

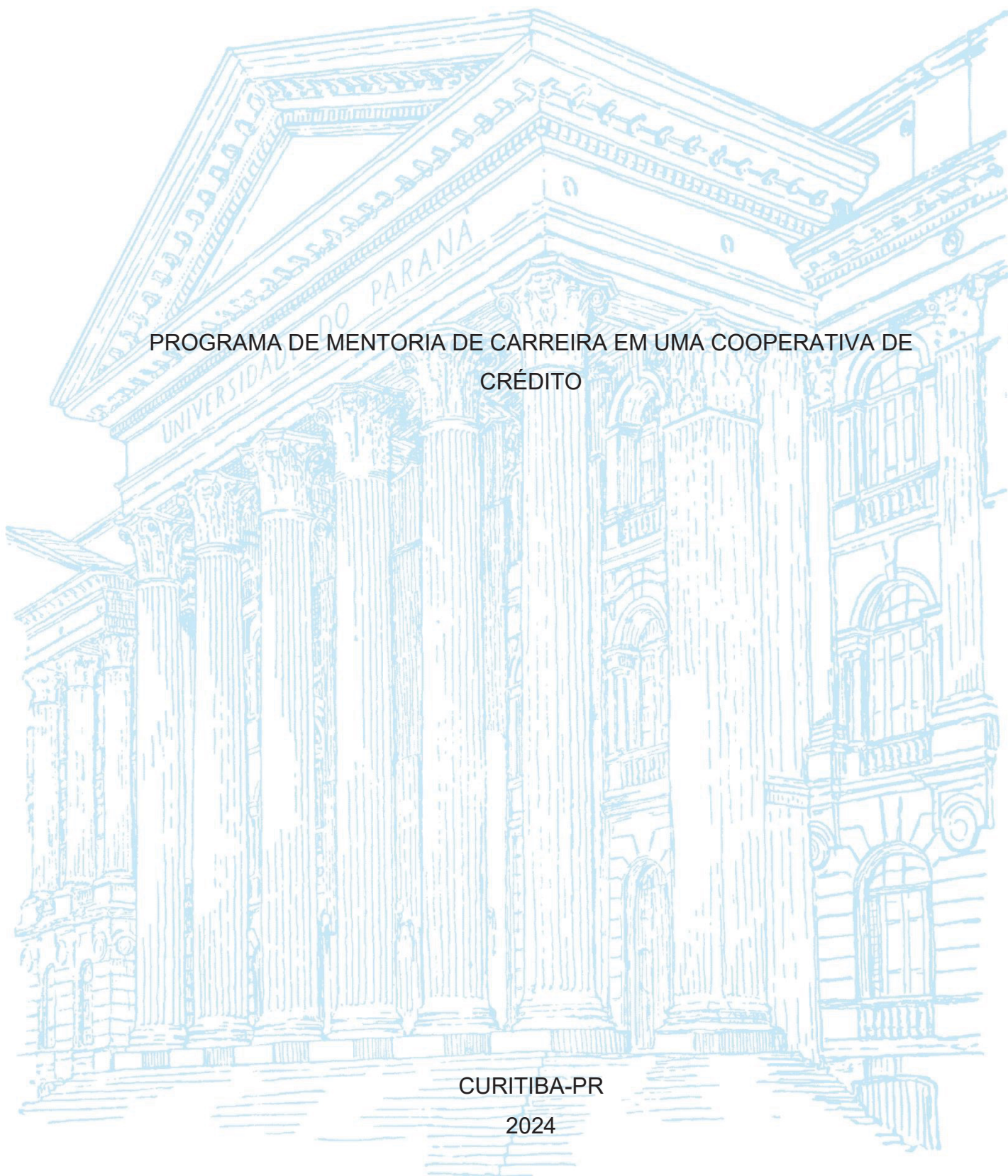
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE PATRICIA CARNEIRO

PROGRAMA DE MENTORIA DE CARREIRA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

CURITIBA-PR

2024



ALINE PATRICIA CARNEIRO

PROGRAMA DE MENTORIA DE CARREIRA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

Artigo apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização MBA em Gestão de Talentos e
Comportamento Humano, Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

O presente estudo propõe o desenvolvimento de um programa de mentoria organizacional para apoiar o desenvolvimento de carreira na área de suporte de uma cooperativa de crédito. A falta de um programa estruturado de mentoria e carreira tem levado a uma alta rotatividade entre as áreas de Agências e Sede da cooperativa, uma vez que os colaboradores percebem a ausência de oportunidades de crescimento nessas áreas. Por meio deste estudo, foi possível abordar os benefícios da mentoria para o desenvolvimento profissional, bem como explorar as melhores práticas na implementação de programas de mentoria organizacional. O objetivo final foi a proposta de um programa de mentoria para reter talentos, promover o crescimento profissional dos colaboradores e reduzir a rotatividade nas áreas de suporte da cooperativa de crédito.

