

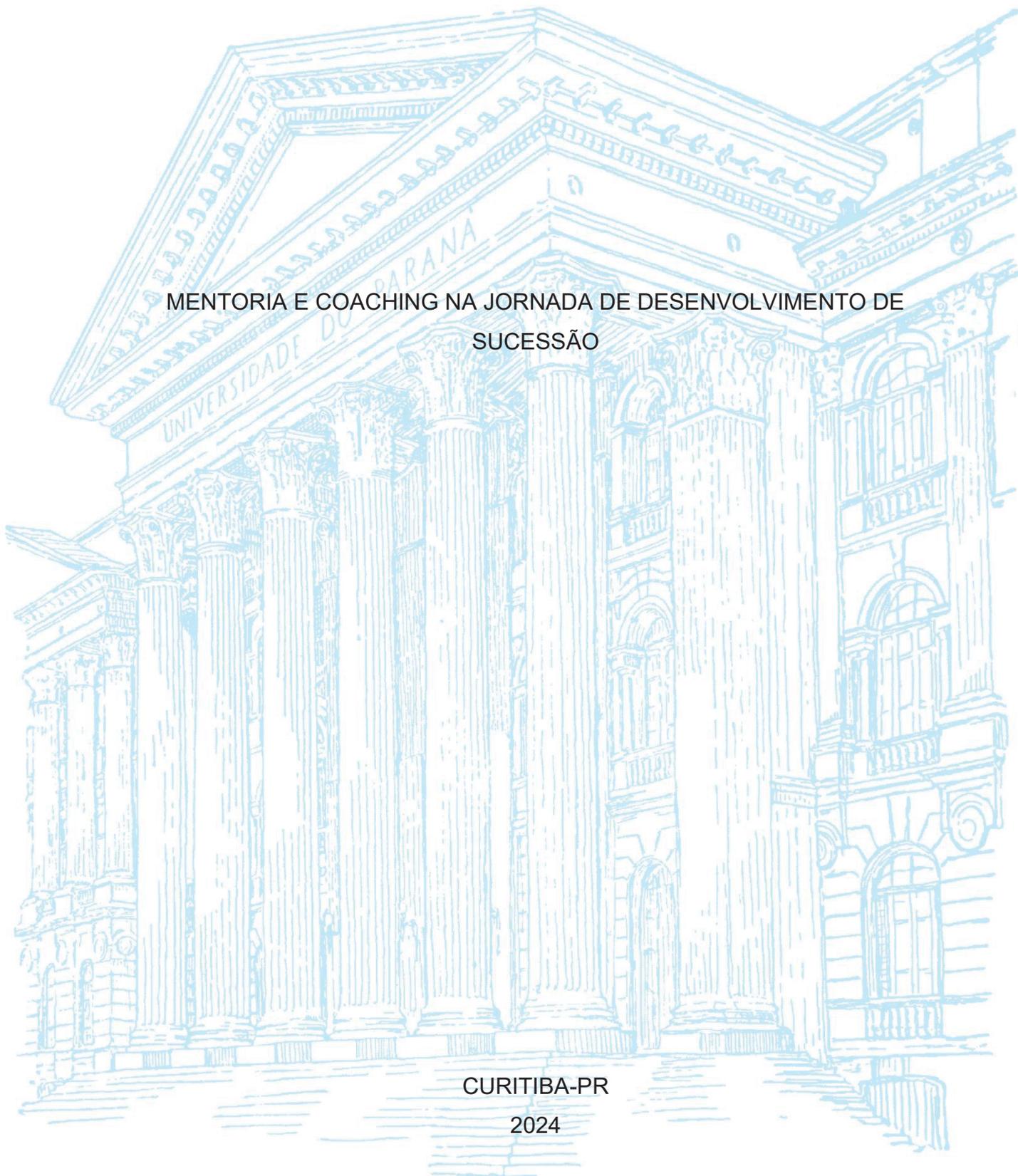
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISABELLE THOROWSKI DE BRITO

MENTORIA E COACHING NA JORNADA DE DESENVOLVIMENTO DE
SUCESSÃO

CURITIBA-PR

2024



ISABELLE THOROWSKI DE BRITO

MENTORIA E COACHING NA JORNADA DE DESENVOLVIMENTO DE
SUCESSÃO

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de MBA
em gestão de pessoas e talento humano,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Esse trabalho visa preencher a lacuna de desenvolvimento de liderança na cooperativa C.Vale Agroindustrial, oferecendo orientação personalizada e prática para líderes em início de carreira, seja com mentoria ou coaching. Essa abordagem busca resolver o problema identificado de falta de experiência em gestão entre os líderes da cooperativa. Ao invés de simplesmente oferecer treinamentos, o programa de mentoria visa proporcionar orientação personalizada e prática, permitindo que os líderes em desenvolvimento apliquem os conceitos aprendidos diretamente em seus contextos de trabalho. Isso promove um aprendizado mais eficaz e tangível. Ao envolver líderes mais experientes como mentores, aproveitamos o conhecimento interno da organização, promovendo um ambiente de aprendizado colaborativo e construção de redes de apoio dentro da empresa. Isso não apenas fortalece os laços entre os funcionários, mas também cria uma cultura de desenvolvimento contínuo e apoio mútuo. Isso fortalece a capacidade da cooperativa de enfrentar desafios futuros e alcançar seus objetivos estratégicos de longo prazo, além de investir no crescimento e capacitação dos líderes é essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso da organização a longo prazo.

