

Top Ser Humano 2026

Categoria Organização

Modalidade: Excelência Organizacional

Unicred Porto Alegre

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA: ESTRATÉGIA COLETIVA, PERFORMANCE SUSTENTÁVEL

Responsáveis pelo case:

Ana Paula Dall'Osto de S. Quevedo

Diego Lucas Mariano

Rejania Guido Dias

Tatiana Cristina Hunsche

SUMÁRIO

SINOPSE

INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO DO PROJETO	2
METODOLOGIA	15
ORÇAMENTO	16
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	16
RESULTADOS	16
CONCLUSÃO	18
BIBLIOGRAFIA	20
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	20

SINOPSE

Em meio aos desafios impostos pelo cenário de 2024, a Unicred Porto Alegre (regional RS) transformou a adversidade em um catalisador para a inovação. Motivada pela busca de elevar a performance sem abrir mão do clima organizacional, a Cooperativa lançou um Programa de Desenvolvimento de Liderança. A iniciativa, fundamentada na cocriação e na escuta ativa, mobilizou lideranças na construção de um Modelo de Gestão de Performance. O programa impactou diretamente os colaboradores da área de negócios, áreas corporativas e de apoio ao negócio, que, por sua vez, atendem a mais de 38 mil cooperados.

Os resultados são testemunho do poder da colaboração: entre 2024 e 2025, o Resultado da Cooperativa foi de R\$ 40,3 milhões para R\$ 62,8 milhões; a Provisão diminuiu de R\$ 24,1 milhões para R\$ 21,3 milhões; a base de Cooperados cresceu de 22.197 para 25.041; o Crédito evoluiu de R\$ 1,22 bilhão para R\$ 1,34 bilhão; e a Fidelização subiu de 40,64% para 49,90%. Ainda, o Clima Organizacional manteve-se em patamares de excelência, subindo de 87% para 88%. A institucionalização da cultura de feedback, a padronização de indicadores e o desenvolvimento de lideranças para diálogos construtivos consolidaram uma gestão estratégica que equilibra performance e propósito, revelando que a excelência é fruto da colaboração e do desenvolvimento humano.

1. INTRODUÇÃO

Integrante do Sistema Unicred, a Unicred Porto Alegre, instituição financeira cooperativa com 36 anos de história, fundamenta sua atuação no propósito de *Cooperar com a sua Vida e Inspirar Futuros*. Com presença estratégica nos estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, a Cooperativa atende a mais de 38 mil cooperados —



Propósito e valores da Cooperativa

majoritariamente profissionais da saúde — e conta com a dedicação de cerca de 300 colaboradores.

Durante sua trajetória, a cooperativa sempre priorizou o equilíbrio entre resultados financeiros e o bem-estar de seu ecossistema, e em 2024, este compromisso se mostrou ainda mais forte. Diante de um dos maiores desafios climáticos da história gaúcha, a instituição compreendeu que sua solidez e sustentabilidade eram as garantias de um futuro seguro para todos. Foi nesse cenário de superação que nasceu a provocação estratégica: como elevar a performance e os resultados de negócio, agregando valor a um número cada vez maior de cooperados, sem renunciar ao clima organizacional e ao seu propósito?

A resposta a essa provocação surgiu forjada na essência do cooperativismo: a cocriação. Em vez de buscar soluções prontas, a Cooperativa optou por mobilizar sua inteligência coletiva, construindo, de forma colaborativa, um novo Modelo de Gestão de Performance verdadeiramente alinhado à sua cultura e necessidades. O resultado dessa jornada não apenas respondeu à provocação estratégica, mas estabeleceu um

novo patamar de excelência operacional e engajamento. Atualmente, o movimento se encontra na fase de sustentação da cultura do feedback, construção do método de avaliação de desempenho e de um novo modelo de relacionamento com o cooperado. Neste case, os dados apresentados são exclusivos da regional Rio Grande do Sul.

2. DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Estratégia coletiva, performance sustentável - Por quê tudo começou

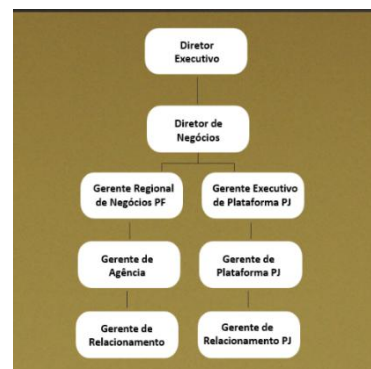
A Unicred Porto Alegre, no ano de 2024, mantendo o seu propósito de Cooperar com Vidas e Inspirar Futuros, apoiou cerca de 900 cooperados afetados pelas enchentes, com perdas de bens, ou dificuldades para exercer as suas atividades profissionais. Este momento desafiador reforçou a importância de assegurar a sustentabilidade da instituição, mantendo a solidez financeira, prosperando em mercados competitivos, gerando valor duradouro aos cooperados e cuidando do futuro da cooperativa.

Preocupados em manter o compromisso da Unicred Porto Alegre com os seus cooperados e com a saudabilidade econômica da cooperativa, a Diretoria Executiva, diante de alguns programas estratégicos, provocou a área de Gestão de Pessoas a um desafio: como o Programa de Desenvolvimento de Lideranças 2024 poderia ser suporte para alavancar os resultados, sem perder de vista o clima positivo de trabalho (naquele momento, 87% de satisfação).

Desafios projetados para 2024:				
PROVISÃO ↓	CRÉDITO ↑	COOPERADOS ↑	FIDELIZAÇÃO ↑	RESULTADO ↑
R\$ 42.215.000,00	R\$ 1.352.541.579,00	21.783	50%	R\$ 37.896.001,00
Resultados alcançados até julho/24:				
PROVISÃO ↓	CRÉDITO ↑	COOPERADOS ↑	FIDELIZAÇÃO ↑	RESULTADO ↑
R\$ 18.562.521,00	R\$ 1.226.080.138,64	21.410	41,41%	R\$ 19.453.546,22

Setas para baixo: quanto menor, melhor. Setas para cima: quanto maior, melhor.

