora. Ao mesmo tempo, ao respeitar o princípio de deixar clara a razão pela qual o tema que estava sendo trabalhado era importante, conseguimos gerar engajamento em temas relevantes. Em alguns momentos, tivemos que ajustar o ritmo das oficinas para apoiá-los na geração de entendimento, sabendo que cada passo era importante para a construção de entendimento dos participantes. Então, o nosso olhar foi sempre menor para o que nós sabíamos, enquanto líderes do Programa e facilitadoras, e maior para o que eles poderiam aprender.

- Capitalismo Consciente: “O Capitalismo Consciente é um paradigma em desenvolvimento para os negócios que simultaneamente cria vários tipos de valor e bem-estar para todas as partes interessadas: financeiro, intelectual,

físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético e até mesmo espiritual. Esse novo sistema operacional é muito mais harmônico com o *ethos* de nosso tempo e a essência de nosso ser em evolução” (MACKEY, SISODIA; 2014, Pg.35). O Capitalismo Consciente foi inspiração do início ao fim do Programa. Conduzido por duas lideranças conscientes, com um propósito claro, escutamos todos os *stakeholders* sem medo e fomos construindo a cada encontro uma cultura consciente.

- Ciclo de Kolb: Segundo SCHLOCHAUER (2021, pág. 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.”. O ciclo de Kolb aparece no desenho das oficinas de conhecimento, em que os participantes tinham uma atividade prévia, eram convidados a refletir sobre, trazíamos uma referência e eles definiam o que era possível experimentar a partir do novo conhecimento adquirido.

- *Design Thinking*: É um conjunto de práticas e processos de criação que auxiliam na solução de problemas. Durante a *Hackathon*, os participantes tiveram a oportunidade de gerar ideias a partir das necessidades do associado e da visão de futuro da Cooperativa. Deste momento, dois projetos foram selecionados como prioridade para desenvolvimento e implantação.

INVESTIMENTO

A Gestão de Pessoas da Cooperativa contou com o apoio de duas consultorias: Caroline Souto para desenho e execução do Programa Lidere e Confidare para a execução da oficina de conhecimento sobre *Feedback* e *FeedFoward*.

Tabela 1 – Informações de Consultorias Externas

Consultoria	Forma de Relacionamento	Escopo de Trabalho	Valor
Caroline Souto – Educação Estratégica de Pessoas	Contratação por etapa de trabalho, considerando a escuta e necessidade dos participantes	Desenvolvimento da Estratégia do Programa, Escuta dos <i>Stakeholders</i> , Desenho e condução de Oficinas de Conhecimento, Condução da <i>Hackathon</i> .	R\$ 77.000,00
Confidare – Consultoria de Desenvolvimento Comportamental de Líderes de Equipes	Contratação para treinamento específico	Desenho e Condução da Oficina de Conhecimento sobre <i>Feedback</i> e <i>FeedFoward</i> .	R\$ 18.000,00

Além disso, investimos em dois livros, cafés da manhã, *kit* de boas-vindas, aluguel do auditório da FAHOR⁵, mimos e lembranças, que totalizou em R\$ 24.266,50. Logo, o investimento total da iniciativa girou em torno de R\$ 120.000,00. Lembrando que todos os líderes convidados para as rodas de conversa sobre a sua história, ao longo do Programa, participaram de forma voluntária e *online*.

⁵ Faculdade Horizontina.

RESULTADOS

A nossa compreensão, ao final do Desenvolvimento Consciente de Pessoas através do Programa Lidere, é de que estamos numa jornada de aprendizado constante. Como diz SISODIA, HENRY, ECKCHMIDT, pág. xx, “A transformação para o Capitalismo Consciente é de fato uma jornada. De certa forma, em qualquer jornada, você nunca chega. É um pouco como o desenvolvimento dos níveis de consciência do ser humano. Não existe uma linha de chegada per se.”.

Mesmo assim, após 16 meses de trabalho, podemos dizer que a Cooperativa ganhou muito mais do que imaginava quando começou a jornada. Desde o início, ver o engajamento das pessoas, com 63% dos colaboradores participando da construção do Programa e 65% dos colaboradores participando da escolha do Nome, até o nível de engajamento observado dos participantes em cada encontro, nos dá uma grande pista de que estávamos e estamos no caminho correto.

A Gestão de Pessoas, através do informativo interno mensal “Tá Rolando em GP”, potencializou a comunicação, dando visibilidade a toda a Cooperativa e Conselho dos movimentos realizados, gerando um círculo virtuoso que colocou o Lidere como “nosso”, de toda a Cooperativa.