Palavras-chave: mentoria;treinamento;Líderes.

ABSTRACT

This work aims to fill the leadership development gap at the C.Vale Agroindustrial cooperative, offering personalized and practical guidance for leaders at the beginning of their careers, whether through mentoring or coaching. This approach seeks to resolve the identified problem of lack of management experience among cooperative leaders. Rather than simply offering training, the mentoring program aims to provide personalized and practical guidance, allowing developing leaders to apply the concepts learned directly in their work contexts. This promotes more effective and tangible learning. By involving more experienced leaders as mentors, we leverage the organization's internal knowledge, promoting a collaborative learning environment and building support networks within the company. This not only strengthens bonds between employees, but also creates a culture of continuous development and mutual support. This strengthens the cooperative's ability to face future challenges and achieve its long-term strategic objectives, in addition to investing in the growth and training of leaders is essential to ensure the organization's long-term sustainability and success.

Keywords: Mentoring;Training;Leaders.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	05
1.1. Apresentação/Problemática.....	05
1.2. Objetivo Geral do trabalho.....	06
1.3. Objetivos específicos do trabalho.....	06
1.4. Justificativas do objetivo.....	06
2. Referencial Teórico.....	07
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema.....	10
3.1. Objetivos específicos do trabalho.....	10
3.2. Justificativas do objetivo.....	11
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema.....	13
4.1. Desenvolvimento da proposta.....	13
4.2. Plano de implantação.....	14
4.3. Recursos.....	15
4.4. Viabilidade Econômico-financeira.....	16
4.5. Resultados esperados.....	18
4.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	19
5. Conclusão.....	20
6. Referências Bibliográficas.....	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Esse trabalho tem como tema principal desenvolver uma ação para o desenvolvimento dos líderes da cooperativa C.Vale Agroindustrial, em análise com o grupo foi identificado um *gap* de desenvolvimento para os líderes que possuem uma menor experiência em cadeiras de gestão ou até mesmo naqueles que nunca exerceram o papel de gestão de maneira formal.

Pensando em desenvolver esses funcionários foi analisado pelo grupo que hoje já existe uma oferta grande de treinamentos para todos os níveis de liderança e que a maior dificuldade está na aplicabilidade e pensando nesse desafio foi proposto pelo grupo afinar esse trabalho para ações com mentorias internas, de líderes para líderes, sendo assim a entrega final se aprovada pela gestão de RH e executada pela Universidade Corporativa, será oferecido um curso para líderes selecionados se tornarem mentores e guiarem líderes que estão iniciando em sua carreira.

Segundo Lago (2020) a mentoria é caracterizada por uma relação de aprendizagem recíproca e colaborativa entre os funcionários, o qual ambas as partes compartilham a responsabilidade e a responsabilidade de ajudar o outro lado a trabalhar em direção a objetivos pessoais ou da empresa.

Dessa maneira, é visível que podemos construir objetivos pensando no planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo lideranças mais prósperas, que alinhadas ao objetivo da empresa, com habilidades mais fortes e potentes pode transformar todo o potencial de suas equipes para um resultado da empresa serem exponenciais.

1.2 Objetivo Geral do trabalho:

Desenvolver programa de mentoria e coaching interno com objetivo de preparar a liderança tática para liderança operacional e a liderança operacional para liderança estratégica, em uma cooperativa.

1.3 Objetivos específicos do trabalho.

Ter potenciais preparados para assumir posições de liderança estratégica.

Formar sucessão na mesma velocidade que a empresa cresce através de mentoria interna;

1.4 Justificativas do objetivo:

Estabelecer um programa de mentoria e coaching interno para garantir que a sucessão para posições de liderança acompanhe o crescimento da Cooperativa C.Vale e que os modelos de liderança conversem com as estratégias de negócios da empresa. O mentoring e coaching, são estratégias para desenvolver talentos internos e garantir que a empresa tenha líderes capacitados para assumir papéis de maior responsabilidade à medida que ela cresce.