Neste momento, a estrutura diretamente responsável pelo cumprimento dos negócios, estava desenhada conforme a figura ao lado. A responsabilidade de cada cargo se encontra detalhada na tabela abaixo.



CARGO	RESPONSABILIDADES
DIRETOR EXECUTIVO	Assegurar a governança corporativa e a excelência na execução das operações, atuando para traduzir o planejamento estratégico em resultados tangíveis. Esta missão envolve a responsabilidade pela saúde econômico-financeira, pela otimização de recursos e pela tomada de decisões que impulsionem o crescimento sustentável e a conformidade normativa, garantindo a perenidade e a solidez da Cooperativa.
DIRETOR DE NEGÓCIOS	Responder pela gestão estratégica da área de negócios a partir de políticas, diretrizes e planos de ação orientados pela missão, visão e propósito da cooperativa, mantendo um clima de trabalho de confiança, harmonia, trabalho em equipe, entregando os resultados comprometidos, garantindo a solidez, sustentabilidade e imagem positiva da cooperativa.
GERENTE REGIONAL DE NEGÓCIO PESSOA FÍSICA (PF)	Responder pelo planejamento, orientação e gestão estratégica dos recursos da área de negócios, por meio de identificação de oportunidades de crescimento no mercado financeiro, implantação de políticas, processos e controles de gestão e administração de pessoas, a fim de garantir o atendimento às normas legais e estatutárias, a prosperidade financeira do negócio, a satisfação dos cooperados, a sustentabilidade da Cooperativa e cumprimento de seu propósito.
GERENTE EXECUTIVO DE PLATAFORMA PESSOA JURÍDICA (PJ)	Liderar a estratégia e a gestão da plataforma voltada para cooperados Pessoa Jurídica de grande porte da Unicred Porto Alegre, garantindo o crescimento sustentável da carteira, a rentabilidade e a satisfação dos cooperados, por meio da gestão de equipes, prospecção de novos negócios e relacionamento com clientes estratégicos, em alinhamento com os valores e objetivos da Cooperativa.
GERENTE DE AGÊNCIA (GA) E GERENTE DE PLATAFORMA PESSOA JURÍDICA (PJ)	Gerenciar e responder pelo planejamento e performance da agência. Implementar estratégias de negócios que promovam o crescimento, a prospecção e fidelização de cooperados. Realizar a gestão de sua equipe, respondendo por um clima de trabalho saudável e pelo desenvolvimento dos colaboradores. Representar a cooperativa na comunidade local, promovendo seus valores e contribuindo para seu crescimento e reconhecimento no mercado.
GERENTE DE RELACIONAMENTO (GR) PESSOA FÍSICA (PF)	Gerenciar carteiras de cooperados negociando soluções estratégicas, através da realização de consultoria financeira especializada em crédito, investimentos complexos e mercado financeiro, alinhando produtos e serviços da cooperativa às demandas do público. Atuar com protagonismo, integrando os princípios cooperativistas em todas as interações, contribuindo para resultados financeiros e de satisfação dos cooperados com a agência e a Cooperativa.
GERENTE DE RELACIONAMENTO (GR) PESSOA JURÍDICA (PJ)	Gerenciar exclusivamente a carteira de cooperados pessoa jurídica (PJ), estabelecendo relacionamentos sólidos e resolutivos através de consultoria financeira personalizada. Oferecer produtos e serviços financeiros alinhados às respectivas necessidades e projetos destas. Contribuir para a prospecção e fomentar a fidelização dos cooperados integrando os princípios cooperativistas em todas as interações, contribuindo para resultados financeiros e de satisfação dos cooperados com a plataforma e a Cooperativa.

Para responder ao desafio, a área de Gestão de Pessoas, junto à Diretoria Executiva e time de Negócios, e com o apoio da Prisma Consultoria, propôs um programa de liderança fundamentado em metodologias que conectassem o aprendizado a vivências da realidade organizacional e onde a colaboração, a autonomia e a inteligência coletiva tornassem-se os motores da inovação e do engajamento. Nasce o **Programa de Desenvolvimento de Liderança: Estratégia coletiva, performance sustentável**.

Estratégia coletiva, performance sustentável – Objetivos do programa

Impulsionar o crescimento sustentável dos resultados da cooperativa, elevando a performance financeira sem comprometer a satisfação com o clima organizacional, consolidando uma cultura de construção coletiva (cooperativismo).

Objetivos Específicos

- Padronizar os indicadores e as fontes de informação utilizados pelos times de negócios.
- Promover espaços regulares de acompanhamento e escuta dos colaboradores, em todos os níveis de gestão da Diretoria de Negócios.
- Fortalecer o engajamento das equipes com os resultados da cooperativa, gerando corresponsabilização e visão compartilhada dos objetivos estratégicos.

Estratégia coletiva, performance sustentável – Estrutura do Programa

O programa foi estruturado em ciclos iterativos, permitindo que os participantes construíssem ativamente a trilha de desenvolvimento com base nas necessidades e nos desafios emergentes da organização.

Estratégia coletiva, performance sustentável | 1º ciclo

Fase 1: diagnóstico: a primeira etapa rompeu com a tradição de programas pré-formatados. Diferentemente, alguns participantes foram convidados a realizar um diagnóstico coletivo do cenário atual do acompanhamento da performance na Cooperativa. Por meio de entrevistas, em três dias, realizou-se 13h de escuta ativa, ouvindo um total de 10 lideranças: Diretoria de Negócios, Gerência Regional de Negócios PF, Gerência Executiva PJ e as lideranças (7) das agências e plataforma

PJ, selecionadas por seu porte (número de cooperados), maior número de gerentes de relacionamento e complexidade operacional, garantindo uma visão representativa da realidade. Adicionalmente, foram ouvidas a Gerência de Gestão de Pessoas, Gerência de Operações, Gerência de Marketing e Coordenadoria de Expansão, áreas essenciais para compreender as interconexões com as agências.

