

PRÊMIO DESTAQUE

GESTÃO DE PESSOAS



PROGRAMA DE MENTORIA DA PREVI: COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTOS.

Empresa: PREVI	
Site: http://www.previ.com.br	Cidade: RIO DE JANEIRO/RJ
Funcionários Diretos: 566	Unidade: DUAS
Capital: PÚBLICA	Segmento: OUTROS

TEMA

Desenvolvimento de Liderança

ENFOQUE PRINCIPAL DO CASE

O presente trabalho tem como enfoque principal a apresentação do Programa de Mentoria da Previ, implantado em 2015. O Programa foi estruturado com o objetivo de possibilitar troca de experiências entre gestores mais experientes (Mentores) e atuais e futuros gestores (Mentorados) e contribuir com o processo sucessório, a formação de líderes e a sustentabilidade da Entidade.

Através de encontros presenciais ou virtuais, a Mentoria possibilita o desenvolvimento de funcionários da Previ para atuar em um cenário de maior complexidade e contribui para dar perenidade à cultura da casa.

O case apresenta a metodologia do programa, o resultado das avaliações do Programa realizadas pelos mentores e mentorados e os resultados positivos da Mentoria para a entidade.

SETORES DA EMPRESA ATENDIDOS PELO CASE

O Programa possui o diferencial de contar com a participação de profissionais de diversos segmentos: Executivo, Tático, Assessoria, Especialista e Técnico, além de permitir a troca de experiências, a convivência e o compartilhamento do conhecimento. Participam da mentoria: Diretores, Executivos, Auditores, Consultores Jurídicos, o Chefe de Gabinete, o Ouvidor, Gerentes de Núcleo e Analistas Sênior. O Programa atende todas as gerências e Diretorias da Previ.

APRESENTAÇÃO DO CASE

O presente trabalho consiste na apresentação do Programa Mentoria Previ, implantado em 2015, com o objetivo de possibilitar troca de experiências entre gestores mais experientes (Mentores) e futuros gestores (Mentorados). Através de encontros presenciais ou virtuais, a Mentoria contribui com o desenvolvimento de líderes e a sustentabilidade da Entidade.

DESCRIÇÃO DO CASE

A Previ investe na capacitação do seu corpo funcional, por meio de sua Educação Corporativa, além de contar com um Programa de Sucessão e Gestão de Talentos. O objetivo é ampliar o engajamento dos

funcionários e formar equipes de alto desempenho, com valorização do desenvolvimento de pessoas e o planejamento de carreira. O Programa de Mentoria é uma ação do Programa de Sucessão e Gestão de Talentos e conta com a participação de representantes de todas as diretorias da instituição. Trata-se de uma prática inovadora de gestão de pessoas com objetivo de desenvolver e orientar pessoas no ambiente de trabalho, contribuir com o desenvolvimento de competências gerenciais e a valorização do processo de gestão de conhecimento na entidade.

É importante ressaltar que um dos objetivos estratégicos da Previ é “Sustentabilidade por meio de uma gestão eficiente e eficaz”, que possui a diretriz “Estruturar a gestão de conhecimento e garantir a sustentabilidade das competências”. Dentre as ações previstas para essa diretriz, há a implementação de um plano de desenvolvimento para os cargos gerenciais, não somente para atender à iminência de aposentadorias, mas, principalmente, para garantir o desenvolvimento continuado e retenção das competências necessárias para o atingimento dos objetivos da instituição ao longo dos próximos anos. No mundo contemporâneo, o grande desafio das organizações é que a educação formal e o avanço tecnológico não são suficientes para garantir sucesso e perenidade. Existe um saber tácito que precisa ser transmitido aos menos experientes graças à generosidade dos mais experientes. Na Mentoria, os mais experientes compartilham o saber e experiências acumulados durante sua trajetória com aqueles que buscam crescimento profissional. A partir do compartilhamento de experiências entre o mentor e o mentorado, diminuem as chances de repetição de erros passados e preserva-se a cultura e as experiências adquiridas.

