



TOP SER HUMANO 2026

Categoria Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Sicredi Ouro Branco RS/MG

**Programas Potencialize_Si e Microcoaching como impulsionadores da nossa
estratégia.**

Daiani Janaini Tirp Mattuella

Gabriel Almeida da Silva

ÍNDICE

Introdução	1
1. Justificativa.....	2
2. Referencial teórico	3
3. Objetivos do case.....	5
3.1 Objetivo Geral.....	5
3.2 Objetivos Específicos.....	6
4. Local.....	6
5. Público-alvo.....	7
6. Metodologia utilizada	9
7. Orçamento	11
7.1 Recursos Financeiros	11
7.2 Recursos Humanos	12
8. Indicadores.....	13
9. Resultados	13
10. Impactos e Benefícios	15
11. Avaliação	17
Conclusão	18
Bibliografia.....	19
Informações dos autores.....	20

Sinopse

A Cooperativa Sicredi Ouro Branco RS/MG, em expansão nos estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais, identificou a necessidade de preparar lideranças alinhadas à estratégia e sustentar o crescimento do negócio. Como resposta, implantou os programas Potencialize_Si (2022) e Microcoaching (2024), estruturando uma jornada integrada de desenvolvimento com foco na sucessão.

A iniciativa foi realizada na área de atuação da Cooperativa no Rio Grande do Sul, em formato híbrido, com encontros presenciais na sede, em Teutônia/RS, e atividades online. O público-alvo contempla pessoas colaboradoras em posições-chave, como Gerentes de Negócios, Gerentes e Coordenadores Administrativos Financeiros, Assessores e Analistas, selecionados por critérios de desempenho, maturidade e prontidão para liderança. Ao todo, 47 participantes ao longo dos ciclos.

O Potencialize_Si desenvolve competências como autoconhecimento, comunicação e visão estratégica, enquanto o Microcoaching aprofunda o desenvolvimento comportamental por meio do PDI.

Como desdobramento, os resultados demonstram 40 movimentações de carreira para posições estratégicas e/ou de liderança (85% dos participantes), além de avanços em indicadores de clima relacionados ao desenvolvimento.

Para mais informações ou troca de experiências, entre em contato:

ou

.

Introdução

O Planejamento Estratégico da Cooperativa está estruturado em quatro ambições, desdobradas em dez prioridades estratégicas. No âmbito da ambição Pessoas e Cultura, destaca-se como direcionador o avanço consistente da sucessão e do desenvolvimento de pessoas.

Esse direcionamento torna-se ainda mais relevante diante do contexto de expansão da Cooperativa, do aumento da complexidade do negócio e da necessidade de garantir a sustentabilidade da liderança.

Alinhados a essa diretriz, foram concebidos os programas Potencialize_Si e Microcoaching, estruturados como ações táticas para acelerar o desenvolvimento de profissionais com potencial para assumirem posições estratégicas e de liderança. Mais do que iniciativas de capacitação, esses programas materializam a estratégia ao promover uma jornada intencional e aplicada, fortalecendo a sucessão interna e a perenidade da liderança.

Diante desse cenário, a Sicredi Ouro Branco RS/MG implementou, em 2022, o Programa Potencialize_Si e, em 2024, o Programa Microcoaching, com o objetivo de preparar novas lideranças e desenvolver profissionais para posições estratégicas.

Desde então, foram realizadas três turmas de cada iniciativa, totalizando a participação de 47 colaboradores no Programa Potencialize_Si e 34 no Programa Microcoaching, consolidando uma jornada estruturada com impacto direto na preparação de lideranças.

Como base metodológica, adotaram-se os fundamentos da SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos, inspirada nos estudos de Kurt Lewin, cuja abordagem valoriza as interações, o autoconhecimento e os processos relacionais no desenvolvimento humano.