Palavras-chave: Mentoria Organizacional; Desenvolvimento de Carreira; Cooperativa de Crédito; Rotatividade de Colaboradores; Programa Estruturado; Suporte.

ABSTRACT

This study aims to develop an organizational mentoring program to support career development in the support area of a credit union. The lack of a structured mentoring and career program has led to high turnover between the Branches and Headquarters areas of the credit union, as employees perceive a lack of growth opportunities in these areas. Through this study, we intend to address the benefits of mentoring for professional development and explore best practices in implementing organizational mentoring programs. The ultimate goal is to propose a mentoring program that helps retain talent, promote professional growth among employees, and reduce turnover in the support areas of the credit union.

Keywords: Organizational mentoring; Career development; Credit union; Employee turnover; Structured program; Support.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	4
1.2 OBJETIVO GERAL	5
1.2.1 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICATIVAS	6
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	7
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	7
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	10
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	12
3.3 RECURSOS	19
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	19
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	21
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	22
4 CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O interesse em estudar esse tema partiu da vivência no meio organizacional, e em perceber, que cada vez mais, o desempenho das organizações depende da atitude dos gestores que são responsáveis por atingir os objetivos e metas estabelecidos. Contudo, isto requer, versatilidade e destreza no que diz respeito à prevenção e intervenção dos problemas, de forma a otimizar o processo de tomada de decisão. É importante que as organizações estabeleçam objetivos mensuráveis, pois isso é parte integrante do envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização.

Novos desafios estão sempre a surgir nas organizações atuais, por isso é necessário que estas se ajustem, de forma a alcançar o sucesso e tornarem-se competitivas perante um mercado cada vez mais exigente. Neste sentido, a forma como as organizações gerem e aproveitam os seus recursos humanos assume também uma importância vital (Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003). Prova disso é o facto de cada vez mais as organizações apostarem no desenvolvimento de práticas que promovem a partilha de conhecimento, o que facilita o processo de aprendizagem, tornando-o mais efetivo e integrador (Brito, Silva, Castro, Varela, & Gurgel, 2017). A mentoria surge como um processo de aprendizagem que evita que o conhecimento seja restrito a um determinado número de pessoas e que, com a saída delas, as entidades venham a perder capital intelectual.

A mentoria é uma ferramenta de gestão de pessoas em que o mentor ou tutor partilha o seu conhecimento e ajuda outrem, um jovem inexperiente ou um novo trabalhador, a aprender algo. Esta ferramenta é caracterizada como o ato de ajudar o outro a aprender, representado pela imagem de um sábio corporativo, experiente, a conversar com um jovem inocente e inexperiente (Brito, Silva, Castro, Varela, & Gurgel, 2017). Ainda na perspectiva da mesma autora, a mentoria formal é um processo planeado e executado pela organização com metas bem-definidas e com o objetivo de reter talentos, transmitir valores, formar sucessores, desenvolver carreiras e partilhar conhecimento tático entre os indivíduos, aumentando e mantendo o conhecimento interno.

Para os colaboradores a mentoria é uma mais valia no sentido em que fornece o conhecimento e as habilidades necessárias para o seu desenvolvimento profissional, constituindo também uma oportunidade para os mesmos se aproximarem de profissionais que eles reconhecem e admiram (Allen, Smith, Mael, O'Shea, & Eby, 2009).

A mentoria vem sendo reconhecida mundialmente como um dos melhores métodos para desenvolvimento do indivíduo, em diversas dimensões da vida, inclusive o trabalho e a carreira (ERLICH, 2012).