Atividade inédita e inovadora na Previ, a Mentoria possibilita de forma sistemática e acompanhada, a troca de experiências entre gestores com nível de excelência em sua área de atuação e gestores e técnicos ainda em formação na carreira gerencial. As avaliações do Programa e os comentários de mentores e mentorados revelam quão acertada foi a estratégia corporativa de compartilhar experiências e conhecimentos e preparar profissionais para a sucessão, mediante um programa estruturado, de baixíssimo custo. A Mentoria revelou-se como uma prática de gestão de pessoas, que aprimora competências, identifica talentos, prepara profissionais para a sucessão e viabiliza o processo de gestão do conhecimento na Previ.

OBJETIVO PRINCIPAL

A Mentoria tem como objetivo principal o desenvolvimento de funcionários da Previ para atuar em um cenário de maior complexidade e contribuir para dar perenidade à cultura da casa. Trata-se de uma prática inovadora de gestão de pessoas com objetivo de desenvolver e orientar pessoas no ambiente de trabalho, contribuir com a identificação de talentos, o desenvolvimento de competências gerenciais e estratégicas e a valorização do processo de gestão de conhecimento na Previ.

OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

A Mentoria Previ também contribui para:

- Formação da liderança;
- Preparação de profissionais para o processo sucessório;
- Preparação de profissionais para desafios atuais e futuros;
- Reconhecimento e valorização da troca de experiências e conhecimentos entre profissionais de diferentes áreas;
- Desenvolvimento de novas habilidades e competências;
- Valorização do processo de gestão do conhecimento na Previ;
- Orientação de carreira;
- Valorização da convivência;
- Contribuição para o alcance da estratégia da entidade;

- Crescimento profissional de mentores e mentorados;
- Melhoria de performance;
- Aumento da satisfação e do engajamento dos funcionários que participam do Programa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Fortalecimento da cultura do feedback;
- Reforço da identidade profissional alinhada à estratégia da Previ.

NECESSIDADE/DIAGNÓSTICO

Em 2015, a partir de análise do cenário do quadro funcional nos anos vindouros, decorrente de futuras aposentadorias e desligamentos, a Previ constatou que 30,7% dos funcionários estariam em condições de aposentadoria.

Ciente da responsabilidade em formas profissionais qualificados e competentes para dar continuidade aos seus negócios, a Previ optou por implementar um modelo de formação de novas lideranças em sintonia com as premissas e conceitos da Mentoria: profissionais com experiência e conhecimento (Mentores) orientam, apoiam e desenvolvem profissionais com menos experiente (Mentorados).

O Programa de Mentoria seria uma ação proativa de gestão de pessoas para desenvolver habilidades e competências gerenciais e estratégicas e, ao mesmo tempo, preparar profissionais para o processo sucessório, valorizando o processo de gestão do conhecimento na entidade.

Case Mentoria - Levantamento dos iminentes, nos cargos gerenciais, nas seguintes categorias temporais de desligamento: aposentadoria antecipada, por idade e por tempo de serviço.



DESENVOLVIMENTO

Nível hierárquico de aprovação para realização do case

Diante do cenário previsível para os próximos anos de aposentadorias dos funcionários da Previ, a área de gestão de pessoas encaminhou, em 19/05/2015, nota técnica para Diretoria Executiva, com vistas a implementar o Programa de Mentoria Previ, em metodologia similar ao Banco do Brasil. A Diretoria aprovou o regulamento e a metodologia do Programa, as ações para formação dos mentores e o desenvolvimento de um Portal de educação próprio para registro e acompanhamento dos encontros.

Definição do público alvo

O Programa possui o diferencial de contar com a participação de profissionais de diversos segmentos: Executivo, Tático, Assessoria, Especialista e Técnico, além de permitir a troca de experiências, a convivência e o compartilhamento do conhecimento. Participam da mentoria: Diretores, Executivos, Auditores, Consultores Jurídicos, o Chefe de Gabinete, o Ouvidor, Gerentes de Núcleo, Assessores e Analistas Sênior.