Atualmente, os programas encontram-se em continuidade, sendo incorporados como práticas estruturantes da estratégia de formação de lideranças da Cooperativa, com previsão de novas turmas e evolução contínua, em alinhamento às necessidades do negócio.

1. Justificativa

A crescente complexidade do ambiente de negócios, aliada à necessidade de sustentar a continuidade das lideranças e dos resultados, evidenciou para a Cooperativa a importância de estruturar uma abordagem consistente de sucessão e preparação de lideranças. Nesse contexto, tornou-se evidente a limitação de ações pontuais de capacitação, demandando a evolução para um modelo intencional, integrado e orientado à prática, capaz de preparar profissionais para os desafios do negócio.

A criação dos programas Potencialize_Si e Microcoaching surge como resposta a esse cenário, com o propósito de estruturar uma jornada de desenvolvimento alinhada às prioridades da Cooperativa. A iniciativa busca fortalecer a preparação de lideranças, reduzir riscos associados à sucessão e ampliar a prontidão interna para a ocupação de posições-chave, priorizando o desenvolvimento de talentos da própria organização.

A relevância do tema está diretamente relacionada ao impacto da liderança nos resultados organizacionais, no engajamento das equipes e na experiência do colaborador. Como desdobramento, investir de forma estruturada na formação de lideranças não apenas atende a uma diretriz estratégica, mas também impulsiona uma cultura de aprendizagem contínua, protagonismo e responsabilidade compartilhada.

A realização deste case evidencia a capacidade da Cooperativa de transformar direcionadores estratégicos em práticas mensuráveis e sustentáveis. Ao estruturar programas com metodologias aplicadas e acompanhamento contínuo, assegura-se a transferência do aprendizado para o cotidiano, gerando valor concreto para o negócio.

Por fim, a sistematização da experiência demonstra que o investimento em pessoas — quando alinhado à estratégia e sustentado por processos consistentes — se traduz em resultados tangíveis, como movimentações de carreira, fortalecimento da sucessão interna e maior preparo das lideranças, gerando valor para a Cooperativa.

2. Referencial teórico

Em um contexto de crescente complexidade organizacional, a capacidade de desenvolver lideranças alinhadas à estratégia do negócio torna-se um diferencial competitivo e um fator crítico para a sustentabilidade das organizações. Nesse cenário, o desenvolvimento de pessoas deixa de ser uma iniciativa isolada de capacitação e passa a ocupar um papel estratégico, diretamente associado à geração de valor e à perenidade dos resultados.

Sob essa perspectiva, Charan, Drotter, Noel e Jonasen (2024) destacam que, diante da necessidade de novos líderes, “esses cargos devem ser preenchidos

rapidamente e com alto grau de confiança” (p. 35), evidenciando a importância de uma estrutura de sucessão preparada para responder às demandas do negócio. Os autores reforçam que cada novo papel exige o desenvolvimento de novas habilidades (p. 53), sendo esse processo essencial para preparar profissionais capazes de assumir responsabilidades mais complexas e estratégicas (p. 61).

Alinhada a essa perspectiva, a literatura contemporânea enfatiza a necessidade de processos intencionais e integrados, capazes de fortalecer a preparação de lideranças e ampliar a capacidade interna de resposta às demandas organizacionais. Dessa forma, programas estruturados tornam-se alavancas para o desenvolvimento de profissionais mais preparados e engajados, sustentando o crescimento organizacional.

Complementarmente, a preparação de lideranças envolve a ampliação da consciência individual e a capacidade de lidar com aspectos emocionais e comportamentais. Nesse contexto, Brown (2016) destaca que a vulnerabilidade, longe de representar fraqueza, é elemento essencial para a coragem, a conexão e o crescimento, sendo “o berço da inovação, da criatividade e da mudança”. Essa perspectiva reforça que lideranças mais preparadas se constroem a partir do autoconhecimento e da aprendizagem contínua. Brown (2019) afirma que “coragem é contagiosa”, evidenciando que líderes que assumem sua vulnerabilidade e autenticidade influenciam positivamente o desenvolvimento e a atuação de suas equipes. Essa perspectiva reforça que lideranças mais preparadas se constroem a partir do autoconhecimento e da aprendizagem contínua.