As pesquisas indicam que os mentoreados podem alcançar maior rapidez no aprendizado e na ascensão funcional, melhor socialização, maior rede de relacionamento, maior sentimento de cidadania organizacional, maior satisfação com o trabalho e com a carreira, maior autoeficácia, menor nível de estresse, menor intenção de sair do emprego e até maiores salários. No caso das organizações logram benefícios vários, como melhora na aprendizagem organizacional, redução dos custos com treinamentos, melhora na socialização dos empregados, redução da rotatividade - com maior retenção e aproveitamento de talentos - contribuição para o fortalecimento ou redefinição da cultura organizacional, facilitação de processos de ascensão funcional, facilitação de processos de sucessão e melhora na produtividade. (ERLICH, 2012).

Considerando os benefícios desse programa, este trabalho tem como objetivo desenvolver um programa de mentoria organizacional para apoiar e impulsionar o desenvolvimento de carreira, fortalecer a cultura interna e promover o sucesso sustentável tanto para os colaboradores como para a organização. A empresa escolhida para o estudo é uma cooperativa de crédito, a qual está com problema de desenvolvimento de carreira para os cargos no nível de suporte, pois atualmente não tem um programa estruturado de mentoria e carreira para os referidos colaboradores. Isso está gerando uma rotatividade elevada entre as áreas Agências e Sede da cooperativa, pois os colaboradores não veem possibilidade de carreira e crescimento na área que atuam, considerando essas áreas como “áreas de ingresso”.

1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um programa de mentoria organizacional para apoiar os colaboradores no desenvolvimento de carreira.

1.2.1 Objetivos específicos

- Identificar as principais necessidades da cooperativa que poderão ser atendidas com um programa de mentoria organizacional.
- Definir as etapas de implantação do programa.
- Promover a compreensão dos colaboradores sobre as possibilidades da carreira técnica dentro da cooperativa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As novas tecnologias implicam diretamente na sobrevivência das organizações, assim como na manutenção do trabalho e renda. Do ponto de vista de carreira, essas mudanças tecnológicas constantes, exigem uma reinvenção profissional. Neste novo contexto, o significado do trabalho deixará de se referir ao lugar onde se dá o expediente para ser o resultado do que se entrega, ou seja, a remuneração será por resultado e não mais por hora trabalhada. Toda essa mudança no emprego exigirá um novo profissional, de preferência com características empreendedoras, um empreendedor corporativo. Esse será um dos grandes desafios da mentoria organizacional, além do conhecimento técnico, o foco da mentoria será no desenvolvimento de habilidades e atitudes (RONSONI e GUARESCHI, 2018).

Além de ser um tema importante atualmente, um programa de mentoria organizacional tem efeitos positivos nos temas de diversidade e inclusão, aposentadoria, clima organizacional, inovação e criatividade, verticalização da estrutura, crescimento da empresa, desenvolvimento profissional (RONSONI e GUARESCHI, 2018). Tudo isso ajuda as empresas na retenção do colaborador, que enxerga a possibilidade de melhoria de carreira, entende a sua real contribuição para os resultados da empresa, melhora a motivação, incrementa seus níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes (OLIVEIRA, 2018).

Entendendo o impacto de um programa de mentoria organizacional e o problema anunciado neste estudo, entende-se que há uma relação entre ambos.

Assim, o problema de desenvolvimento de carreira pode ser minimizado com a implantação de programa de mentoria organizacional.

Alguns dados da cooperativa podem justificar a necessidade de um projeto voltado para o desenvolvimento de carreira, especialmente para os cargos de nível de suporte. Nos últimos anos houve um crescimento na rotatividade interna, a qual pode ser identificada na evolução anual de aproveitamento interno, que em 2020 era de 49% e 2023 está em 63%. Também nos processos seletivos, durante as entrevistas com colaboradores internos, identificou-se que um dos principais motivos para candidatura em outras vagas é a busca de desenvolvimento mais rápido de carreira. Zampier, Stefano e Bernardim (2013) confirmam a relação entre rotatividade e oportunidade de carreira, citando essa como uma das possíveis causas que faz o colaborador querer buscar outras posições dentro ou fora da organização.

Alguns pontos são favoráveis e outros desfavoráveis quando se trata de rotatividade interna. Os custos são os principais vilões, entre eles, redução da produtividade pela falta do colaborador e durante o aprendizado do substituto, sobrecarga de trabalho que pode levar a custos com hora extra. Além disso, reflete direto no cliente, principalmente nos cargos que tem contato direto com ele, pois a troca constante de colaboradores pode gerar insegurança. O principal ponto favorável são as promoções internas, que são entendidas como valorização e crescimento do colaborador (ZAMPIER, STEFANO e BERNARDIM, 2013).

