



Programa de Desenvolvimento Gerencial Icatu:
uma experiência de aprendizagem e
autoconhecimento.

Razão social: Icatu Seguros S/A

Ramo de atividade: Seguro de Vida, Previdência Privada e Título de Capitalização

Ano de fundação: 1991

Endereço completo: Av. Oscar Niemeyer, 2000 - 19º andar - Porto Maravilha, Rio de Janeiro - RJ

Número de empregados: 2.335

Responsável pela inscrição:

Fernanda Altomar

Analista Sr. Treinamento e Desenvolvimento

ATIVIDADE PRINCIPAL:

Somos a Icatu, uma das maiores seguradoras do Brasil, empresa 100% nacional. Construimos uma história de mais de 30 anos dedicados ao propósito de contribuir para um País em que as famílias estejam protegidas e assistidas financeiramente em todas as fases de suas vidas.

Atuamos com um portfólio diversificado e consistente nos segmentos de Seguros de Vida, Previdência aberta e fechada, Capitalização e Gestão de Recursos. Cumprimos um importante papel no reequilíbrio da vida das pessoas, diante de riscos sociais ou imprevistos. Somos também o maior marketplace de previdência do País, com fundos de investimentos para todo tipo de investidor, e oferecemos títulos de capitalização – talvez o primeiro contato de muita gente com a construção de uma reserva de emergência.

Nós nos orgulhamos de ter mais de 9 milhões de negócios ativos em todas as nossas linhas de negócios. Contamos com mais de 2.200 funcionários em todo o território nacional, distribuídos pelas nossas 38 filiais.

Consolidamos também parcerias de longo prazo que representam milhares de corretores e centenas de parceiros como bancos, cooperativas, plataformas digitais e varejistas, que distribuem nossos produtos no mercado.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL ICATU:
UMA EXPERIÊNCIA DE APRENDIZAGEM E AUTOCONHECIMENTO.

O Programa de Desenvolvimento Gerencial da Icatu foi pensado para preparar nossos líderes nas competências necessárias para desafios atuais e futuros e promover um mergulho no autoconhecimento.

Criado em 2021, o Programa de Desenvolvimento Gerencial da Icatu tem a duração média de 9 meses e uma metodologia baseada em Workshops e Roll-outs. São abordados temas desafiadores através de uma estrutura orientada para a transferência de aprendizagem e a implantação de novas práticas.

Numa época de mudanças aceleradas, nossos líderes têm a oportunidade de desenvolver um mindset conectado com as demandas da contemporaneidade e aguçar suas competências gerenciais, para que tenhamos um ambiente cada vez mais produtivo, colaborativo e ético.

INTRODUÇÃO

Em uma época de mudanças aceleradas, é fundamental desenvolver um mindset estratégico, empreendedor e ágil, conectado com as demandas da contemporaneidade. Líderes bem preparados são essenciais para guiar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos, tomar decisões conscientes e conduzir as equipes para buscarem melhores resultados.

Além disso, um programa de desenvolvimento gerencial contribui para a construção de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo e a inovação, criando um ambiente onde os líderes se sentem incentivados a se autoconhecerem e se aprimorarem constantemente.

A partir dessa premissa, o PDG Icatu foi desenhado em 2021 para potencializar as competências gerenciais dos participantes, fazendo da empresa um ambiente cada vez mais produtivo, colaborativo e ético. E determinamos que o público-alvo seriam todos os coordenadores, gerentes e superintendentes que já tivessem passado pela Jornada do Novo Líder (Trilha desenvolvida internamente com conteúdos essenciais para o primeiro ano na liderança).

Para desenvolver a melhor solução para o nosso Programa e conduzir os encontros, contamos com o apoio do IAG, a Escola de Negócios da PUC-Rio. O IAG foi o parceiro selecionado por ter um corpo docente composto por professores que, além de sólida formação acadêmica, possuem experiência de mercado, levando a expertise teórica e prática para os ambientes de aprendizagem.

METODOLOGIA

Uma Avaliação de Impacto realizada pelo Journal of Applied Psychology, em 2017, mostrou que o que faz diferença em um treinamento de liderança é: (1) o design do programa, (2) o método de desenvolvimento e (3) as características da implantação. E os condicionantes para o sucesso são: ser feito um levantamento de necessidades, ser realizado in-company, ser multi-métodos (especialmente prática), ter uma entrega face-to-face (em grupo e síncrono), ter uma política de frequência, ter sessões espaçadas e ser distribuído ao longo do tempo.