Essa compreensão amplia o desenvolvimento para além das competências técnicas, incorporando dimensões intrapessoais e relacionais, fundamentais para o

exercício de uma liderança efetiva e para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos.

Para Campos (2017, p. 110-111), o desenvolvimento da maturidade está relacionado a três dimensões complementares: (i) consciência de si; (ii) consciência do outro; e (iii) consciência da organização. O autor destaca que esse desenvolvimento é potencializado por experiências práticas, autoconhecimento e feedback contínuo, conduzidos em conjunto com a liderança e a área de Recursos Humanos.

Nessa mesma linha, Bush (2018) ressalta que líderes *for all* promovem inclusão e equidade, fortalecendo ambientes colaborativos e ampliando a escuta na tomada de decisão.

Essa perspectiva reforça que o desenvolvimento de lideranças, além de preparar indivíduos para posições estratégicas, contribui diretamente para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e alinhados à cultura, potencializando os resultados coletivos e a sustentabilidade da organização.

Essas perspectivas fundamentam a estruturação dos programas, reforçando a adoção de metodologias que integram desenvolvimento comportamental, alinhadas às demandas estratégicas da Cooperativa.

3. Objetivos do case

3.1 Objetivo Geral

Acelerar o desenvolvimento de profissionais com potencial para assumirem posições de liderança e/ou estratégicas, por meio de uma jornada estruturada que

integre experiências teóricas e práticas, promovendo o autoconhecimento, o desenvolvimento de competências comportamentais e o preparo para os desafios do negócio, contribuindo para o fortalecimento do pipeline de liderança e para a estruturação da sucessão organizacional da Cooperativa.

3.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver competências comportamentais essenciais à liderança, por meio de experiências práticas e aplicadas ao contexto de trabalho;
- Ampliar o autoconhecimento dos participantes, favorecendo o reconhecimento de suas fortalezas e a identificação de oportunidades de desenvolvimento;
- Estimular mudanças comportamentais alinhadas às competências de liderança, contribuindo para maior efetividade na atuação profissional;
- Promover a troca de experiências, percepções e aprendizados entre os participantes, fortalecendo o aprendizado coletivo e a construção de repertório;
- Conectar o desenvolvimento individual às demandas estratégicas da Cooperativa, contribuindo para a formação de um pipeline de liderança mais preparado e sustentável.

4. Local

O programa foi desenvolvido na área de atuação da Cooperativa no Rio Grande do Sul. Os encontros ocorreram em formato híbrido, intercalando momentos presenciais e online, como os webinars e as devolutivas individuais da avaliação 270º/360º. As etapas presenciais foram realizadas na cidade de Teutônia/RS, sede da Cooperativa Sicredi Ouro Branco RS/MG.

5. Público-alvo

O público-alvo do Programa Potencialize_Si contempla pessoas colaboradoras da Sicredi Ouro Branco RS/MG da área de atuação do Rio Grande do Sul, que almejam ocupar posições de liderança e/ou estratégicas na Cooperativa, atuando como Gerentes de Negócios, Gerentes e Coordenadores Administrativos Financeiros, Assessores e Analistas.

Para participação, são considerados os seguintes critérios:

- Ensino superior completo;
- Preferencialmente pós-graduação ou MBA concluído ou em andamento;
- Disponibilidade para mobilidade na área de atuação da Cooperativa;
- Conclusão integral das trilhas fundamentais e cursos regulatórios, disponíveis na plataforma interna de Aprendizagem Corporativa (Sicredi Aprende), antes da etapa de entrevista;
- Rating profissional mínimo de 1,0 no ciclo de Gestão do Desempenho;
- Tempo mínimo de três anos na Cooperativa;
- Interesse no desenvolvimento de competências de liderança, como comunicação assertiva, tomada de decisão, empatia e visão estratégica.