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Fundado em 28 de dezembro de 1902 na linha Imperial, cidade de Nova Petrópolis/RS, o Sistema Sicredi tem suas raízes na primeira cooperativa de crédito do Brasil. Inspirada no modelo de cooperativismo idealizado por Raiffeisen e a motivação do Padre Theodor Amstad, foi batizada pelos imigrantes alemães de *Sparkasse Amstad*, marcando uma nova era na organização econômica do país. Na época era a única cooperativa de abrangência na região Sul do Brasil, hoje é reconhecido e consolidado como um sistema de crédito cooperativo de abrangência nacional e referência internacional pelo modelo de atuação em sistema.

Os dados atuais mostram que o Sistema Sicredi em sua totalidade contempla mais de 100 cooperativas de crédito filiadas, operando um canal de 2.500 agências, presente em todos os estados brasileiros e o Distrito Federal. Marcam presença em mais de 1.700 municípios, prestando atendimento à mais de 7 milhões de associados em todo território brasileiro.

Considerando todas as cooperativas, o número de pessoas colaboradoras chega a mais de 40 mil, que trabalham em prol do desenvolvimento das comunidades ou localidades que estão presentes, ofertando mais de 300 soluções financeiras nos segmentos pessoa física, pessoa jurídica e para o agronegócio, administrando mais de R\$ 314,4 bilhões em ativos e R\$ 35,5 bilhões em patrimônio líquido.

As mais de 100 cooperativas que integram o sistema Sicredi possuem como missão: “Somos um sistema cooperativo que valoriza as pessoas e promove o desenvolvimento local de forma sustentável.” Como visão “Ser reconhecida como instituição financeira cooperativa com excelência em relacionamento e soluções que beneficiam nossos associados e a sociedade.” A organização é norteada pelos seguintes valores: Cooperação; Pessoas no centro; Evolução constante; Atuação sistêmica; Desenvolvimento local; Ética; Transparência.

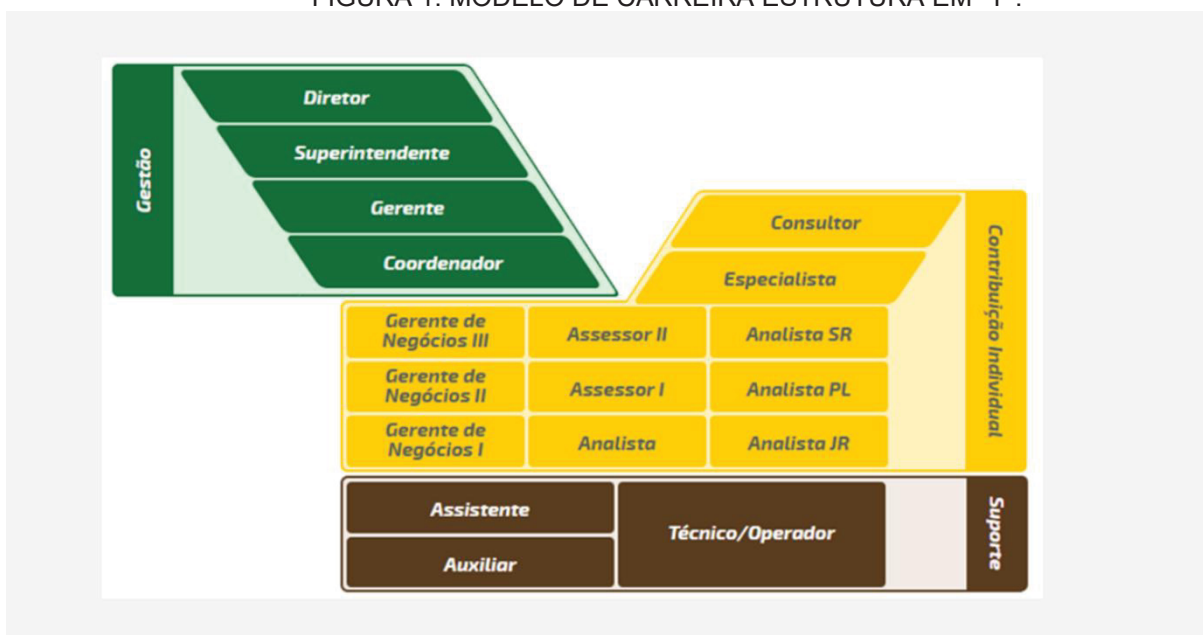
Segundo informações constantes no sítio eletrônico da cooperativa, o Sicredi foi classificado no ranking GPTW como Melhor Empresa para Trabalhar, e por 9 anos consecutivos ficou entre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. A cooperativa Sicredi também estava no ranking Melhores & Maiores da revista Exame em 2020, e foi a 2ª instituição com maior liberação de crédito rural.