Preparar a liderança em diferentes níveis é crucial para o sucesso de uma organização. A transição de líderes táticos para líderes operacionais e, posteriormente, para líderes estratégicos requer treinamento e ferramentas de desenvolvimento adequados. Isso envolve fornecer aos líderes as habilidades, conhecimentos e perspectivas necessárias para atuar em diferentes níveis de responsabilidade e tomada de decisão. Investir tempo e recursos na preparação de líderes em diferentes níveis garantirá que a organização tenha uma liderança forte e alinhada com os objetivos estratégicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas organizações e empresas é importante estar atento nas alterações referente à cultura, gerações e conseqüentemente ao capital humano. Na década de 1990 teve o início do conceito do mundo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade) a qual é a sigla que descreve o contexto dessas culturas e gerações inseridas no mundo corporativo e acadêmico, apesar do conceito ser considerado antigo, na perspectiva de tempo das novas gerações, ele passou a ter mais visibilidade e maior discussão entre empresas e sociedade em 2010/2015. A volatilidade está ligada a imprevisibilidade dos eventos que ocorrem nos negócios, a incerteza é referente a dificuldade e grandiosidade de obter informações sobre o que de fato vai acontecer e isso gera incertezas, na complexidade está na quantidade das variáveis que sofrem as organizações e por última a ambiguidade que envolve uma falta de clareza e de interpretação única dos eventos e informações.

Seguindo esse contexto, chegamos no ano de 2019 que desencadeou o grande marco para nossa cultura, o covid19, e com isso a nomenclatura e estudos foram atualizados para o mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível), e quando passamos a entender esses conceitos e o quanto eles são importantes para as nossas ações enquanto gestão de pessoas, passamos a criar empatia e pertencimento na relação dos funcionários com RH.

As empresas precisam estar preparadas para as inovações, mudanças, e criações para desenvolver estratégias alinhadas para conseguir resultados eficazes frente a tantas volatilidades dessas culturas, uma delas são os treinamentos e capacitações para seus funcionários e equipes. (SILVA e PINES JUNIOR, 2015, p.15)

Os autores destacam a grande exigência de excelentes desempenhos no mundo corporativo para os seus funcionários, seja de maneira individual ou em equipe, pois levando olhando para o viés de desempenho e produtividade são números que podem e devem ser olhados diariamente com indicadores em processos, metas e objetivos.

SILVA e PINES JUNIOR (2015,p. 17) definem:

A sobrevivência das empresas no mercado está condicionada à criação de uma nova organização gerencial capaz de desenvolver estratégias alinhadas ao setor que está em constante vibração e alteração.

Dessa maneira podemos entender o quanto a literatura enfatiza sobre essa flexibilidade que é necessária atualmente para ter equipes ou times de alta performance. Quando analisamos isso no contexto das cooperativas do estado do Paraná, segundo a OCEPAR (2022, p. 90) foi investido R\$ 53.682.979,00 de reais em capacitações e ações profissionalizantes para as cooperativas, impactando diretamente na forma como acontece as atividades sejam elas técnicas, comportamentais ou de cultura nessas cooperativas.

Chiavenato (2011, p. 562) enfatiza que:

São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. Os recursos são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento. O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer.

Dessa maneira, observa-se na literatura o quão importante são os processos de Treinamento e Desenvolvimento, a preparação é crucial para o desenvolvimento das posições de liderança para o aprimoramento de conhecimento, habilidades e ações para desenvolvimento eficaz dos objetivos da empresa.

Assim entende-se que a perspectiva de investir em *coaching*, mentorias, e capacitações uma ação estratégica e de valor para o crescimento contínuo das cooperativas.

Segundo Lago (2020) o *coaching* é descrito como uma habilidade para gerenciar pessoas a partir de técnicas de desenvolvimento pessoal e humano, valorizando as competências individuais no alcance de melhorias. A prática tem o desenvolvimento de habilidade para trabalhar conceitos que podem ir desde o profissional até o nível pessoal promovendo diversos tipos de aplicação para a solução de problemas e limitações de maneira individual.

Lago (2020, p. 20), reforça:

Devido as proporções que o coaching têm alcançado, é difícil assegurar que o seu desenvolvimento futuro ocorrerá de forma constante ou inalterável. Este é um campo que exige sempre novas formas de pensamento sobre suas práticas, implicações no coletivo e sobre seu embasamento filosófico e profissional para atuar em sincronicidade com as demandas do mercado (McLean e Hudson, 2012). Dessa forma, a ferramenta coaching deve possuir uma grande capacidade de adaptação para que o treinamento possa lograr êxito para seus clientes, reforçando seu papel perante a sociedade.

Quando avançamos para o conceito de mentoria, o mentor desempenha o papel de orientar o indivíduo na sua jornada pessoal em busca de conhecimento e evolução de aprendizado. A objetivação das ações e o ambiente colaborativo, vão partir para um processo onde os indivíduos envolvidos deverão focar em aprendizados sobre processos, sejam eles de literatura ou culturais da empresa.