O PDG Icatu foi construído com base nessas premissas, ou condicionantes, tendo um objetivo central: enfrentar o desafio de transferir a aprendizagem do programa para o trabalho.

Para atingir esse objetivo, a aprendizagem deveria ser significativa para o trabalho, ou seja, deveria estar relacionada ao contexto e às competências do trabalho. Para isso, o programa foi construído a quatro mãos, customizado para e com a empresa, a partir de um entendimento das necessidades e do contexto organizacional.

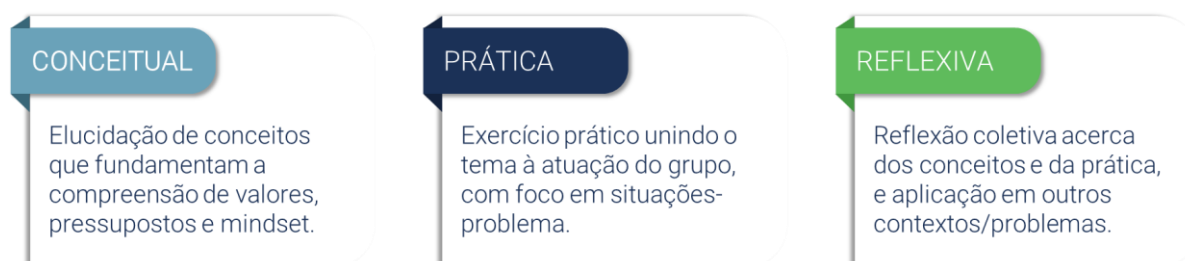
O Programa não é uma coleção de cursos, com aulas ou disciplinas, mas uma experiência de aprendizagem colaborativa, baseada no princípio da agência dos participantes, que refletem sobre o seu trabalho e experimentam novas práticas. Aplicamos uma abordagem instrumental, que permite que, de forma ativa, problematizada e produtiva, os participantes entrem em contato com fundamentos conceituais e ferramentas para a resolução de problemas complexos. A ideia é desenvolver habilidades através da aplicação ágil e efetiva de princípios e métodos, relacionados às áreas trabalhadas no Programa, na resolução de desafios e problemas ou na otimização de rotinas de trabalho/gestão.

DINÂMICA DOS ENCONTROS

O Programa tem a duração média de 9 meses, totalizando 57 horas de encontros online e presenciais. Com a metodologia baseada em Workshops e Roll-outs, o que se buscou foi abordar temas desafiadores para os participantes e criar uma estrutura orientadora para a transferência de aprendizagem e a implantação de novas práticas.

Os workshops acontecem mensalmente e tem carga horária de 6 horas: são divididos em 2 blocos de 3 horas, com um intervalo para almoço de 2 horas – tempo necessário para descanso. Cada bloco de 3 horas tem dois intervalos curtos ou um intervalo mais longo. Em cada Módulo, há um encontro presencial.

Nos Workshops, o que se pretende é abarcar três dimensões do aprender:



A partir da experiência dos workshops, há a proposta da implantação de nova prática individual no contexto do trabalho – que chamamos de Roll-Out. São realizados 2 encontros para o acompanhamento das novas práticas implantadas nos Roll-Outs. Essa atividade se baseia em uma abordagem voltada para a ação, que permite que, de forma autônoma, mas contando com o suporte dos professores mediadores, os participantes sejam motivados a implantar novas práticas de liderança. Ao fim do Programa, é realizado um Sprint, como “ponto de partida” para uma nova prática.

MODULOS DE DESENVOLVIMENTO

As ações de aprendizagem estão estruturadas em três módulos, cada um focado em uma área de desenvolvimento pessoal essencial para a ampliação das competências de liderança:

EU | LÍDER

- Autodesenvolvimento: Estratégias de desenvolvimento pessoal. Compreensão do propósito e valores individuais e sua relação com a contribuição para algo maior. O autodesenvolvimento a partir da autoeducação e autoconsciência. Autoavaliação de competências intraempreendedoras. Plano de desenvolvimento individual.
- Essências da Liderança: Ferramentas e técnicas para se tornar um líder de maior impacto, despertando um propósito maior em si mesmo e em suas equipes, e para aumentar sua capacidade de enfrentar situações de liderança estressantes e exigentes. Mindfulness.
- Autoconhecimento: Nossa história. Nossos esquemas fixos e certezas e as necessidades de adaptação - quem sou eu? Identidade, narrativa e travessia. No processo do autoconhecimento importa refletir sobre nossas relações com o mundo, com os outros e conosco mesmos. Estratégias para melhor compreender como interagir com pessoas e seus limites, adaptar suas ações aos outros, lidar com as próprias fragilidades e se recobrar.