Este trabalho tem como propósito de implementação como projeto piloto, em uma das cooperativas que as autoras atualmente possuem suas atividades laborais, até uma comprovação de viabilidade e homologação sistêmica.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A cooperativa Sicredi trabalha com o modelo de carreira estrutura em “Y”, nela estão desenhadas as posições que um colaborador pode assumir para o seu crescimento profissional, podendo ser de natureza profissional ou de natureza gerencial. A figura 1 apresenta essa estrutura.

FIGURA 1: MODELO DE CARREIRA ESTRUTURA EM “Y”.



FONTE: Material de gestão de pessoas, rede colaborativa Sicredi. Disponível em: [Início \(sharepoint.com\)](https://sharepoint.com)

A figura 1 ilustra a divisão dos cargos considerando o nível de carreira. No nível de suporte estão os cargos responsáveis por executar tarefas rotineiras de suporte e atendimento; já no nível chamado de contribuição individual são os cargos responsáveis por atividades analíticas, normalmente relacionadas a processos gerenciais da empresa; e por fim o nível de gestão que contempla os cargos responsáveis por gestão de pessoas na organização.

Analisando essa estrutura os colaboradores têm opção de seguir em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, possuindo maior flexibilidade em relação às possibilidades de crescimento. Isso porque, conforme for atingindo sua maturidade profissional, é possível seguir uma trajetória profissional sem necessariamente ocupar posições de gestão.

Mesmo com uma estrutura de carreira bem definida, a cooperativa enfrenta um desafio significativo relacionado ao desenvolvimento de carreira, especialmente nos cargos no nível de suporte. Os cargos de assistente, auxiliar e técnico/operador, são cargos de ingresso na cooperativa, considerados importantes na execução das atividades do dia a dia. Além disso, conforme a área, possuem atividades mais complexas e exigem um tempo maior de maturação do colaborador no mesmo cargo.

A situação que vem sendo observada nos últimos anos é o aumento da rotatividade interna, ou seja, colaboradores migrando de uma área para outra com

menos de um ano na função inicial. Analisando os indicadores da cooperativa, percebe-se que em 2020, o aproveitamento interno de colaboradores era de 49%, mas em 2023, esse número subiu para 63%. Em busca dos motivos para essa rotatividade, foi evidenciado o crescimento no quadro de colaboradores da cooperativa, mas também a busca por um desenvolvimento de carreira mais rápido. Nas entrevistas para processos seletivos internos é recorrente a justificativa dos candidatos de que “área que eu estou não tem espaço para crescer”, o que na prática não é a realidade.

Considerando esse cenário, entende-se a importância de abordar o desafio do desenvolvimento de carreira na cooperativa. A rotatividade interna em níveis tão altos pode ter impactos negativos, como a perda de talentos, a falta de continuidade nos processos e a insatisfação dos colaboradores. A busca por desenvolvimento de carreira mais rápido também pode indicar a falta de oportunidades claras de progressão dentro das áreas de suporte, o que leva os colaboradores a procurarem por novas oportunidades externamente.

A implementação de um programa estruturado de mentoria e carreira, bem como a criação de oportunidades de avanço dentro das áreas de suporte, podem ser abordagens eficazes para lidar com esses desafios. Ao investir em treinamentos e capacitação, a cooperativa pode proporcionar aos colaboradores as habilidades e conhecimentos necessários para crescer profissionalmente dentro da organização. Também é importante promover uma mudança na percepção das áreas de suporte, destacando as oportunidades e benefícios existentes.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Para o problema relatado no item 2.2, desenvolveu-se um programa de mentoria estruturada para os colaboradores, onde os colaboradores considerados mais seniores apoiem os juniores no desenvolvimento profissional, seriam como padrinhos ou multiplicadores, sendo que essa solução envolve todos os colaboradores, especialmente os que atuam em cargos considerados de suporte como: assistentes, analistas, gerente de contas, auxiliares, caixas etc.