Segundo Lago(2020), não podemos confundir os conceitos e aplicabilidades, no *coaching* o detentor do conhecimento será o *coachee* e na mentoria o detentor do conhecimento será o mentor.

Em ambos é de extrema importância o apoio das lideranças e stakeholders como os parceiros de negócios (*Business Partner*) e pares.

Conforme Lago (2020) na aplicação de ambos os métodos, percebe-se aprendizado de diferentes formas, inclusive, individual e organizacional, onde é valorizado e promovido o desenvolvimento e o crescimento dos indivíduos na organização. Resultando na independência dos colaboradores no gerenciamento da sua própria evolução, no aperfeiçoamento das habilidades técnicas e interpessoais entre os indivíduos que compõe a organização, e fortalece as relações internas, reforçando o sentido de responsabilidade perante a empresa podendo notar uma otimização de recursos e a melhoria nos índices de produtividade.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A C.Vale é uma cooperativa agroindustrial fundada em 7 de novembro de 1963 na cidade de Palotina, no estado do Paraná, inicialmente chamada de Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda (Campal). A cooperativa foi fundada devido a necessidade dos agricultores locais armazenar, vender e transportar a produção no período de safra e também, devido à ausência de assistência técnica e de crédito.

Em 1974, a Campal abrangeu sua atuação para outras cidades do Paraná, o que levou os associados a modificar a razão social da empresa para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri LTDA (Coopervale). Entre os anos de 1981 e 1984 a cooperativa expandiu-se para os estados do Mato Grosso e Santa Catarina.

Com o intuito de tornar a empresa mais competitiva e iniciar o processo de agregação de valor aos produtos primários, em 1997 foi inaugurado o complexo avícola da C.Vale com um abatedouro de aves com capacidade de abater 150 mil aves/dia. Este foi o início de uma nova era para a cooperativa. A partir destas mudanças, em 21 de novembro de 2003 houve a necessidade de alterar a razão social para C.Vale – Cooperativa Agroindustrial.

Atualmente a cooperativa é formada por aproximadamente 13.600 funcionários e mais de 26 mil associados. Composta por 188 unidades de negócios localizadas no Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul e Paraguai.

Um dos direcionadores estratégicos da C.Vale é a diversificação, destaca-se na produção de soja, milho, trigo, mandioca, leite, frango, peixe e suínos. Além disso, atua na prestação de serviços, com mais de 400 profissionais que dão assistência agrônômica e veterinária aos associados.

A cooperativa possui sistema de integração de ciclo completo e domina todos os processos produtivos, da alimentação à industrialização do frango e peixe. A C.Vale financia a produção, garantindo crédito aos cooperados. A empresa também

comercializa insumos, peças, acessórios e revende máquinas agrícolas. Assim a cooperativa ainda mantém uma rede de supermercados com dez lojas no Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Também produz semente de soja em Santa Catarina, que é comercializada em todo Brasil.

No segmento industrial, a C.Vale produz amido modificado de mandioca e rações. Neste mesmo segmento, a cooperativa mantém um complexo avícola composto por abatedouro de aves, industrializado de aves e abatedouro de peixes, habilitado a exportar para mais de 150 países. A capacidade de abate de aves é de 615 mil aves dia, industrializado de aves de 200 toneladas de carne por dia e 175 mil tilápias são abatidas por dia no abatedouro de peixes.

Hoje a C.Vale está entre as duas maiores cooperativas singulares do Brasil, responsável por 1,31% de toda a produção de soja do Brasil e especialista em avicultura. Em 2022, o faturamento foi de R\$23.693 bilhões.

Para o acompanhamento da dimensão que a C.Vale possui e a sua expansão constante, a cooperativa conta com equipes bem estruturadas de gestão de pessoas. Além disso, ela busca o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, por meio de uma Universidade Corporativa, onde oferece diversas oportunidades de treinamentos e trilhas de desenvolvimento comportamentais e técnicos. Em 2023, por exemplo, houve uma média de 165.781 participações em treinamentos, totalizando 431.252:24 horas de treinamento.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

No projeto integrador realizado pelo grupo, foi iniciada uma discussão sobre os desafios com a gestão e a falta de preparação dos funcionários que assumem ou atuam em cargos de gestão na primeira liderança, levando em consideração o nosso organograma que atende a 5 níveis de gestão, sendo:

Imagem 1 – Os cinco níveis de gestão



Fonte: Das autoras (2024).

Principalmente quando esse gestor possui pouca experiência ou nos casos em que está se preparando para assumir um novo cargo e isso acontece antes do tempo previsto. Percebe-se que a falta de preparação desses gestores é um desafio para a cooperativa e que podem ser trabalhados através de mentoria ou coaching.