A seleção ocorre por meio de processo seletivo interno, com base em entrevistas por competências.

Conforme apresentado na Tabela 1, anexo A, os volumes de público elegível, inscritos e participantes variam conforme o ano, refletindo o dimensionamento das turmas e as prioridades da Cooperativa em cada ciclo. Ainda assim, observa-se uma

relação consistente entre elegíveis e participantes, demonstrando direcionamento intencional na seleção e foco na qualidade da preparação dos participantes.

O programa prioriza profissionais com maior potencial de evolução para posições estratégicas, reforçando a efetividade do investimento em desenvolvimento.

Já a elegibilidade para o Programa Microcoaching ocorre por meio de uma conversa estruturada de carreira entre participante, liderança e a área de Pessoas e Cultura, especialmente voltada a profissionais que ainda não realizaram movimentação após o Programa Potencialize_Si. Essa etapa avalia o estágio de desenvolvimento e a prontidão para evolução na jornada.

Ressalta-se que a participação nos programas não implica promoção automática, uma vez que as decisões de movimentação consideram variáveis organizacionais e individuais, assegurando equidade e sustentabilidade.

Conforme apresentado na Tabela 2, anexo A, os quantitativos também variam ao longo dos ciclos, refletindo o número de profissionais que não realizaram movimentos de carreira no Programa Potencialize_Si. Essa iniciativa possui foco complementar, voltado ao aprofundamento do desenvolvimento em estágios mais avançados.

De forma integrada, os programas estruturam uma jornada contínua que combina escala e profundidade no desenvolvimento de lideranças.

6. Metodologia utilizada

Foram utilizadas metodologias ativas de aprendizagem, que colocam o participante no centro do processo de desenvolvimento, estimulando reflexão, troca de experiências e aplicação prática.

Como base para o desenvolvimento interpessoal, adotaram-se referências da SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos, inspirada nos estudos de Kurt Lewin, cuja abordagem valoriza as interações, o autoconhecimento e os processos relacionais como elementos centrais do desenvolvimento humano.

Nos encontros em grupo, os participantes compartilham desafios vivenciados em suas rotinas, utilizando o próprio grupo como recurso de aprendizagem para construção de novos olhares e alternativas práticas de atuação.

Esse formato fortalece o aprendizado colaborativo, amplia o repertório e estimula a aplicação dos conteúdos no dia a dia, promovendo avanços consistentes nos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e favorecendo a transferência do aprendizado para o contexto de trabalho, refletida nos resultados do programa.

No Programa Potencialize_Si, a trilha de aprendizagem é estruturada em 07 módulos que promovem o desenvolvimento integral dos participantes, abrangendo: Constituição do Grupo; Autoconhecimento, Inteligência Emocional e Liderança Autêntica (12h); Confiança Interpessoal (8h); Liderança Transformadora (8h); Comunicação e Feedback (12h); Plano de Desenvolvimento Individual – PDI (12h); Gestão de Conflitos (8h); e Gestão da Mudança (12h).

O programa contempla, ainda, webinars conduzidos por lideranças da Cooperativa, avaliação 270º/360º com devolutiva individual, atividades práticas

(*homeworks*), 03 encontros estruturados com as lideranças diretas, com objetivo de alinhar papéis, responsabilidades e acompanhar o desenvolvimento dos participantes na prática, 02 encontros estruturados com a área de Pessoas e Cultura, Diretoria e Consultoria, com objetivo de reporte do estágio de desenvolvimento do grupo, garantido sinergia do trabalho sistêmico com todos os envolvidos.

Possui duração média de nove meses, com carga horária aproximada de 84 horas, distribuídas em encontros mensais presenciais e/ou online.