Esse programa de mentoria trará para a cooperativa alguns benefícios como: clareza na percepção da trilha de carreira; maior engajamento com autodesenvolvimento; maior comprometimento com o resultado; engajamento com as equipes, pares e gestor; qualidade de vida e maior segurança no trabalho; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; melhoria do salário; e crescimento de cargo. Porém como toda implementação traz riscos foram mapeados alguns que poderão surgir como: o programa não ser aprovado pela diretoria, devido a custos; treinar o colaborador e não conseguir reter ele; ter resistência por parte do gestor em disponibilizar o colaborador para participar do programa; não conseguir diminuir a rotatividade; não ter pessoas aderentes ou que queiram participar do projeto como mentor.

Mesmo com esses riscos mapeados, vale a pena a implementação do programa, acredita-se que haverá diminuição da rotatividade entre as áreas se colocar em prática um programa de mentoria organizacional para os colaboradores nos cargos de nível de suporte, pois terão como benefício apoio no desenvolvimento profissional, bem como clareza na percepção da trilha de carreira, melhoria de salário e cargo, além de uma otimização nos processos seletivos internos.

Para colocar em prática a solução é preciso definir os critérios e passos para o desenvolvimento individual do colaborador, tomando como base a descrição de cargos; em seguida identificar os colaboradores com potencial para participar da mentoria por meio de conversa com o gestor, olhar as entregas e desempenho, conversar com o colaborador para entender seus objetivos; capacitar gestores e a área de gestão de pessoas sobre como ser um mentor organizacional; estruturar mentoria para os colaboradores envolvidos; desenvolver um plano para que os colaboradores considerados mais seniores apoiem os juniores no desenvolvimento profissional, estes seriam como padrinhos ou multiplicadores; e demandar a criação de um canal digital para que o colaborador acione a área de gestão de pessoas ou o gestor para tirar dúvidas sobre a carreira ou possa se candidatar para mentoria.

Os resultados serão evidentes quando forem analisados os dados de rotatividade entre as áreas, os resultados da pesquisa de clima organizacional, números de promoções ou alterações de cargo e salário, também com uma pesquisa de pulso com os colaboradores - focada em dados relacionados ao programa, avaliações de desempenho com pessoas mais preparadas dentro da função e para

futuras oportunidades e indiscutivelmente a retenção de colaboradores talentos dentro da cooperativa.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A área de gestão de pessoas (GP) será responsável pela implantação, operacionalização e acompanhamento deste projeto. O analista e o assessor da área serão responsáveis por definir as áreas piloto. Para isso, será realizada uma análise da rotatividade e da demanda das áreas utilizando os dados disponíveis no PowerBi e os obtidos na pesquisa de clima. Essa análise será discutida e refinada durante uma reunião com o gestor, garantindo que as decisões sejam baseadas em informações precisas e atuais, e que as áreas mais adequadas sejam selecionadas para o piloto do projeto.

O assessor da área de GP será o responsável por definir os critérios para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores. Este processo envolverá a análise das descrições de cargos da área e a definição das competências comportamentais necessárias. As atividades serão realizadas com base nas informações que estão disponíveis na rede colaborativa, utilizando informações de gestão de pessoas para assegurar que os critérios estabelecidos estejam alinhados com as necessidades e objetivos da cooperativa.

Os colaboradores da área de GP terão a tarefa de identificar e definir os mentores multiplicadores. Para isso, eles analisarão o perfil dos colaboradores da área, considerando suas competências e habilidades em mentoria, e definirão a quantidade de mentores necessária de acordo com a estrutura da cooperativa. Além de convidar colaboradores diretamente, também serão abertas inscrições para aqueles que voluntariamente desejam se tornar mentores. O processo de identificação incluirá o uso da ferramenta Personal Development Analysis (PDA), currículo, responsabilidade no desenvolvimento de pessoas, e entrevistas com os colaboradores para verificar o interesse em assumir o papel de mentor.