Os participantes, por iniciativa própria, visitaram todas as agências para falar sobre o Lidere e que aprendizados estavam sendo possíveis colher com o Programa, o que foi um reforço à cultura DNA. Isso nos deu uma outra dimensão para o resultado do Programa. Muito mais do que a formação de potenciais líderes, criamos um Programa que vai para além disso: geramos um ambiente em que os participantes se tornaram vetores de cultura, podendo chegar ao nível de liderança formal ou não. E isso é uma mensagem muito clara de que todos são valorizados, independente do cargo ou posição.

Além disso, dois projetos da *Hackathon* foram escolhidos e estão sendo implantados pelos próprios participantes, com retorno consistente para a comunidade. Tais projetos foram apresentados pelos participantes no Conselho de Administração, uma iniciativa única e inovadora e que, novamente, demonstra a mudança cultural acontecendo no dia a dia da Cooperativa.

Glei Amaro Linhares, Presidente do Conselho de Administração, afirmou: “A percepção mais positiva do Líderes foi quando eu tive a oportunidade de participar da *Hackathon* na FAHOR em Horizontina, e pude perceber o quanto os colaboradores que estavam participando haviam evoluído em relação a propor novas ideias e novas soluções para a Cooperativa. Fiquei extremamente feliz com tudo que vi naquele momento.” E acrescentou que o Líderes vem ao encontro da política da Cooperativa de “valorizar nossos talentos e dar a eles oportunidades de mostrar a capacidade para buscar a evolução da nossa Cooperativa, melhorando a qualidade de atendimento aos nossos associados. De forma resumida, entendo que o Programa é de extrema valia por estar preparando mais pessoas para que evoluam e consigam dar um retorno altamente positivo para a Cooperativa na construção de uma sociedade mais próspera.”.

O Programa foi reconhecido na Central Sicredi Sul/Sudeste: “A maior evidência que percebi foi o cuidado e comprometimento com o desenvolvimento das pessoas. Isto me mostra o quanto a Cooperativa está engajada em garantir o crescimento e sustentabilidade do negócio, com o carinho e cuidado que este ativo tão valioso merece. Sobre o time, pude sentir enquanto estava ali, o foco e a vontade em aprender e se desenvolver. Durante todo o tempo (da *Hackathon*), percebi a atenção e dedicação do grupo, e este é um ingrediente essencial no desenvolvimento humano.”. Edison

Francisco Neuwald Silva, Gerente de Desenvolvimento de Negócios na Central Sicredi Sul/Sudeste.

Outro resultado muito bonito do Programa Lidere foi a inclusão pelos próprios participantes de uma colaboradora que havia sido selecionada, mas que não pôde participar do primeiro semestre por motivo de afastamento por doença. Foi lindo de ver como os participantes aprenderam a fazer a acolhida e a partilha de conhecimentos do jeito deles.

Vale reforçar que tão importante quando a forma de construir o Programa foi a avaliação final, realizada com todos os participantes e com os gestores, que gerou um NPS de 97% do Programa.

Para Jussara Erbach, Gerente Administrativa Financeira da Cooperativa, “o Lidere foi um Programa incrível, achei fantástico o engajamento dos líderes, nos sentimos parte e responsáveis em acompanhar os colegas, dar suporte. Tivemos acompanhamento e retornos dos encontros. Um Programa completo que para mim sem sombra de dúvidas atingiu seu objetivo”.

Ainda, tivemos, ao longo do Programa, três promoções laterais ou verticais, dando potência à carreira das pessoas, o que é corroborado pelo depoimento de um participante: “Como mencionei no dia da formatura, o Lidere trouxe um norte para minha vida no sentido pessoal e profissional e somou-se a muito sentido e significado. Cada encontro do Lidere era um momento de aprendizado, seja através dos conteúdos, das falas das facilitadoras do Programa, através das trocas com os colegas e ainda através de desafios que tivemos durante a jornada. Busquei dar o meu melhor para que desta forma eu também possa fazer a diferença na vida de quem está ao meu lado no dia a dia. Gostaria de dizer ainda que através deste Programa firmei com mais certeza o meu propósito”.

O desenvolvimento dos participantes em diferentes aspectos, como postura, comunicação, uso de linguagem, empatia em relação à atuação da liderança, trouxe consciência nas ações e práticas, trouxe Presença, independente de as iniciativas serem grandes ou pequenas. Percebemos que todos compreenderam o conceito de vulnerabilidade e como a colaboração faz parte do papel do líder. A ampliação da consciência e responsabilidades dos participantes foi reconhecida e celebrada por todos, visto que o processo exigiu sair da zona de conforto e fazer um movimento em direção ao aprendizado.