Como continuidade, o Programa Microcoaching atua como segundo ciclo de desenvolvimento, com foco no aprofundamento das competências comportamentais a partir do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Sua trilha combina 05 encontros em grupo presenciais, 03 sessões individuais de microcoaching, 03 encontros estruturados com as lideranças diretas, com objetivo de alinhar papéis, responsabilidades e acompanhar o desenvolvimento dos participantes na prática, 02 encontros estruturados com a área de Pessoas e Cultura, Diretoria e Consultoria, com objetivo de reporte do estágio de desenvolvimento do grupo, garantido sinergia do trabalho sistêmico com todos os envolvidos.

Durante as sessões individuais, a partir dos desafios enfrentados pelos profissionais, busca-se promover a ampliação de consciência e a compreensão do contexto, bem como a identificação de competências e ferramentas que apoiem a construção de soluções frente às oportunidades percebidas. Esse processo é sustentado pelos resultados da avaliação 270º/360º, do *assessment* comportamental PDA e *feedbacks* recebidos, qualificando a construção e a execução do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

O programa possui duração média de oito meses, com encontros mensais presenciais e/ou online, garantindo profundidade no desenvolvimento e sustentação das mudanças ao longo do tempo.

Destaca-se que a estrutura dos programas configurou um modelo integrado de desenvolvimento em dois ciclos complementares — Potencialize_Si, com foco em escala e formação de base, e Microcoaching, com foco em profundidade e individualização do desenvolvimento. Essa abordagem estruturada potencializa a efetividade da jornada ao combinar amplitude e personalização, diferenciando-se de modelos tradicionais de capacitação e posicionando a iniciativa como uma prática estruturada de desenvolvimento de lideranças na Cooperativa.

7. Orçamento

7.1 Recursos Financeiros

O investimento total realizado nos programas, no período de 2022 a 2026, foi de R\$838.672,00, contemplando despesas com deslocamento, alimentação, hospedagem, materiais, kit do participante e consultoria externa, totalizando aproximadamente 538 horas de formação.

O investimento por participante foi de R\$ 8.691,49 no Programa Potencialize_Si e de R\$ 12.652,12 no Programa Microcoaching. Em relação a carga horária, cada participante do Potencialize_Si teve 81,33 horas e do Microcoaching 48,5 horas.

Este investimento contou com a fonte de recurso FATES da Cooperativa Sicredi Ouro Branco RS/MG.

7.2 Recursos Humanos

Os programas contaram com a atuação de dois consultores externos, contratados e remunerados, responsáveis pela condução dos grupos e pelo direcionamento metodológico do processo de desenvolvimento. Adicionalmente, houve a co-cordenação de um profissional da área de Pessoas e Cultura da Cooperativa, presente em todos os encontros, assegurando a conexão com a estratégia organizacional e a aderência ao contexto interno.

No que se refere aos webinars, ao longo das três turmas realizadas de cada programa entre 2022 e 2026, foram envolvidas 06 profissionais de média e alta liderança da Cooperativa como facilitadores. Essas participações foram estruturadas a partir do compartilhamento de suas trajetórias, experiências, dilemas e conquistas ao longo da jornada em posições de liderança e estratégicas, contribuindo para a ampliação de repertório e aprendizado prático dos participantes.

Nesta jornada, também contamos com o envolvimento de 26 lideranças imediatas, que atuaram de forma complementar ao processo de desenvolvimento, apoiando a transferência do aprendizado para o contexto prático das equipes. Por meio de acompanhamentos, conversas estruturadas e estímulo à aplicação dos conteúdos trabalhados, essas lideranças reforçaram a conexão entre o desenvolvimento individual e os desafios reais do negócio, potencializando a sustentação dos resultados e a consolidação das competências trabalhadas ao longo do programa.