Um diagnóstico organizacional legítimo não se limita à análise de indicadores frios; ele exige a imersão nas percepções das lideranças. É através da escuta ativa que se revelam os hiatos de alinhamento e se constrói a base para uma transformação cultural e estratégica sustentável (Magaldi & Salibi Neto, 2019, p. 82).

Esta escuta gerou um diagnóstico que evidenciou que a falta de padronização, a sobrecarga de dados e a inconsistência no acompanhamento gerencial eram barreiras significativas para a performance e o desenvolvimento dos times.

Processos e Ferramentas	A principal disfunção nesta dimensão foi a ausência de padronização operacional. O relato de que cada agência trabalha do seu jeito indicava uma falha na governança corporativa em estabelecer e fazer cumprir procedimentos operacionais padrão. A utilização de controles paralelos e múltiplas ferramentas simultâneas geravam redundância de trabalho, aumentando o risco de erros e dificultando a consolidação de dados em nível sistêmico. A falta de um sistema integrado de gestão ou a subutilização do sistema existente obrigava as agências a criarem soluções paliativas, geralmente baseadas em planilhas eletrônicas não auditáveis. Essa prática, além de ineficiente, comprometia a segurança da informação e a conformidade regulatória, aspectos críticos para a cooperativa.
Informação e Decisão	O cenário apontava para um paradoxo: a sobrecarga de dados aliada à escassez de informações acionáveis. Havia muita informação disponível, mas faltava clareza sobre qual métrica utilizar, em que momento e como traduzi-la em decisões estratégicas ou táticas. Essa situação decorria da ausência de um painel de indicadores unificado e alinhado aos objetivos estratégicos da cooperativa. Quando cada agência acompanhava seus resultados de forma específica, perdia-se a capacidade de <i>benchmarking</i> interno e de avaliação de desempenho comparativa.
Liderança e Acompanhamento	A terceira dimensão crítica referia-se à fragilidade no acompanhamento gerencial. A falta de uma conversa sistemática entre o gerente da agência e o gerente de relacionamento evidenciava uma lacuna na rotina de gestão de desempenho. O problema mais grave relatado nesta dimensão era a confusão entre feedback comportamental e acompanhamento de resultados. Ao misturar essas duas abordagens as avaliações tornavam-se subjetivas e acarretavam desmotivação da equipe e perda de foco nos objetivos de negócio.

Fase 2: pactuação coletiva e cocriação: nesta fase ocorreu a pactuação de como seria construída a solução para os problemas evidenciados no diagnóstico, sendo que, o estabelecimento de um ambiente de cocriação e segurança psicológica era a condição *sine qua non* para que os participantes pudessem contribuir ativamente ao longo do programa, garantindo engajamento desde o primeiro momento.

No novo cenário da economia do conhecimento, o valor não é mais entregue, mas cocriado. Organizações que aprendem a orquestrar a inteligência coletiva de seus times conseguem respostas mais ágeis e aderentes à

realidade transformando a colaboração em vantagem competitiva sustentável (Drummond, 2021, p. 45).

Aqui, foi convocado um grupo - Diretoria de Negócios, Diretoria de Operações, Gerência Regional de Negócios PF, Gerência Executiva PJ, Gerentes de Agência e plataforma PJ (oito representantes, selecionados por desempenho nas entregas), e especialistas em dados – que, com o apoio da Consultoria Prisma e área de Gestão de Pessoas, realizaram uma imersão presencial de três dias, totalizando 20 horas de trabalho intenso, na construção do novo Modelo de Gestão de Performance. Nesta imersão, os diretores participantes deixaram claro que não possuíam uma solução pronta, e sim, estavam abertos à construção coletiva deste caminho.

29 de agosto de 2024: o primeiro dia marcou o início da etapa de construção. Diretor de Negócios, Gerência Regional de Negócios PF, Gerência Executiva PJ e Especialistas em Dados dedicaram 8 horas para lançar as bases do plano de gestão de performance, definindo os pilares estratégicos e a visão macro do que seria construído.

30 e 31 de agosto de 2024: nestes dois dias, a energia da cocriação atingiu seu ápice. Os gerentes das agências e plataforma uniram-se ao grupo com o desafio de, sem tomar conhecimento da construção já realizada no dia anterior, desenvolver um método ágil e estratégico para alavancar os resultados dos pilares de crédito, provisão, novos cooperados, fidelização e resultado, identificando as ferramentas necessárias para o acompanhamento e monitoramento dos números representativos da performance das agências e da cooperativa.

O resultado desta construção foi um Modelo de Gestão de Performance fundamentado em um método que requer reuniões de acompanhamento sistemático e estruturado, onde a estratégia encontrasse a execução, gerando resultados reais,



Grupo da cocriação inicial

engajamento da equipe e correção de rotas quando necessário. Os encontros seriam essenciais para analisar o que foi feito, os resultados gerados e os próximos passos. Independente em que nível se realizasse a reunião, o propósito central seria o mesmo: monitorar resultados e “apertar parafusos”, identificando as ações corretivas necessárias. Dando suporte ao método, foram definidas como fonte de informações e de acompanhamento, as plataformas BI Performance e Realiza. O Realiza consolidou-se como a base das informações sobre negociações, carteira e

relacionamento com o cooperado, e o BI como apoio para acompanhar os resultados com mais segurança. Para garantir que o modelo funcionasse na prática, algumas orientações foram combinadas:

Preparação prévia é inegociável: a reunião não era um momento de descobrir os números, os participantes deveriam acessar os <i>dashboards</i> e relatórios com antecedência. O tempo da reunião teria de ser usado para análise e decisão.
Foco no processo, não na culpa: quando uma meta não fosse atingida, a discussão deveria se concentrar em entender as falhas do processo ou as mudanças de cenário, e não em apontar dedos. Isso criaria um ambiente de segurança psicológica onde os problemas seriam expostos rapidamente.
Conexão do micro com o macro: o papel da liderança seria deixar claro que a meta de um integrante da equipe era a meta da empresa toda. Essa visão sistêmica aumentaria o engajamento e a responsabilidade compartilhada.