Nestes 4 anos de Programa, 252 funcionários já participaram da Mentoria, com a formação de 145 mentorados.

Se tiver mais de um público alvo, quais as porcentagens de cada público atendido?

Não há outro público-alvo

Comunicação do programa e abrangência do envolvimento na organização

Desde o lançamento do Programa, a área de gestão de pessoas, em parceria com a área de comunicação e marketing, divulga uma série de matérias na Intranet sobre a Mentoria, com intuito de informar e sensibilizar os funcionários sobre essa ação inovadora, que permite o compartilhamento de experiências e conhecimentos.

Também são realizados eventos para integração dos participantes do Programa e reconhecimento dos mentores.

METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada na Mentoria Previ foi elaborado a partir de Bernhoeft (2014) e dos conceitos e ferramentas do Curso de Mentoria da Universidade Corporativa Banco do Brasil (Unibb).

A Mentoria da Previ possui 3 níveis distintos, considerando-se a estrutura de cargos e as responsabilidades funcionais. Os níveis permitem que um profissional com maior experiência acompanhe um com menor senioridade no cargo atual:

- a) No 1º nível: os Diretores (Segmento Estratégico – Executivo) são responsáveis pelos Mentorados do grupamento composto por Gerentes Executivos e correlatos (Segmento Estratégico – Gerencial)
- b) No 2º nível, os Gerentes Executivos (Segmento Estratégico – Gerencial) são responsáveis pelos Mentorados do grupamento composto por Gerentes de Núcleo (Segmentos Tático – Gerência Média, Assessoria e Especialista)
- c) O 3º nível é composto por mentorados do grupamento de Analista II (Segmentos Tático – Técnico, Especialista e Assessoria), sob a mentoria de Gerentes de Núcleo (Segmento Tático – Gerência Média).

O Ciclo de Mentoria tem início com a abertura das inscrições para participação no Programa, em sistemas de recrutamento. Na seleção dos mentores, são observados requisitos como tempo de casa, experiência gerencial diferenciada, bons resultados na gestão do desempenho, clima organizacional e condução de equipes, bem como a inexistência de demandas na Ouvidoria Interna. Após a seleção, os mentores são capacitados, por meio dos cursos “Formação de Mentores” e “4 Minutos de Mentoria”. A composição das duplas é realizada de forma espontânea. O mentorado escolhe, no Portal de Educação, até 5 mentores em ordem de preferência. O desempate de escolha dos mentores ocorre pela pontuação obtida pelo mentorado no processo de recrutamento. No início do Ciclo de Mentoria, os participantes recebem uma cartilha com informações sobre suas atribuições e as ferramentas de apoio ao programa. O processo de mentoria é considerado concluído, quando cumpridos no mínimo 6 encontros, que ocorrem, sempre que possível, de forma presencial. Os encontros à distância também podem ser realizados, através dos canais corporativos de comunicação: e-mail, vídeo conferência, telefone e outros. Ao final de cada encontro, mentor e mentorado registram uma síntese de suas percepções no sistema de acompanhamento da Mentoria.

A Mentoria é considerada concluída, quando cumpridos no mínimo 6 encontros e realizadas as avaliações do processo pelos mentores e mentorados. Os mentores com o mínimo de 70% de aproveitamento na avaliação têm a sua atuação registrada no seu currículo funcional. Os mentores com desempenho abaixo do esperado, por dois ciclos consecutivos, são desabilitados

Apresentação - Programa de Mentoria Previ - Ciclo 2018-2019



RESULTADOS

Conceituação técnica

Os conceitos, metodologia, instrumentos e textos de apoio fundamentais ao Mentoring foram extraídos da autora Rosa Bernhoeft (2014) in *Mentoring: Prática & Casos (Fundamentos para o desenvolvimento de carreiras)*, São Paulo: Évora e do Curso de Formação de Mentores da Universidade Corporativa Banco do Brasil.