Acredita-se que o projeto resultará na retenção de colaboradores com a gestão do conhecimento operacional consolidado; fortalecimento da cultura C.Vale; na efetividade do recrutamento interno para posições de gestão, podendo assim, ter um maior índice de retenção, constância da produtividade e maior rentabilidade para o cooperado (distribuição de sobras).

Esses resultados podem ser atingidos se colocarmos em prática o projeto de mentoria e coaching interno.

Esse projeto será apresentado e validado junto aos gestores de RH e executado nas áreas com o apoio da Universidade Corporativa.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 – Desenvolvimento da proposta:

A seguir, será abordado sobre o desenvolvimento da proposta técnica, abrangendo assuntos como procedimentos, estruturas, métodos e técnicas que serão indicadas para a implantação, bem como isso impacta na mudança organizacional.

As mudanças organizacionais na perspectiva da organização, é um processo e é caracterizada pelo princípio de Melhoria Contínua.

O procedimento a ser roteirizado internamente para o projeto, consiste no seguinte cronograma:

Imagem 2 – Fluxo macro da atividade



Fonte: Das autoras (2024).

Para todas as ações originadas em trabalhos de conclusão de curso de pós-graduação ou MBA os alunos/funcionários, devem realizar uma reunião com a gerência do RH e da sua respectiva área para apresentar a proposta e mostrar o plano de viabilidade, que na oportunidade desse trabalho, foi realizado em sala de aula, as demais ações serão destacadas e explicadas com precisão no item 4.2.

O método utilizado será de capacitação e apoio a gestão com mentoria e coaching interno. O conceito de mentoring é aquele em que o mentor desempenha o papel de orientar o indivíduo na sua jornada pessoal em busca de conhecimento e evolução de aprendizado. O coach é um profissional que ajuda os coachees a alcançarem seus objetivos, superarem desafios e desenvolverem seu potencial. Ambos, são fortalecidos com a cultura interna sendo propagada pelos gestores sêniores, que serão convidados a participarem como mentores.

4.2 - Plano de implantação

Para o sucesso de um Programa de mentoria e coaching interno, ele deve estar alinhado com a cultura organizacional, e é importante que os funcionários e líderes estejam engajados e envolvidos no processo.

Imagem 3 – Fluxo do programa



Fonte: Das autoras (2024).

O plano de implantação dará início com a identificação de mentores e coachings, podendo ser do mercado/externo ou interno; divulgação do programa; seleção dos funcionários; alinhamento de expectativas do funcionário e da cooperativa.

A inscrição para o programa será através de candidatura voluntária dos funcionários e na recomendação de seus gestores diretos. Os critérios e requisitos de seleção para o programa, incluirão a formação acadêmica, ter no mínimo seis meses de experiência na empresa, e a demonstração de competências comportamentais relevantes para cargos de gestão. Priorizaremos funcionários que demonstram motivação e interesse em desenvolver suas habilidades de gestão, seja porque já ocupam cargos de liderança ou porque aspiram assumir funções de liderança no futuro.

O acompanhamento dos resultados será mensurado através da diminuição do índice de desligamento; avaliação de desempenho alinhados com os objetivos do projeto; feedback de forma regular para identificar lacunas, mensurar os resultados alcançados e analisar o impacto que tem surgido.

A implantação do programa de Mentoria e Coach Interno se dará por parte da UC - Universidade Corporativa da Cooperativa, que hoje fica responsável pelas demandas de ensino, treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

4.3 – Recursos

O quadro a seguir apresentará os recursos necessários para a execução do programa.

Quadro 1 – Recursos para execução do programa

Tipo de Recurso	Descrição
Recursos Humanos	Mentores internos e externos, equipe de planejamento e execução.
Recursos de Comunicação	Materiais de divulgação, plataformas de vídeo, WhatsApp, e-mail.
Recursos Materiais	Apostilas, cadernos, notebooks, projetor.
Instalações	Espaço físico
Recursos Financeiros	Investimentos e custos para realização.

Fonte: Das autoras (2024).

Para que o programa seja realizado, precisará de uma equipe para executá-lo, ou seja, são necessários recursos humanos. Sendo assim, serão selecionados funcionários da C.Vale que possuem formação em coaching empresarial e possuem vasta experiência para atuarem como mentores, e também coachings e mentores de mercado. Além disso, há uma equipe responsável pelo planejamento de todo o programa, incluindo reuniões, monitoramento do programa e realização de avaliações de resultados.

Com o objetivo de gerar engajamento dos funcionários com o projeto, serão realizadas campanhas de endomarketing com criação de materiais e identidade visual. Estes são considerados recursos de comunicação. Outros recursos de comunicação que serão utilizados são e-mails, plataformas de vídeo e WhatsApp, que visam facilitar a realização do projeto.

Além disso, serão utilizados recursos materiais como apostilas, cadernos de atividades e notebooks. E ainda recursos de instalações, ou seja, espaços físicos adequados para receber os mentores e mentorados, coaches e coachees. E por fim,

o recurso financeiro e tempo que são importantes e levados em consideração para o pagamento de hora/aula aos instrutores do programa, compra de materiais e equipamentos.