O gerente ou assessor da área responsável pelo programa deverá definir a empresa ou o curso de mentoria adequado. Para isso, será realizada uma pesquisa de mercado para identificar empresas especializadas em capacitação de mentores organizacionais, com foco particular na área de desenvolvimento de carreira. A

seleção da empresa ou curso será baseada na qualidade e relevância da formação oferecida, visando preparar os mentores multiplicadores para atuarem efetivamente no desenvolvimento de carreira dos colaboradores da cooperativa.

O analista e o assessor da área de GP serão encarregados de definir a periodicidade da mentoria para os colaboradores, levando em consideração a senioridade dos cargos dentro da cooperativa. A senioridade será estabelecida de forma que auxiliares e assistentes com 1 ano no cargo, enquanto analistas e gerentes de negócios precisarão estar no cargo por 2 anos. Essa estruturação será cuidadosamente documentada em uma planilha de acompanhamento, que servirá para organizar e monitorar o cronograma de mentoria de acordo com o tempo de serviço dos colaboradores na cooperativa.

Será essencial estruturar as formas de acompanhamento da execução da mentoria, o que será realizado por meio de reuniões trimestrais com os mentores e pelo registro do progresso das sessões em um sistema ou planilha. Essas reuniões e registros serão organizados e mantidos pela área de GP em colaboração com os mentores, garantindo que haja uma avaliação contínua e eficaz do desenvolvimento dos mentorados e que o programa de mentoria atinja seus objetivos de forma estruturada e mensurável.

A decisão sobre como esses registros serão mantidos deve ser tomada antecipadamente, optando-se pelo uso do sistema Sysphera ou por uma planilha compartilhada. Essa ferramenta escolhida deve permitir que a área de GP tenha acesso ao histórico geral do colaborador, enquanto também oferece a possibilidade de os gestores visualizarem informações pertinentes à mentoria. A implementação desse sistema de registro é indispensável para garantir a transparência e o acompanhamento do progresso dos colaboradores ao longo do programa de mentoria.

Para garantir a implementação bem-sucedida do projeto de mentoria, é crucial que ele seja aprovado pela diretoria da cooperativa. Isso será alcançado por meio de uma apresentação detalhada do projeto, que ocorrerá em uma reunião pré-agendada com os diretores. Antes da implantação do projeto, os responsáveis pelo desenvolvimento do programa de mentoria, em conjunto com a área de GP, irão se reunir na sede da cooperativa para expor os objetivos, estratégias e benefícios esperados do projeto. Essa etapa é fundamental para assegurar o alinhamento

estratégico e o comprometimento da diretoria com o programa, bem como para obter os recursos e o suporte necessários para a sua efetivação.

Para a apresentação do programa de mentoria aos gestores de área da cooperativa, a equipe de gestão de pessoas organizará uma reunião na própria cooperativa, onde os detalhes do programa serão cuidadosamente expostos. Durante esta reunião, os objetivos, a metodologia, as expectativas e o envolvimento necessário dos gestores serão discutidos para assegurar o alinhamento e o comprometimento com o sucesso do programa. A presença dos gestores de área é fundamental, e a diretoria também deverá participar para enfatizar o apoio e a importância estratégica do programa de mentoria. Este encontro ocorrerá antes do lançamento do projeto, garantindo que todos os gestores estejam informados e prontos para contribuir efetivamente com a iniciativa.

É importante a disponibilização de um canal de contato para os colaboradores que desejam se inscrever como mentores. Para tal, será elaborada uma ficha de inscrição utilizando a ferramenta Forms do programa Office que permite a coleta e organização de dados de maneira prática e acessível. A disponibilização deste formulário ocorrerá previamente ao lançamento do programa, assegurando que o processo de seleção dos mentores seja eficiente e estruturado. O acesso ao formulário será online, facilitando a participação dos colaboradores, independentemente de sua localização. A assessoria de GP cuidará tanto da criação da ficha de inscrição quanto do acompanhamento das inscrições realizadas, garantindo um processo transparente e eficaz na escolha dos mentores para o programa.

A formação de um comitê de avaliação é uma etapa primordial para a seleção dos participantes do programa de mentoria, e será conduzida pela assessoria de gestão de pessoas em parceria com os gestores da cooperativa. Este comitê terá a tarefa de se reunir e analisar as inscrições dos colaboradores interessados em se tornarem mentores, levando em consideração as competências e a experiência necessárias para contribuir efetivamente com o desenvolvimento dos mentorados. As reuniões ocorrerão na própria cooperativa, antes da implementação do projeto, garantindo que os mentores sejam escolhidos de forma criteriosa e estejam prontos para atuar assim que o programa for lançado.