CONCLUSÃO

O Lidere envolveu as principais partes interessadas da Cooperativa, baseado num propósito claro, com uma liderança e cultura conscientes. Todas as premissas da Nova Economia foram atendidas no desenho do Programa e foi perceptível o impacto do projeto na cultura da Cooperativa e no desenvolvimento das pessoas.

Ao desenhar o Programa de forma consciente, utilizando metodologias que valorizam o aprendizado e a capacidade de aprender do adulto, entendemos que os objetivos do Programa Lidere foram mais do que atendidos. Aqui, ressaltamos o quanto a Gestão de Pessoas foi e é importante nesse processo. Pela coragem da Gerente de Gestão de Pessoas de fazer diferente, honrando os combinados culturais e estratégicos com a Diretoria e o Conselho, a Cooperativa, como reconhecido por todos, deu um salto.

Isso porque o Lidere passa uma mensagem clara do que é valorizado na Cooperativa: as pessoas, a colaboração e a escuta genuína, que reverberam em ações consistentes para tornar o propósito da Cooperativa uma realidade. O

Programa é um orgulho para nós, pois demonstra na prática um pouco da nossa crença de negócios com significado.

O envolvimento dos líderes durante a jornada de desenvolvimento dos potenciais líderes trouxe uma conexão importante entre as pessoas e proporcionou a identificação de temas relevantes para o aprendizado organizacional, gerando uma espiral de desenvolvimento.

O maior reconhecimento que poderíamos ter é receber o pedido do Colegiado, até o colaborador mais distante, de ter a oportunidade de viver isso, demonstrando o desejo de viver a cultura consciente em toda a Cooperativa. Isso inspira e motiva a seguirmos em frente, pois sabemos que o desafio da mudança cultural segue conosco.

Ao final do Programa Lidere, no encontro de fechamento, emergiram do próprio grupo o desejo e a escolha de seguir o desenvolvimento de pessoas através do que entendemos por Educação Baseada em Pontos Fortes. Ao usar uma linguagem comum a todos, compreendemos que um grande passo foi dado: percebemos a coerência, o vínculo, conexão e confiança que tanto nos inspiram a seguir construindo uma Cooperativa mais humana e alinhada ao que realmente importa.

“Um grande propósito não é apenas conceitual e emocionalmente cativante; ele move as pessoas para a ação.” (SISODIA, HENRY, ECKCHMIDT, pág. 43). O DNA – Desenvolvendo nossa Autenticidade é isto, aprender a cada movimento, compreendendo o que faz sentido para nós, com Presença, e nos permitindo SER uma Cooperativa que busca acolher o diverso e que promove o aprendizado genuíno das pessoas.

BIBLIOGRAFIA

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

BROTTO, Fabio Otuzi. Pedagogia da Cooperação: Por um mundo onde todas as pessoas possam VenSer. Bambual, 2021.

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 04 Mai 2022.

MACKEY, SISODIA; John, RAj. Capitalismo Consciente, como libertar o espírito heroico dos negócios. Editora HSM, 2014.

SINEK, Simon. Líderes se servem por último. Como construir equipes seguras e confiantes. Editora Alta Books, 2019.

SISODIA, Raj; HENRY, Timothy; ECKSCHMIDT, Thomas. CAPITALISMO CONSCIENTE: Guia prático. Editora Voo, 2018.

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

TED - O PERIGO DE UMA HISTÓRIA ÚNICA. YOUTUBE. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=qDovHZVdyVQ>>. Acesso em: 02 maio 2022.

TED - BUILDING A PSYCHOLOGICALLY SAFE WORKPLACE. YOUTUBE. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>. Acesso em: 02 maio 2022.

SOBRE OS AUTORES

Aline Perkoski, atua há 8 anos na Cooperativa. É Assessora de Programas Sociais, formada em Administração, especialista em Gestão Empresarial, Comunicação e Marketing Digital e Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações.

Jakeline Zingler, atua há 8 anos na Cooperativa. É Coordenadora de Serviços Compartilhados, formada em Administração; Desenvolvimento e Planejamento Rural, especialista em Gestão Financeira, Gestão de Cooperativas e está cursando Gestão Empresarial.

Lisiane Prestes, atua há 9 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.

Vera Teixeira, atua há 18 anos na Cooperativa. É Gerente Regional de Desenvolvimento, formada em Ciências Contábeis, Especialista em Gestão de Pessoas, Coaching, Mentoring e Gestão Estratégica de Negócios e Projetos.