Rituais de Gestão de Performance:		
NÍVEL	MODALIDADE	FREQUÊNCIA
Diretor de Negócios -> Gerente Regional de Negócios PF e Gerente Executivo PJ	Presencial	Mensal
Gerente Regional de Negócios PF e Gerente Executivo PJ -> Gerente de Agência e Plataforma	Semanal (todo grupo)	Virtual
	Quinzenal (individual)	Virtual
	Bimensal (individual)	Presencial
Gerente de Agência e Plataforma -> Gerente de Relacionamento PF e PJ	Semanal (individual)	Presencial

Desta forma, as reuniões de acompanhamento seriam transformadas em uma ferramenta de gestão estratégica, garantindo que a consistência na aplicação do modelo construído mantivesse a organização em direção a seus objetivos e que possuíisse agilidade para corrigir rotas quando necessário.

No mês de setembro, aconteceu o teste do Modelo de Gestão de Performance na prática. As agências e plataforma PJ que participaram da construção, realizaram o piloto. Cerca de 35 Gerentes de Relacionamento, junto de seus Gerentes de Agência e Plataforma PJ, se envolveram diretamente nesse processo. Este foi um espaço de experimentação, aprendizagem e validação.

[...] participar da construção te torna mais empoderado na etapa de execução, não é simplesmente atuar da “forma que sugeriram”, já que fizemos parte do penso estratégico inicial. **Mireila Moreira de Vargas – Gerente de Agência.**

Fase 3: comunidade de compartilhamento e prática: a jornada de implementação do Modelo de Gestão de Performance foi um processo contínuo que exigiu alinhamento, colaboração e uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades, envolvendo todas as lideranças da diretoria de negócios e na

sequência, as demais lideranças das áreas corporativas. Para garantir a disseminação do aprendizado e a sustentabilidade do modelo, trabalhou-se com comunidades de compartilhamento e prática transformando experiências singulares em conhecimento organizacional. Assim, a proposta de estrutura dos encontros foi dividida em dois momentos distintos e complementares. Um inicial, de aquecimento e integração, focado na criação de segurança psicológica, proporcionando que todas as vozes fossem ouvidas em um ambiente livre de julgamentos. O início de qualquer encontro colaborativo é crucial. De acordo com a Atlassian Team Playbook, “quando as pessoas não falam nos primeiros minutos de uma reunião, é significativamente menos provável que elas se expressem ao longo do evento”. No segundo momento, com o grupo integrado e aquecido, o encontro transitou para a apresentação e consolidação do método construído coletivamente.

1º encontro: 01/10/2024 (lideranças de negócios) - A dinâmica *Nossos Valores* buscou revisar o propósito da instituição e reafirmar que a jornada iniciada é, acima de tudo, coletiva. O objetivo foi consolidar os princípios organizacionais como a bússola essencial para todas as práticas e decisões. No segundo momento, fundamentado em uma roda de conversa sobre os temas – da estratégia à execução, gerenciamento + liderança, e processo de mudança - foram apresentado o diagnóstico realizado e o novo Modelo de Gestão de Performance.

2º encontro: 16/10/2024 (lideranças de negócios) – A dinâmica *Melodia* abriu o encontro com o objetivo de mostrar na prática como ritmo e consistência fazem a diferença na implementação de um processo de mudança. O segundo momento foi baseado na apresentação das fontes de informação e ferramentas definidas para dar suporte ao Modelo e o desafio para cumprir com a dinâmica dos rituais estabelecidos.

As lideranças que participaram do piloto tiveram um papel importante nesse momento, trazendo suas vivências e o impacto do novo método na prática. Ao final, ocorreram as combinações e recomendações para que o Modelo fosse implementado em todas as agências e plataforma.

3º encontro: 19/11/2024 (lideranças de negócios) – Este foi estruturado para sair do campo conceitual e avançar para a troca de experiências da prática onde através da dinâmica as lideranças vivenciaram a complexidade da gestão em cenários mutáveis. A partir daí, o foco foi o aprofundamento dos rituais de gestão, entendidos como ponto central para a execução do Modelo. Ao final, o encontro avançou com a presença da diretoria executiva para o planejamento estratégico.

4º encontro: 05/12/2024 (lideranças de negócios) – Neste encontro a dinâmica consistiu na avaliação da jornada e a proposição de melhorias, evidenciando que o Modelo é orgânico. No momento, com o Modelo implementado, o fechamento do mês de novembro registrava um crescimento de 81% no resultado da Cooperativa (R\$ 35.167.336,90). Posteriormente, o encontro voltou-se a olhar para o futuro (2025), trazendo contribuições sobre alguns temas e a proposição de ampliar o ritual, com a inserção do encontro do Gerente Regional de Negócios PF/Executivo PJ com os Gerentes de Relacionamento.

Do quarto encontro, emergiu o planejamento de um momento de alinhamento com todos os colaboradores sobre os desafios da Cooperativa para 2025. Aqui nasceu a primeira Convenção da Unicred Porto Alegre, realizada em 15 de fevereiro de 2025. O evento foi pensado como um espaço



Desafios da Cooperativa para 2025 (RS e RJ)

de conexão, de reconhecimento do caminho percorrido e de renovação do senso de responsabilidade diante do futuro. A Convenção consolidou o alinhamento estratégico da Unicred Porto Alegre. O evento foi o palco para o lançamento de um desafio ambicioso e propositivo pela Diretoria Executiva: a meta de atingir R\$ 60 milhões em resultados em 2025, sendo que a regional RS responderia por R\$ 51.535.587,84. Mais do que um objetivo financeiro, o desafio visava potencializar o impacto da cooperativa no ecossistema da saúde, beneficiando cooperados, colaboradores e a comunidade.