4.4 – Viabilidade econômico-financeira

O projeto de mentoria e coaching para ser implementado, segundo a análise de viabilidade realizada pelo grupo, terá o investimento em média de R\$20.000,00 e um custo de R\$33.570,00.

Para explicar esses investimentos e custos contamos com resumidamente 3 passos.

- 1- Capacitação dos líderes que serão os mentores - Externo
- 2- A mentoria entre líderes e liderados, ambos funcionários - Interno
- 3- Resultados esperados - Interno

Na etapa 1, consideramos para a capacitação desses líderes uma instrutoria externa que será via SESCOOP, o SESCOOP é um órgão do sistema S que disponibiliza recurso para as cooperativas, recurso que é proveniente do retorno do imposto que é disponibilizado para eles, então esse recurso deve ser usado pela cooperativa em formato de capacitações e hoje a C.Vale tem fornecedores que tem variações de valores de investimento hora aula entre R\$300,00 e R\$2.000,00, com base em fornecedores aptos a conduzir esse programa temos uma média de hora aula considerada na faixa de R\$500,00, o programa vem sendo estruturado para uma formação de 20 horas, ficando o investimento de instrutoria externa no valor de R\$20.000,00.

Na etapa 2 consideramos os custos de viabilidade na categoria de custos, que seria o tempo dos nossos funcionários, os mentores, líderes, tem uma faixa salarial de R\$10.000,00, dessa maneira consideramos sua hora de trabalho em uma jornada de 220 horas a hora desse profissional é de R\$45,45, se ele despende 20 horas de treinamento e 10 horas de atendimento, o total de custo para cada profissional será de R\$1.363,50, e se tivermos a turma de 20 mentores esse valor será de R\$27.270,00, reforçamos que nesse caso foram utilizados valores aproximados, podendo ser mais ou menos o seu valor hora.

Já para o funcionário que irá receber a mentoria, seguindo o mesmo padrão de custo acima, o valor da sua média salarial é de R\$3.300,00, considerando sua

jornada de 220 horas mensal, sua hora custa R\$15,00, sendo despendido 10 horas da sua jornada, o valor ficaria de R\$150,00 e se tivermos um público de 20 mentorados, o valor total é de R\$3.000,00, da mesma maneira os valores utilizados são aproximados, podendo ser mais ou menos o seu valor de hora.

Nesse cenário também teríamos alguns custos que representam nosso custo operacional para proporcionar a experiência aos funcionários no valor de R\$3.300,00, esse valor seria para custos com logísticas, lanches, instalações e materiais necessários.

É importante analisar que atualmente o valor divulgado que a cooperativa gasta com capacitações e treinamentos é de R\$3.200.000,00 apenas com treinamentos externos, sem considerar graduações, pós-graduações, logísticas, local, alimentação e outros gastos operacionais, esse valor representa 1%, o que é muito baixo em relação ao montante geral, e analisando que esse número diminuiria devido a proporção de análise serem diferentes, os ganhos do projeto poderiam chegar 100% à mais, sendo de extrema viabilidade econômica para a cooperativa adotar tais práticas, pois a mentoria e o coaching irá impactar diretamente na liderança de primeiro nível que é o responsável pelo contato com o público o qual há o maior desafio, considerando absenteísmo e rotatividade, esses resultados serão explanados no item 4.5.

Abaixo segue o quadro realizado pelo grupo para melhor visualização dos valores.

Quadro 2 – Custos de viabilidade financeira

Descrição	Descrição	Total
Instrutoria externa - SESCOOP/PR	Investimento	R\$ 20.000,00
Total investimento		R\$ 20.000,00
Instrutoria Interna (Média salarial)	Custo	R\$ 27.270,00
Tempo dos participantes (Média salarial)	Custo	R\$ 3.000,00
Custo operacional - Logística/Lanche/Materiais	Custo	R\$ 3.300,00
Total da média dos custos		R\$ 33.570,00

Fonte: Das autoras (2024).