PESSOAS | EQUIPE

- Empatia e Comunicação: Impacto da escuta e da linguagem nos relacionamentos profissionais e pessoais. A Comunicação Não-Violenta (CNV): elementos processo e prática. Presença, intenção e conexão empática. Desenvolvimento de habilidades comunicativas para ouvir com empatia e expressão autêntica. Escolhas conscientes e cocriação de estratégias que transformam relacionamentos. Três dimensões da CNV: intrapessoal, interpessoal e coletivo/social.
- Gestão de Conflitos e Negociação: Pró-atividade e eficácia na gestão de conflitos. Mediação: o que é, o papel do mediador e como usar uma abordagem colaborativa para resolver conflitos. Habilidades e técnicas de mediação para lidar com partes em posições aparentemente intratáveis para interesses e necessidades comuns.
- Desenvolvimento de Equipes: Condições facilitadoras do desenvolvimento de equipes. Propósito. Diversidade. Contexto. Feedback. Aprendizagem em equipe. Team CANVAS.
- Atitude Empreendedora: Empreendedorismo e Intraempreendedorismo. Estratégias para desenvolver a Atitude Empreendedora. Foco na solução e Foco no problema. Mapeamento de Problemas e Oportunidades. Value

Proposition Design, Value Proposition Canvas e Business Model Canvas. Da ideia ao protótipo. Agilidade, Fragilidade, Antifragilidade.

- Agilidade Organizacional: O valor do mindset ágil na prática. Agilidade nos negócios. Agilidade das Equipes e Agilidade Técnica. A aplicação da "atitude ágil" para além da área de TI e a geração de valor para o cliente interno e externo - como desenvolver essa atitude.

CONTEXTO | AMBIENTE

- Visão Sistêmica e Processos: O mindset do pensamento sistêmico. Práticas integradas, barreiras e soluções no processo de liderança na gestão sistêmica de processos. Apresentação de ferramental para a gestão processual. KPIs e OKRs no apoio a melhorias de processos. Análise de nível de maturidade organizacional em processos-chave, seus impactos e possíveis soluções.
- Tomada de Decisão: Contexto atual de tomada de decisão. Autonomia e accountability. Reações disfuncionais. Vieses decisórios. Princípios para elevar a qualidade do processo decisório. Tomada de decisão em condições extremas e a sua relevância para o sucesso de projetos.
- Gestão da Mudança: Por que falar de Gestão de Mudança para gerentes e executivos. Perspectiva centrada no humano, na mudança/transição e numa abordagem prática para a Gestão de Mudança. As 5 etapas da abordagem proposta, principais atividades e templates.

Durante todo o Programa, os participantes têm acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem, onde são disponibilizados todos os materiais utilizados nos Workshops, bem como os materiais para aprofundamento conceitual indicados pelos professores mediadores.

Os participantes que estiverem presentes em, pelo menos, 70% das atividades recebem o certificado de conclusão do Programa, emitido pela PUC-Rio.

RESULTADOS

A primeira turma do Programa de Desenvolvimento Gerencial da Icatu aconteceu em 2021. Atualmente estamos na oitava turma e já foram treinados 217 líderes, o que representa 90% dos elegíveis ao Programa. Isso significa que foram investidos mais de 12.000 horas de autoconhecimento, trocas e aprendizados. A adesão média dos participantes no Programa é 77%.