Fase 4: Avaliação evolutiva e recalibragem: a avaliação do programa, além da escuta realizada no 4º encontro, foi baseada também no impacto das soluções implementadas, evidenciando o crescimento de 108% no resultado (R\$ 40.395.779,00); e na checagem do clima organizacional, indicando um índice de satisfação que se mantinha em 87%. Para avaliar qualitativamente, foram realizadas visitas presenciais, a agências/plataforma, pela Prisma Consultoria. Estas ocorreram entre os meses de fevereiro e março de 2025 evidenciando o cumprimento dos rituais na rotina de trabalho e a responsabilização dos envolvidos com o aprendizado do método na prática, identificando resultados e ajustes necessários. Todos estes resultados tiveram sua construção ancorada na participação ativa da Diretoria Executiva, que seguiu validando o método.

Em 27 de março de 2025, aconteceu mais um fórum com as lideranças da área de negócios. O início do encontro foi marcado por uma dinâmica de reflexão, *Eu Líder*, para identificar quais habilidades de liderança estavam sendo ativadas durante a prática dos rituais de Gestão de Performance, com o intuito não mais de checar a execução do ritual, mas sim, a qualidade da condução. Com este exercício, ficou claro que o Modelo de Gestão de Performance exigia lideranças com autoconhecimento

para propor conversas difíceis, visão sistêmica que levasse a redução de fronteiras entre agências/plataforma e áreas, e tomada de decisão orientada a agregar valor aos cooperados. Além disso, a dinâmica focou na confiança como abordagem comportamental essencial para evolução. Ainda neste dia, se olhou para os desafios de 2025 (cenário de novas regras envolvendo o pilar crédito) *versus* a Gestão de Performance. Diante disto, ao resgatar as oportunidades de melhoria levantadas no último encontro da fase 3, aconteceu a implementação do nível de ritual do encontro do Gerente Regional de Negócios PF/Executivo PJ com os Gerentes de Relacionamento. Houve também uma compreensão consensual sobre a importância do Modelo de Gestão de Performance, para além de ser apresentado para as áreas corporativas e de apoio ao negócio, criar espaços de escuta ativa com estas, reconhecendo o papel fundamental de suas contribuições na sustentação dos resultados. Assim, desenhou-se o 2º ciclo do Programa de Desenvolvimento de Liderança: Estratégia coletiva, performance sustentável.

Estratégia coletiva, performance sustentável | 2º ciclo

O 2º ciclo, para atender as demandas que emergiram anteriormente, estabeleceu uma jornada progressiva, em três fases interdependentes, voltada para a sustentabilidade do Modelo de Gestão de Performance.

Fase 1: apresentação, aquecimento e escuta ativa: o ponto de partida consistiu na apresentação do Modelo de Gestão de Performance e no aquecimento das lideranças das áreas corporativas e de apoio ao negócio, para estabelecer o tom e o propósito da jornada em relação a excelência de seus processos como sustentabilidade do Modelo. Este momento, ocorrido no dia 25 de março de 2025, envolveu 10 lideranças e 5 consultores de negócios em uma dinâmica de roda de conversa que evidenciou a

importância da integração destas com a área de negócios, enfatizando o valor de suas entregas críticas e efetivamente direcionando a atuação de toda a cooperativa para negócios/cooperados. A partir deste momento, foi alinhado com as lideranças um movimento de escuta ativa com todas as suas equipes, visando o reconhecimento da realidade operacional, mapeamento de processos críticos, seus gargalos e suas melhorias, demonstrando mais uma vez que a performance não é uma imposição unilateral, mas uma construção conjunta.

As escutas com os respectivos times, realizadas pela Prisma Consultoria e acompanhadas pela área de Gestão de Pessoas, ocorreram no período de abril a maio de 2025, totalizando cerca de 30 horas e resultando em mais de 100 sugestões de



Encontro com representantes das áreas corporativas e de apoio ao negócio

melhoria e inovação. Estas, trouxeram enfoque para quatro grandes temas: clareza sobre a responsabilidade de determinadas equipes do *backoffice* para que se obtenha maior ganho de eficiência e agilidade nos processos e consequente melhora na performance comercial; definição do escopo e limites de atuação entre agências e times de apoio ao negócio que poderiam estar conflitando em alguns cenários, fato que diminui o engajamento, podendo gerar atrito na experiência dos cooperados, levando à maior dificuldade no atingimento de metas; mapeamento do público alvo e marketing aliado à expansão da base de cooperados, demonstrando a necessidade de uma melhor compreensão sobre o público alvo da cooperativa e a importância da expansão da presença da marca Unicred como aliada na abertura de novos territórios para exploração comercial; por fim, revisão de processos, trazendo à discussão a definição de prioridade e urgência para as demandas, e a melhoria da comunicação

dos resultados e direcionamentos da cooperativa. A partir de junho, estes temas passaram a ser trabalhados pelas suas respectivas áreas técnicas e diretorias, contribuindo ainda mais com a sustentabilidade do Modelo de Gestão de Performance.

No encontro, o time pôde compreender melhor o trabalho desenvolvido na cooperativa, com uma visão detalhada de cada etapa, da diretoria às agências. Também foram apresentados a metodologia adotada e os rituais definidos em cada estrutura para alcançar os resultados esperados. Após esse alinhamento, a equipe foi convidada a participar ativamente da construção, trazendo percepções e apontando necessidades identificadas que estivessem conectadas aos objetivos e valores já estabelecidos. Esse foi um momento importante de alinhamento e inclusão, que ampliou o engajamento do time e fortaleceu o sentimento de pertencimento ao projeto. A partir dessa conversa, surgiram ideias que foram reunidas e, posteriormente, levadas à diretoria. Essa iniciativa de incluir as áreas nesse trabalho foi muito importante, pois trouxe uma visão mais ampla e integrada de todas as partes. Samuel Silva Viegas – Coordenador de Operações Administrativo Financeiro