8. Indicadores

Os Programas beneficiaram 47 pessoas colaboradoras, de 25 agências e da Sede Regional da área de atuação da Cooperativa no Rio Grande do Sul. Para mensuração da efetividade dos programas, foram definidos os seguintes indicadores:

- Percentual de pessoas colaboradoras participantes dos programas promovidas para posições de liderança;
- Percentual de pessoas colaboradoras participantes dos programas promovidas para posições de maior complexidade / estratégicas;
- Percentual de vagas de lideranças preenchidas com participantes dos Programas;
- Percentual de vagas estratégicas preenchidas com participantes dos Programas;

9. Resultados

Para avaliar a efetividade dos Programas, foram definidos indicadores quantitativos relacionados à movimentação de carreira, ocupação de posições estratégicas e tempo de evolução dos participantes.

No que se refere aos resultados, observa-se um alto impacto na aceleração de carreira dos participantes: dos 47 profissionais envolvidos, 40 realizaram movimentos para posições de liderança e/ou estratégicas, representando 85% do total. Esse indicador reforça a capacidade das iniciativas em preparar talentos para desafios de maior complexidade e em sustentar a sucessão interna da Cooperativa.

Os dados evidenciam que a ampliação da prontidão interna de lideranças contribuiu para maior agilidade no preenchimento de vagas estratégicas, evidenciada

pela redução do tempo de movimentação para posições críticas e pela diminuição da dependência de processos seletivos ao longo dos ciclos. Esse cenário reforça a eficiência organizacional gerada pelas iniciativas, ao otimizar custos associados à atração de talentos e aumentar a assertividade nas movimentações internas.

Os resultados disponibilizados no anexo B, demonstram os seguintes movimentos de carreira, considerando as tipologias adotadas:

- Posições estratégicas: contemplam movimentações laterais (mesma posição em agências de maior complexidade), promoções para níveis superiores dentro do mesmo cargo, além de transições para funções de assessoria, especialista e coordenação;
- Posições de liderança: incluem movimentações para os cargos de Gerente Administrativo Financeiro e Gerente de Agência.

Ao analisar os 85% de movimentações ao longo dos dois ciclos da jornada de desenvolvimento, os dados evidenciam que 53% dos participantes avançaram em suas carreiras ainda no primeiro ciclo — Programa Potencialize_Si, demonstrando não apenas a assertividade, mas também a velocidade de impacto da iniciativa. Já no segundo ciclo, por meio do Programa Microcoaching, outros 32% consolidaram movimentos de carreira, reforçando a continuidade do desenvolvimento e a sustentação dos resultados ao longo do tempo.

Ao ampliar a análise para o preenchimento de vagas de liderança, os dados demonstram forte aderência à sucessão interna: Desde 2023, 54% das posições de Gerente de Agência foram ocupadas por profissionais desenvolvidos nas iniciativas,

enquanto que, para o cargo de Gerente Administrativo Financeiro, esse percentual chega a 30%.

Quando analisadas as posições estratégicas de Assessoria, Coordenação e Especialista, os dados evidenciam que 67% dessas vagas foram ocupadas por participantes dos Programas, evidenciando sua efetividade na formação de talentos para posições-chave da Cooperativa.

Os resultados comprovam que os Programas Potencialize_Si e Microcoaching refletem uma abordagem estruturada e integrada de formação de talentos, que articula planejamento organizacional, protagonismo das lideranças, acompanhamento contínuo e metodologias aplicadas. Esse conjunto contribui de forma consistente para a sustentabilidade da liderança e para o fortalecimento da capacidade interna de ocupação de posições críticas.

10. Impactos e Benefícios

A implementação dos programas Potencialize_Si e Microcoaching gerou impactos relevantes para a Cooperativa, tanto no desenvolvimento das pessoas quanto nos resultados organizacionais, evidenciando a efetividade da estratégia estruturada de sucessão e preparação de lideranças.