Ao final de cada encontro, seja workshop ou roll-out, é enviada uma avaliação de reação com os itens abaixo, usando a escala de 1 a 5 (onde 5 é a nota máxima e 1 a mínima), que é respondida anonimamente:

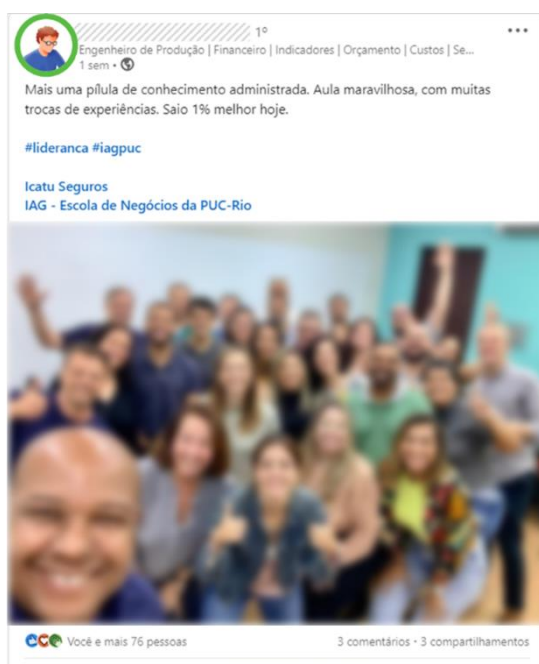
- Quanto ao objetivo do Workshop de aprendizagem:
 - Os objetivos do Workshop ficaram claros
 - Carga horária, considerando a importância do tema
 - O Workshop proporcionou novos insights/informações/conhecimentos
 - A contribuição da ação para minhas práticas no trabalho ficou clara
- Quanto à dinâmica do Workshop de aprendizagem
 - A dinâmica do Workshop propiciou a reflexão/aprofundamento sobre o tema
 - A dinâmica do Workshop propiciou a troca de perspectivas/experiências entre os participantes
 - Minha experiência nesse workshop de aprendizagem foi agradável
 - Os recursos utilizados foram adequados
- Quanto aos mediadores
 - Os(as) mediadores(as) criaram um bom ambiente de aprendizagem
 - Os(as) mediadores(as) facilitaram a comunicação e a colaboração entre os participantes
 - Os(as) mediadores(as) levantaram questões relevantes
 - Os(as) mediadores(as) trouxeram respostas/esclarecimentos sempre que necessário

Fazendo-se um compilado das avaliações, temos a média de 4,62 (máximo de 5), o que representa uma satisfação de 92% com o Programa. E periodicamente é feita uma reunião entre a Icatu e a coordenação do IAG para análises das respostas, oportunidades de melhorias e adaptações no Programa para as turmas seguintes.

Avaliando os resultados da Pesquisa de Clima do GPTW, aplicada anualmente com os colaboradores da Icatu, percebemos melhorias em aspectos de liderança. Comparando os resultados das pesquisas realizadas em 2020 (antes do início do Programa de Desenvolvimento Gerencial) e 2022, tivemos o aumento de pelo menos 2 pontos percentuais nas afirmativas:

- Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios
- Os gestores aqui dão autonomia às pessoas
- Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente
- Os gestores reconhecem erros não intencionais como parte do negócio
- Os gestores evitam o favoritismo

Além dos dados quantitativos, complementamos o feedback e avaliação do Programa com depoimentos dos líderes, como pode-se observar abaixo:



"Assim que recebi o convite da Icatu para participar do PDG, tive um misto de alegria e agradecimento. Já havia conversado com alguns líderes a respeito desse programa e são só elogios. Agradeço à Icatu pelo convite e a oportunidade de crescimento profissional e pessoal" L.F.

"No PDG, pude ter contato com ideias e ferramentas que não conhecia, que me ajudaram a aprimorar meu estilo e minha rotina gerencial. Tivemos contato com profissionais de ponta do mercado, que lecionam na PUC, mas lecionaram ou lecionam nas melhores escolas de administração do Brasil. Pudemos praticar o que aprendemos, o que é um diferencial adicional" I.O.

"Além de se atualizar e adquirir novos conhecimentos, o mais bacana do PDG foi ter tido a oportunidade de interagir e compartilhar boas práticas com outras lideranças da companhia." D.G.

"Estou fazendo parte da 7ª turma do curso de Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) que está sendo realizado na PUC, uma experiência valiosa! As aulas são ministradas por professores altamente qualificados, que abordam temas de grande relevância para os líderes da Icatu. Com os novos conhecimentos que estamos adquirindo, poderemos desenvolver ainda mais a gestão hoje praticada com nossas equipes. Somado a isso, estamos vivendo uma ótima integração entre colegas de áreas e regiões diferentes do Brasil." D. B.

BIBLIOGRAFIA

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709–1721.