4.5 - Resultados esperados

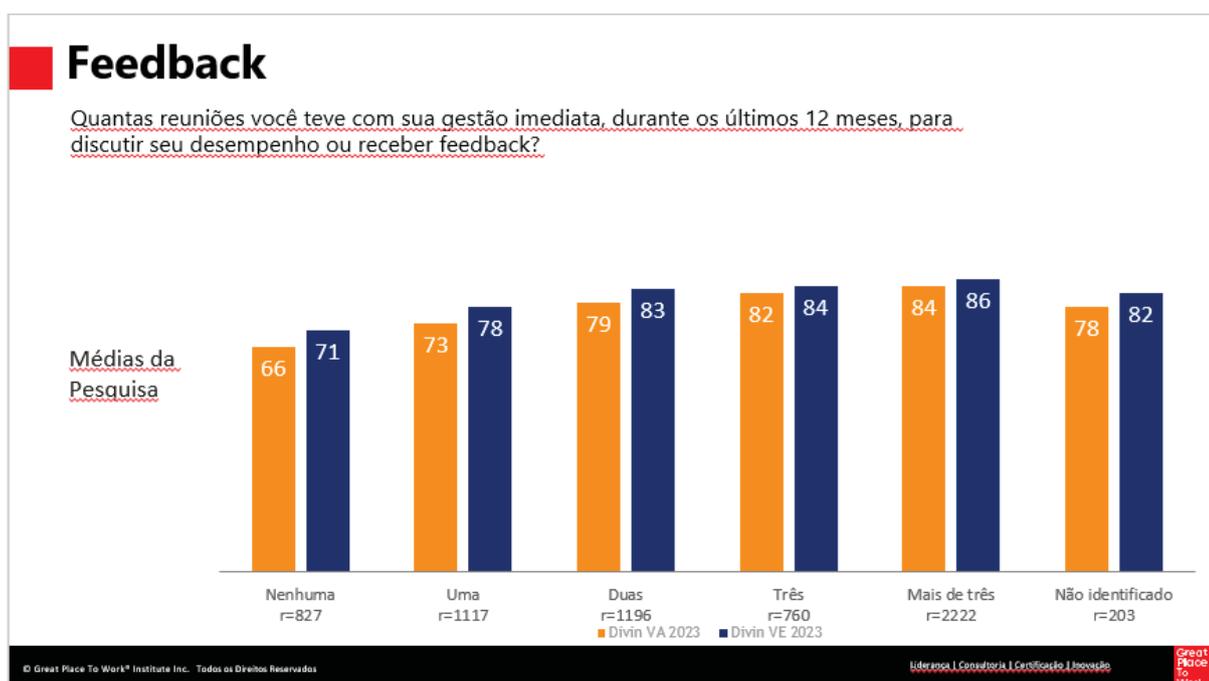
Investir em líderes, tanto atuais quanto novos na cooperativa, é crucial para o sucesso sustentável do negócio.

O coaching e mentoring podem alavancar os resultados da empresa ao desenvolver talentos, promover um ambiente de aprendizado e crescimento, e melhorar o desempenho individual e organizacional. Ao investir no desenvolvimento de seus colaboradores, as empresas podem colher benefícios significativos em termos de engajamento, produtividade e sucesso a longo prazo.

O assunto desenvolvimento de pessoas não pode ser mensurado de maneira isolada e quantitativa, ela é uma mensuração de vários fatores, que impactaram diretamente no resultado da pesquisa de clima, avaliação de desempenho, engajamento do time em relação as metas, agilidade na tomada de decisão e índice de desligamento.

Atualmente, na C.Vale, é utilizada a pesquisa de clima da empresa GPTW, a qual é uma ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar o ambiente de trabalho, as percepções dos funcionários e diversos aspectos relacionados à cultura organizacional. A metodologia da GPTW é embasada na correlação do feedback realizado pela gestão com o nível de confiança e satisfação dos funcionários.

Abaixo segue demonstrativo 2023:



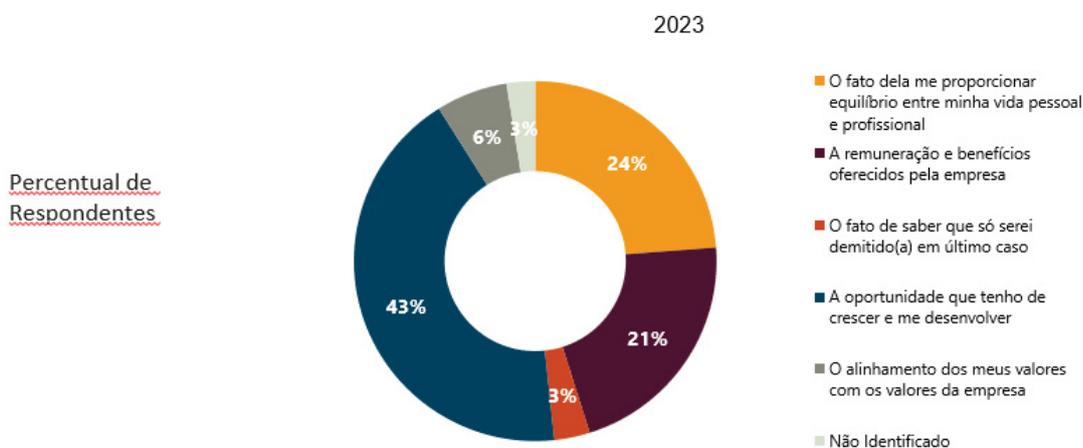
Fonte: Pesquisa de clima GPTW 2023 – C.Vale.