A partir de uma abordagem intencional, que integra experiências práticas, acompanhamento contínuo e protagonismo das lideranças, os programas contribuíram diretamente para o fortalecimento do pipeline de liderança, ampliando a prontidão interna para ocupação de liderança e/ou posições estratégicas. Antes da implementação dos programas, a ocupação dessas posições ocorria de forma mais reativa, com maior dependência de movimentações pontuais e menor previsibilidade

na sucessão. Com a estruturação das iniciativas, esse processo passou a ser conduzido de forma intencional e antecipada. Como resultado, observou-se a redução de processos seletivos, maior assertividade nas movimentações e aumento da continuidade na gestão, com líderes já alinhados à cultura e às demandas do negócio.

Sob a perspectiva das pessoas colaboradoras, conforme evidenciado nos depoimentos no anexo C, os programas impulsionaram o desenvolvimento consistente de competências comportamentais, como comunicação, tomada de decisão, empatia e visão estratégica, além de promover o autoconhecimento e o protagonismo. Como consequência, verifica-se maior clareza sobre o papel da liderança, alinhamento de expectativas e preparação mais consistente para desafios de maior complexidade.

Outro impacto relevante refere-se ao fortalecimento da cultura de desenvolvimento e aprendizagem contínua, na qual líderes e participantes compartilham a responsabilidade pelo desenvolvimento. A atuação das lideranças como apoiadoras e facilitadoras das jornadas potencializou a transferência do aprendizado para o dia a dia, ampliando a conexão entre teoria e prática e favorecendo a aplicação efetiva dos conteúdos no contexto de trabalho.

Observa-se o aumento da retenção de talentos, impulsionado pela percepção de oportunidades reais de crescimento interno, bem como o incremento do engajamento e desempenho das equipes, decorrente da atuação de lideranças mais preparadas, conscientes e alinhadas à estratégia da Cooperativa.

A partir disso, os impactos gerados transcendem o desenvolvimento individual e se consolidam como ganhos organizacionais sustentáveis, fortalecendo a execução

da estratégia, a cultura e a capacidade da Cooperativa de preparar, reter e posicionar talentos em papéis críticos para o negócio.

11. Avaliação

Com o objetivo de verificar o alcance dos resultados propostos, a área de Pessoas e Cultura adotou instrumentos de avaliação que permitem mensurar, de forma estruturada, tanto indicadores estratégicos da Cooperativa quanto a evolução das pessoas colaboradoras participantes ao longo da jornada de desenvolvimento.

As principais abordagens de avaliação utilizadas foram:

- **Autoavaliação de competências:** Através de Pesquisa realizada com participantes, no período de 19/08 a 15/09/2025, por meio de formulário no Microsoft Forms, cujos resultados consolidados são apresentados no anexo D.

A análise desses dados evidencia uma relação direta entre os desafios identificados antes da participação nos programas e as competências desenvolvidas ao longo da jornada. Inicialmente, destacavam-se lacunas em comunicação (feedback), gestão de conflitos, confiança na liderança e tomada de decisão. Após a participação, observa-se evolução nessas competências, com destaque para comunicação (78,57%), relacionamento interpessoal (75%), liderança (71,43%) e trabalho em equipe (71,43%), confirmando a assertividade das iniciativas ao atuar diretamente sobre as principais necessidades identificadas.

- **Avaliação e feedback da liderança imediata:** coletados durante os dois encontros estruturados com as lideranças e no encerramento do programa, por meio de relatos qualitativos, possibilitando a análise da evolução dos participantes na perspectiva de quem acompanha diretamente sua atuação.

- **Ferramenta de mapeamento – 4Box:** desenvolvida em conjunto com a consultoria, foi utilizada ao longo do programa para posicionar os participantes com base nas percepções e evidências observadas durante a jornada de desenvolvimento, considerando os quadrantes de potencial (alto e baixo) e competência (alta e baixa).
- **Indicadores da pesquisa de clima (GPTW – Great Place to Work):** monitoramento de percepções relacionadas ao desenvolvimento profissional.