Fase 2: habilidades de liderança para conversas difíceis: na sequência, diante da constatação que emergiu dos rituais de acompanhamento de performance, acontece a segunda fase deste ciclo, inteiramente dedicada ao desenvolvimento de habilidades comportamentais e comunicacionais para o enfrentamento de diálogos complexos. A Gestão de Performance frequentemente envolvia o alinhamento de expectativas frustradas, a correção de rotas e a abordagem de comportamentos inadequados. E quando os líderes evitavam essas conversas por falta de preparo ou receio do conflito, havia o risco da performance declinar. Assim, todos os líderes da Cooperativa foram instrumentalizados para as conversas *one a one* e conversas difíceis, desenvolvendo autoconhecimento, empatia, comunicação assertiva e aprendizado em focar em soluções construtivas. O objetivo foi transformar momentos de tensão em oportunidades de desenvolvimento, garantindo que as conversas difíceis passassem a ser encaradas como ferramentas essenciais para manutenção de um ambiente de trabalho saudável e de alto rendimento. Para Santos (2021, p. 112):

Evitar as conversas difíceis não as elimina; apenas as adia, permitindo que ressentimentos se acumulem e minem a confiança e a eficácia das equipes. O verdadeiro líder compreende que o confronto construtivo é um ato de cuidado e um investimento no desenvolvimento mútuo.

Nesta etapa, ficou evidente a necessidade de evoluir na ferramenta do registro do acompanhamento do desenvolvimento dos times e dos próprios rituais. Foi então

implantada uma nova ferramenta, *Feedz*, mais intuitiva e fluida, trazendo mais segurança, agilidade e qualidade no apoio ao processo de condução de times.

Como encerramento desta fase, realizou-se um encontro virtual do qual participou a diretoria executiva e as demais lideranças da cooperativa, com o objetivo de olhar para o aprendizado sobre a importância das conversas *one a one* e conversas difíceis para a construção dos resultados, e ainda, proporcionar um momento de reflexão sobre o desafio de resultados propostos para o fechamento de 2025. Mais do que uma conversa sobre metas, foi um espaço de escuta sobre a jornada vivenciada e os cenários que ainda estavam por vir.

Fase 3: Evolução para o feedback, pilar da Gestão de Performance: com os líderes já preparados para dialogar de forma transparente e construtiva, o foco voltou-se para a evolução da cultura de feedback como qualificação da rotina de Gestão de Performance. Aqui, o feedback foi posicionado não como um evento isolado ou punitivo, mas como um fluxo contínuo de orientação e reconhecimento. Como destaca Chiavenato (2020), o feedback é a ferramenta essencial que fornece as informações necessárias para que as pessoas possam avaliar seu próprio desempenho e corrigi-lo quando necessário.

Para apoiar este movimento, foram realizados pela área de Gestão de Pessoas 24 workshops de *Comunicação que Transforma*, não apenas com as lideranças, mas envolvendo 100% das equipes, *in loco*, criando uma visão compartilhada sobre feedback, reuniões *one a*



Workshop *in loco* na plataforma Empresarial

one e conversas difíceis como propulsores de interações humanizadas no Modelo de

Gestão de Performance. A ação também serviu como preparação para implantação do ciclo formal de avaliação de desempenho projetado para o ano de 2026.

O programa foi uma experiência extremamente rica. A construção coletiva permitiu alinhar expectativas, gerar consenso sobre a necessidade de evolução e, principalmente, criar um forte senso de comprometimento com o modelo. Inicialmente, foi o ganho de clareza na gestão dos próprios números e a padronização da visão em toda a cooperativa. Em um segundo momento, o avanço foi comportamental: mais ritmo, organização, foco e atuação estratégica. Esse é o verdadeiro salto de maturidade. Hoje, cada gerente conhece profundamente seus números, acompanha sua evolução e ajusta a estratégia com o seu gestor. Mais do que números, construímos um modelo que organiza o tempo, direciona a energia e desenvolve comportamento, pilares essenciais para alta performance. Hoje, temos um time mais preparado, estratégico e protagonista. Um método que, quando bem aplicado, não apenas melhora resultados, mas transforma a forma de pensar e agir. E os resultados já mostram isso na prática: uma realidade consolidada na Regional RS, com evolução consistente e sustentável. Joel Carlos

Bagio – Gerente Regional de Negócios PF

3. METODOLOGIA

O programa fundamentou-se em uma metodologia de cocriação que colocou o protagonismo humano no centro da estratégia. A jornada iniciou-se com um mergulho profundo na realidade da Cooperativa, pautado por uma escuta ativa que transcendeu a simples coleta de dados. Ao longo de 13 horas de entrevista, as percepções de lideranças e áreas corporativas foram acolhidas, permitindo que o diagnóstico não fosse apenas técnico, mas empático e sistêmico. Esse processo de escuta foi o alicerce necessário para identificar as disfunções reais e para gerar o engajamento com a jornada que se iniciava.

Com o cenário mapeado, a metodologia evoluiu para uma fase de construção colaborativa. Em uma imersão presencial de 20 horas, a inteligência coletiva foi orquestrada para desenhar o novo Modelo de Gestão de Performance. A finalização da metodologia deu-se, portanto, pelo compartilhamento e a validação através da experiência. O Modelo não foi entregue como um manual estático, mas como um organismo vivo, testado e ajustado pelas próprias equipes durante a implementação. Ao integrar a escuta ativa, a cocriação e o protagonismo, a Unicred Porto Alegre não apenas desenvolveu um novo método de trabalho, mas institucionalizou uma cultura

de colaboração onde a estratégia e a execução caminharam juntas, forjadas pela sabedoria coletiva de seu próprio capital humano.

4. ORÇAMENTO

Para a realização de todo o programa, o orçamento investido foi de R\$ 622.000,00. Em relação a recursos humanos, contou-se com a Diretoria Executiva, equipe de Gestão de Pessoas, Lideranças da Cooperativa (área de negócios, corporativas e de apoio), Analistas de Dados e Prisma Consultoria (empresa parceira contratada).

5. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento e avaliação foi contínuo e participativo. A metodologia de cocriação e escuta ativa proporcionou um fluxo constante de feedback que orientou a evolução de todo o Programa, trazendo benefícios que transcenderam a simples correção de processos. O primeiro e mais evidente foi a aceleração da inovação. Ao reunir diversas perspectivas, a Cooperativa conseguiu identificar oportunidades de melhoria que passariam despercebidas por uma equipe interna isolada. Além disso, promoveu uma drástica redução de retrabalhos. Como os colaboradores estavam envolvidos desde o planejamento até a avaliação, os desvios de rota foram identificados precocemente. Outro aspecto crucial foi a fidelização e o engajamento. Colaboradores que participaram ativamente da jornada desenvolveram um forte senso de propriedade em relação aos resultados, deixaram de ser apenas executores ou consumidores passivos, e tornaram-se coautores do Programa.

6. RESULTADOS

A seguir, um detalhamento dos principais avanços, respondendo aos objetivos de planejamento e execução do Programa.

Objetivo: Impulsionar o crescimento sustentável dos resultados da cooperativa, elevando a performance financeira sem comprometer a satisfação com o clima organizacional, consolidando uma cultura de construção coletiva (cooperativismo).

Em 2024, com o início da implementação do Modelo, já foi possível identificar avanços no resultado. Já em 2025, com a Gestão de Performance consolidada, os impactos positivos ficaram evidentes em todos os pilares definidos como indicadores estratégicos da sustentabilidade financeira da Cooperativa.

RESULTADOS 2024				
PROVISÃO ↓	CRÉDITO ↑	COOPERADOS ↑	FIDELIZAÇÃO ↑	RESULTADO ↑
R\$ 24.125.824,00	R\$ 1.225.092.493,91	22.197	40,64%	R\$ 40.395.779,33
RESULTADOS 2025				
PROVISÃO ↓	CRÉDITO ↑	COOPERADOS ↑	FIDELIZAÇÃO ↑	RESULTADO ↑
R\$ 21.304.937,00	R\$1.343.156.134,00	25.041	49,90%	R\$ 62.881.840,00
CLIMA ORGANIZACIONAL – SCORE GERAL				
JULHO 2024	DEZEMBRO 2024	JULHO 2025	DEZEMBRO 2025	
87%	87%	88%	88%	

O ponto mais importante é que esse projeto conectou gestão de pessoas, estratégia e cooperativismo. Porque, no fim, melhorar performance é preparar melhor as pessoas para entregar mais valor ao cooperado. Quando um gestor entende que a estratégia da Cooperativa está representada nos seus indicadores, ele consegue orientar melhor o time. Quando o time entende melhor sua rotina, consegue atender melhor o cooperado. E quando o cooperado sente mais proximidade, clareza e cuidado, a nossa atuação ganha sentido verdadeiro. Esse projeto mostrou que quando a gestão é bem feita, com diálogo, clareza e responsabilidade, o resultado aparece de forma mais sustentável. E para mim, esse é o grande valor. Transformar números em conversas, conversas em desenvolvimento e desenvolvimento em impacto real para todas as pessoas. **Vitor Garcia Jordan – Diretor de Operações**

Objetivo: Padronizar os indicadores e as fontes de informação utilizados pelos times de negócios.

Como indicadores estratégicos para a Gestão de Performance, foram definidos e alinhados com todas as lideranças de negócios, os pilares de crédito, provisão, novos cooperados, fidelização e resultado. E, como fontes de informação e ferramentas que sustentariam todo o acompanhamento, a plataforma BI de Performance e a plataforma Realiza. Além disso, para o registro dos combinados, do acompanhamento do desenvolvimento dos times e dos próprios rituais, foi definida a plataforma Feedz.

O principal impacto observado na cooperativa é a incorporação do tema indicadores de negócio nas reuniões e fóruns recorrentes. Com o aumento da utilização do Realiza — impulsionado pela implantação desse processo —, passamos a contar com mais dados para análise. Isso elevou significativamente a maturidade das discussões sobre o entendimento das negociações com os cooperados e contribuiu para o desenvolvimento de novas funcionalidades, gerando impactos inclusive para outras cooperativas do sistema Unicred. Nathur Cardoso Miranda – Analista de Inteligência de Dados

Objetivo: Promover espaços regulares de acompanhamento e escuta dos colaboradores, em todos os níveis de gestão da Diretoria de Negócios.

NÍVEL	MODALIDADE	FREQUÊNCIA
Diretor de Negócios -> Gerente Regional de Negócios PF e Gerente Executivo PJ	Presencial	Mensal
Gerente Regional de Negócios PF e Gerente Executivo PJ -> Gerente de Agência e Plataforma	Semanal (todo grupo)	Virtual
	Quinzenal (individual)	Virtual
	Bimensal (individual)	Presencial
Gerente Regional de Negócios PF e Gerente Executivo PJ -> Gerente de Relacionamento PF e PJ	Bimensal (todo grupo)	Presencial
Gerente de Agência e Plataforma -> Gerente de Relacionamento PF e PJ	Semanal (individual)	Presencial

Objetivo: Fortalecer o engajamento das equipes com os resultados da cooperativa, gerando corresponsabilização e visão compartilhada dos objetivos estratégicos.