De acordo com Bernhoeft (2014), a área de Gestão de Pessoas, buscando o desenvolvimento de seus líderes, utiliza algumas ferramentas como o Mentoring, Coaching e o Counseling. Mentoring é um processo onde um profissional com experiência e conhecimento (Mentor) orienta, apoia e instiga um profissional menos experiente (Mentorado). Por meio de uma reflexão crítica, compartilha experiências, vivências e informações a respeito da carreira, da política e da cultura organizacional, prevalecendo ausência de relação hierárquica (subordinação) e privilegiando os interesses profissionais do Mentorado. A mentoria é uma parceria que busca resultados para a vida e a carreira, com vistas à ampliação de horizontes. O Foco é o Mentor compartilhar conhecimentos e vivências com o Mentorado.

A Mentoria pressupõe a existência de um Mentor, profissional mais experiente e capaz de inspirar, motivar e transmitir suas experiências a um menos experiente, o Mentorado.

Fase de conclusão

A partir de análise do cenário do quadro funcional nos próximos anos, decorrente de futuras aposentadorias, a Previ optou pela implementação de um Programa de Mentoria. O Programa é uma ação inédita, proativa e inovadora de gestão de pessoas, que visa preparar profissionais para o processo sucessório e valorizar o processo de gestão do conhecimento na entidade. A Mentoria da Previ alcança Diretores, Gerentes Executivos, Chefes de Gabinete, Auditores, Consultores Jurídicos, Ouvidores, Gerentes de Núcleo, Assessores e Analistas Sênior (48% do quadro). Desde a implementação do Programa em 2015, foram 3 ciclos de Mentoria, com a participação de 245 funcionários e formação de 145 mentorados, sendo que 15 já foram promovidos para cargos de maior complexidade. A Mentoria prevê o acompanhamento periódico e avaliação de mentores e mentorados. O resultado das avaliações evidencia o impacto positivo da Mentoria, reconhecida como uma prática de gestão de pessoas para desenvolver competências gerenciais, identificar e potencializar lideranças, reforçar a identidade profissional alinhada à estratégia da Previ, valorizar a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais de diferentes áreas e ainda contribuir para o fortalecimento da cultura de feedback, a melhoria do clima e engajamento dos funcionários participantes.

O Programa de Mentoria Previ soma-se às demais ações educacionais corporativas, com vistas ao desenvolvimento dos funcionários para atuar em cenários de maior complexidade e dar perenidade à cultura da casa. Os investimentos em ações de desenvolvimento, além de incrementar aspectos motivacionais, objetiva aprimorar as competências necessárias à consecução da missão institucional da Organização. No último ano, a Previ investiu recursos financeiros na ordem de R\$ 1.556.818,00, em ações

de desenvolvimento, com valor médio anual de R\$ 2.768,00 por funcionário. No que tange à Mentoria, o investimento foi de apenas R\$ 4.275,00, referente a contratação de educador para ministrar o curso “ Formação de Mentores”. Desde a implementação da Mentoria em 2015, até a presente data, os custos para lançamento e manutenção do Programa, somam o montante de R\$ 185.153,00.

As avaliações da Mentoria e os comentários de mentores e mentorados revelam quão acertada foi a estratégia corporativa de compartilhar experiências e preparar profissionais para desafios futuros, mediante um programa estruturado de Mentoria, de baixíssimo custo. A Mentoria revelou-se como uma prática inovadora de gestão de pessoas, que desenvolve e aprimora competências, identifica talentos, prepara profissionais para a sucessão, viabiliza o processo de gestão do conhecimento e contribui para o atingimento da estratégia da organização.

Apresentação do Programa de Mentoria Previ : Objetivos, metodologia, investimento e resultados



Descrição: Site Previ