É possível perceber nesse demonstrativo que quanto maior é o feedback, maior é a nota de avaliação dos funcionários em relação a C.Vale. Um dos objetivos da C.Vale é aumentar a nota de avaliação e isso é possível através do aumento do nº de feedbacks no realizados no ano, segundo a GPTW, é possível aumentar a nota na medida em que aumentamos o nível de confiança na relação gestão e funcionários e isso será um tema trabalhado nas mentorias e coaching.

Investir em treinamento para líderes molda um ambiente onde a excelência operacional, satisfação dos funcionários e prosperidade cooperativa são prioridades. Esses investimentos fortalecem a cooperativa, garantindo um futuro sustentável e bem-sucedido para todos e assim fomentam melhoria no indicador que temos como meta manter, “Permanência na empresa”, o qual temos como resultado “A oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver”

Motivo de Permanência

Qual o principal motivo que faz você permanecer na empresa?



© Great Place To Work® Institute Inc. Todos os Direitos Reservados

Liderança | Consultoria | Certificação | Inovação

Great
Place
To
Work.

Fonte: Pesquisa de clima GPTW 2023 – C.Vale.

4.6 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A falta de engajamento dos funcionários e a inviabilidade de recursos para a execução, pode resultar na não continuidade do projeto.

Para combater a falta de engajamento dos funcionários, será feita uma comunicação transparente usando diversos canais, como reuniões, e-mails, intranet, redes sociais e WhatsApp. Durante essa comunicação, será enfatizado de forma clara os benefícios e objetivos do programa de mentoria e coaching. Além disso, os líderes

serão envolvidos diretamente para que apoiem ativamente na promoção do programa, destacando a sua importância.

Serão implementadas pesquisas de satisfação e coletaremos feedback de forma regular para identificar possíveis lacunas de engajamento e, com base nisso, serão realizados os ajustes necessários no programa, adaptando-o às necessidades individuais de cada participante.

Dando atenção à questão da falta de recursos para executar o projeto, considera-se a possibilidade de não ter acesso aos fundos financeiros e aos materiais necessários para manter o projeto em andamento. Para mitigar esse risco, será desenvolvido um orçamento minucioso que abrangerá todos os gastos previstos, desde a seleção de mentores e coachees até a compra de materiais necessários para o treinamento. Após a elaboração do orçamento, será apresentado uma análise de viabilidade financeira à diretoria para sua aprovação.

5. CONCLUSÃO

Esse trabalho tem como objetivo principal oferecer uma alternativa para os funcionários que estão a pouco tempo na cadeira de gestão ou até mesmo aqueles que não assumiram o cargo, para que eles possam se desenvolver com mentorias de líderes para líderes, melhorando sua atuação com ações práticas, estreitando seus relacionamentos e fazendo gestão de pessoas de maneira mais assertiva.

Nessa pesquisa evidenciamos o quanto a cooperativa é robusta em suas ofertas de treinamento, mas que podemos melhorar a aplicabilidade com casos e situações reais, sendo assim identificando a importância da mentoria e acreditando que ela será diretiva, a qual o mentor oferece seu conhecimento e experiência aos mentorados, para aprimorar sua atuação no dia a dia.

A mentoria pode vir a agregar na cultura C.Vale, é identificado o quanto prezamos pelo respeito, ética e pessoas e assim se concretiza uma maneira de olhar para esses funcionários de maneira única e especial.

As alternativas em prosseguir essa pesquisa, seria de grande valia para a área de Universidade Corporativa com temas sobre aplicabilidade do conhecimento e indicadores de retorno de investimento, mesmo entendendo que quando falamos de aprendizado de adultos em empresas seja de alta complexidade para o RH, segundo o estudo de indicadores de treinamento e desenvolvimento realizado pela

empresa Panorama, menos de 3% das empresas calculam o ROI(Retorno de investimento).

A proposta desse trabalho será defendida ao RH e Universidade e logo após os gestores da área escolhida para aprovação, assim iniciando a execução.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** Editora GEN-Atlas. EDIÇÃO 7ª p.1,192. 2011.

LAGO, F. A. Érika. **COACHING E MENTORING COMO INSTRUMENTO PARA OBTER SUCESSO PROFISSIONAL UM ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS,** 2020.

Disponível em:

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10925/1/7602_16088.pdf Acesso em 14 junho, 2023.

Relatório anual 2022 OCEPAR. Disponível em:

<https://www.paranacooperativo.coop.br/PPC/baixar.php?arquivo=images/Comunicacao/2023/relatorio/Relatorio Anual 2022 Ocepar web.pdf>

Acessado em 08/06/2023.

OGATA. Massaru. SITA. Mauricio. **Manual Completo de Treinamentos Comportamentais.** São Paulo. Editora Ser Mais. 2015.