Ao implantarmos nosso Modelo de Gestão de Performance, percebemos vários ganhos, dentre eles a construção de um método baseado nas diversas práticas das agências, uma maior aproximação entre todos os níveis da área de negócios, focando as oportunidades e as melhorias necessárias para o atendimento de excelência aos cooperados, e o fortalecimento do engajamento com os desafios desenhados para a Cooperativa. Alexandre Fisch – Diretor de Negócios
A grande força deste projeto é que ele não é um acompanhamento baseado em cobrança de metas, mas sim em construção. Falamos sobre números, mas em um tom técnico, colaborativo e de evolução conjunta. Os rituais semanais também trouxeram mais alinhamento. Cada um continuou lidando com suas dificuldades individuais, mas com clareza sobre o todo. Mesmo sendo desafiador, o projeto rapidamente mostrou seu valor. Os resultados vieram como consequência desse processo, não por imposição, mas por meio de uma construção sólida, técnica e com um nível de maturidade muito elevado dos líderes e das equipes. Os gerentes de agência também evoluíram bastante para oferecer o suporte necessário. No fim, isso se reflete em melhores resultados para a cooperativa como um todo. É algo que me gera muito orgulho, um projeto extremamente relevante e, sem dúvida, um divisor de águas na Unicred Porto Alegre. Gabriella de Souza Pinheiro – Gerente de Agência
Os rituais trouxeram mais intencionalidade para o dia a dia, deixando de ser apenas operacional para se tornar mais estratégico. Em relação ao desenvolvimento e autopercepção, o impacto é bastante positivo, pois o método nos convida constantemente à reflexão: onde estou performando bem, onde posso evoluir e quais ações estão, de fato, gerando resultado. Deixei de atuar apenas reagindo às demandas do dia a dia e passei a conduzir minha carteira de forma mais estratégica, com acompanhamento próximo, metas claras e ações bem definidas. Além disso, fortaleceu muito a parceria com a gestão, criando um ambiente de troca, desenvolvimento e foco em resultado de forma leve, mas consistente. Rafaela Philomena – Gerente de Relacionamento
Entendo e acredito que resultados sustentáveis nascem da combinação entre gestão eficiente, desenvolvimento humano e impacto social positivo. Damos um passo importante nessa jornada ao implantar o método de Rituais de Performance nas nossas agências (área comercial). Mais do que uma ferramenta de acompanhamento, os rituais representam uma mudança cultural. Criamos espaços estruturados e periódicos de diálogo, alinhamento e reflexão, nos quais líderes e equipes acompanham de perto suas entregas, compartilham aprendizados e fortalecem o senso de responsabilidade coletiva. Essa prática trouxe maior clareza sobre metas, ampliou a transparência na gestão e promoveu um ambiente de confiança e colaboração. Ao integrar pessoas, processos e evidenciar nossos propósitos, conseguimos não apenas melhorar nossos indicadores de desempenho, mas também potencializar nosso papel social nas comunidades onde atuamos. Alvacir Prietos Bertazzo – Gerente Executivo de Plataforma PJ.

7. CONCLUSÃO

O Programa de Desenvolvimento de Liderança: Estratégia Coletiva, Performance Sustentável, consolidou-se como um marco estratégico na trajetória da Cooperativa,

respondendo ao desafio de elevar a performance sem comprometer o bem-estar humano. Em um cenário de superação, a instituição demonstrou que a solidez financeira e a sustentabilidade do negócio são frutos de uma inteligência coletiva orquestrada, onde a estratégia e a execução caminham em perfeita sintonia.

A metodologia de cocriação e escuta ativa foi o grande diferencial desta jornada. Ao romper com modelos tradicionais e convidar as lideranças ao protagonismo, a Unicred Porto Alegre não apenas implementou um novo Modelo de Gestão de Performance, mas institucionalizou uma cultura de transparência e corresponsabilização. A transformação das conversas difíceis e do feedback em ferramentas de desenvolvimento permitiram ajustes de rota ágeis e precisos, garantindo que cada entrega individual estivesse conectada ao propósito maior da organização.

Os resultados tangíveis reafirmaram o sucesso da iniciativa: o salto expressivo nos indicadores financeiros, aliado à manutenção do score de clima organizacional, provou que é possível prosperar com humanização. A integração das áreas corporativas e de apoio, e o fortalecimento da confiança entre líderes e liderados, criaram um ecossistema resiliente, preparado para os desafios futuros.

Para dar continuidade a esta jornada de construção coletiva, para o ano de 2026 está sendo desenhado a muitas mãos o processo formal de Avaliação de Desempenho, o projeto Unicred 360º, focando o relacionamento com os cooperados como diferencial competitivo, e a evolução do desenvolvimento das lideranças por meio da Academia de Lideranças Ubuntu.

Mudamos de patamar, de comprometimento de todo o time, e isso foi o resultado da ação do time inteiro, em todos os níveis, em todas as posições. Daqui para a frente, é consolidarmos as mudanças, continuarmos fazendo ajustes, e permaneceremos sempre e cada vez mais crescendo, porém com propósito, sem nos esquecermos que temos o cooperado no centro do negócio. Continuaremos sempre cuidando da vida financeira das pessoas que cuidam de vidas! **João Batista Loredo de Souza – Diretor Executivo**

8. BIBLIOGRAFIA

ATLASSIAN. **Atividades quebra-gelo: promova o pensamento estratégico.**

Disponível em: <https://www.atlassian.com/br/team-playbook/plays/icebreaker-activities>. Acesso em: 6 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

DRUMMOND, Rivadávia. **Fazendo a Inovação Acontecer: Um guia prático para líderes e organizações.** São Paulo: Atlas, 2021.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **O Novo Código da Cultura: Gestão da cultura organizacional na era digital.** São Paulo: Gente, 2019.

SANTOS, Elisama. **Conversas corajosas: como estabelecer limites, lidar com temas difíceis e melhorar os relacionamentos através da comunicação não violenta.** São Paulo: Paz & Terra, 2021.

9. INFORMAÇÃO DOS AUTORES

Ana Paula Quevedo - Graduada em Pedagogia, Pós em Gestão de Pessoas. Consultora Interna de Gestão de Pessoas na Unicred Porto Alegre.

Diego Lucas Mariano - Graduado em Administração, MBA em Gestão de Talentos. Consultor Interno de Gestão de Pessoas na Unicred Porto Alegre.

Rejania Guido Dias - Graduada em Psicologia, MBA em Gestão de Pessoas. Gerente Executiva de Gestão de Pessoas na Unicred Porto Alegre.

Tatiana Hunsche - Graduada em Relações Públicas e estudante de psicologia. Analista de Gestão de Pessoas na Unicred Porto Alegre.