No âmbito dos indicadores organizacionais, na afirmativa “*O Sicredi me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional*”, verificou-se crescimento de 3 pontos percentuais entre 2022 e 2023, mantendo-se estável até 2025. Houve também, evolução de 5 pontos percentuais no fator de permanência relacionado às oportunidades de crescimento no período de 2022 a 2024.

As avaliações corroboram a evolução dos participantes e a assertividade metodológica dos programas, reforçando sua efetividade como alavanca para o fortalecimento das pessoas e geração de valor sustentável à Cooperativa.

Conclusão

A implementação dos programas Potencialize_Si e Microcoaching evidencia a maturidade da Cooperativa na gestão estratégica de pessoas, ao transformar diretrizes do Planejamento Estratégico em iniciativas estruturadas, mensuráveis e com impacto direto no negócio.

Mais do que programas de desenvolvimento, as iniciativas consolidam-se como alavancas para o fortalecimento da prontidão interna de lideranças, ampliando a

ocupação de posições-chave e reduzindo riscos associados à sucessão, ao mesmo tempo em que reforçam a cultura organizacional e a sustentabilidade dos resultados no médio e longo prazo.

Os resultados observados — tanto nas movimentações de carreira quanto na evolução comportamental e no engajamento dos participantes — demonstram que uma jornada estruturada, aplicada e orientada ao protagonismo gera valor concreto e sustentável. Nesse contexto, destaca-se o papel das lideranças imediatas na transferência do aprendizado e na consolidação de uma cultura contínua de desenvolvimento.

Como continuidade, a Cooperativa prevê a evolução dos programas com novas turmas, aprimoramento metodológico e ampliação do público-alvo, consolidando a iniciativa como prática permanente de desenvolvimento de lideranças e sustentação da estratégia organizacional.

A iniciativa apresenta potencial de posicionar a Cooperativa como referência em práticas estruturadas de desenvolvimento de lideranças, especialmente pela construção de um modelo integrado em dois ciclos — escala e profundidade — aplicável a diferentes contextos organizacionais em expansão.

Em síntese, a Cooperativa consolida um modelo estruturado e sustentável de desenvolvimento de lideranças, fortalecendo sua capacidade de crescimento e garantindo a formação de profissionais alinhados à sua cultura, estratégia e propósito.

Bibliografia

CAMPOS, Paulo Vieira. *A estreia do líder: os primeiros passos na trilha da liderança*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, Jim; JONASEN, Kent. *Pipeline de liderança 3.0*. Tradução de André Fontenelle. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.

BROWN, Brené. *A coragem de ser imperfeito*. Tradução de Joel Macedo. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BROWN, Brené. *Coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

BUSH, Michael C. *A great place to work for all: better for business, better for people, better for the world*. Tradução de Cynthia Costa. São Paulo: Primavera

SICREDI OURO BRANCO RS/MG. *Quem somos: nossa história*. Disponível em: <<http://www.sicrediourobranco.com.br/>>. Acesso em: 28 maio 2025.

Informações dos autores

Daiani Janaini Tirp Mattuella: Atua há 16 anos na Cooperativa. É Gerente de Pessoas e Cultura, graduada em Psicologia, Analista Comportamental DISC (2010), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV, 2012), pós-graduada em Docência em Educação Profissional (FACOS, 2013), em Gestão Estratégica de Pessoas em Negócios Cooperativos (ESPM, 2013), Desenvolvimento de Grupos (SBDG, 2018).

Gabriel Almeida da Silva: Atua na Cooperativa há 4 anos. É Analista de Pessoas e Cultura, graduado em Gestão de Recursos Humanos (ULBRA, 2020), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FEEVALE, 2022), Analista Comportamental PDA (2022), pós-graduado em HR Business Partner (SUSTENTARE ESCOLA DE NEGÓCIOS, 2024), Certificação 6Ds (2026), e pós-graduado em Desenvolvimento de Grupos (SBDG, 2026).