O processo de identificação dos colaboradores com potencial para participar da mentoria será uma tarefa colaborativa entre o assessor da área de GP e o gestor da área envolvida. Eles irão analisar as entregas e o desempenho dos colaboradores ao longo dos dois últimos anos. Este processo ocorrerá antes da implementação do projeto de mentoria. A análise será feita com base em conversas entre o assessor de GP e o gestor da área, bem como na avaliação de dados concretos de desempenho, para assegurar uma escolha objetiva e justa dos participantes.

Antes da implementação do projeto de mentoria, é essencial definir o número de vagas disponíveis para os mentorados. Para realizar essa tarefa, o assessor e o analista de GP irão primeiro quantificar os mentores que se inscreveram e estão disponíveis para participar do programa. Com base nessa quantificação, eles estabelecerão que cada mentor poderá acompanhar no máximo dois mentorados, garantindo uma atenção adequada e um desenvolvimento efetivo para cada participante. A análise das inscrições será feita pela ferramenta Forms do programa Office que permitirá uma avaliação organizada e precisa do número de colaboradores interessados no programa de mentoria. Essa etapa ocorrerá antes da implantação do projeto e será fundamental para estruturar o programa de mentoria de forma que atenda às necessidades dos participantes e aos objetivos da cooperativa.

Antes de dar início ao projeto de mentoria, é fundamental determinar a área de responsabilidade de cada mentor, um processo que será conduzido pela equipe de gestão de pessoas em colaboração com os próprios mentores. Esta decisão será tomada com base em uma série de critérios, incluindo a regionalidade, ou seja, a localização geográfica do mentor em relação à área de atuação, a proximidade e afinidade do mentor com a área em questão, bem como o conhecimento e a senioridade do mentor, garantindo que sua experiência esteja alinhada com as necessidades da área. A definição das áreas de responsabilidade ocorrerá durante uma reunião organizada pela cooperativa, antes da implementação do projeto, para garantir que todos os mentores estejam devidamente informados sobre suas atribuições e prontos para oferecer orientação valiosa aos mentorados desde o início do programa.

Será disponibilizada uma ficha de inscrição na ferramenta Forms para os colaboradores que interessados em se tornar mentorados. Este processo deve ser concluído antes da implementação do projeto para garantir que todas as inscrições

sejam recebidas e processadas de maneira organizada e eficiente. A ficha de inscrição estará acessível através do link do formulário, facilitando o acesso e a participação dos colaboradores no programa de mentoria. A responsabilidade pela criação e gerenciamento desse canal de inscrição será da assessoria de GP, que garantirá que o processo de inscrição seja simples e direto para todos os colaboradores interessados.

Antes da implementação do projeto de mentoria, será formado um comitê de avaliação responsável por analisar e selecionar os colaboradores inscritos para participar do programa. Este comitê será composto por membros da assessoria de GP e gestores da cooperativa, que se reunirão para discutir e estabelecer os critérios de seleção dos mentorados. A reunião ocorrerá na própria cooperativa. A assessoria de GP e os gestores terão a tarefa de revisar as inscrições realizadas, escolhendo os colaboradores mais adequados para o programa com base nos critérios definidos. Este processo visa para assegurar que o programa de mentoria comece com uma seleção de mentorados bem alinhada aos objetivos do projeto, promovendo um desenvolvimento efetivo e enriquecedor para todos os envolvidos.

Antes da implementação do projeto de mentoria, será conduzido um curso de capacitação destinado aos mentores selecionados, com o objetivo de prepará-los para o programa. A assessoria de gestão de pessoas da cooperativa já terá escolhido uma empresa especializada, que ministrará o curso em datas e horários que se alinhem com a disponibilidade dos mentores e a programação da empresa contratada. O local para a realização do curso será definido pela cooperativa, podendo ser em suas próprias instalações ou em um espaço externo adequado para treinamentos. A área responsável coordenará todos os aspectos relacionados ao curso, desde a seleção da empresa de capacitação até a logística necessária para o evento, assegurando que os mentores estejam bem-preparados para desempenhar suas funções no projeto de mentoria.

O processo de definição dos temas, sejam eles técnicos e/ou comportamentais, para o programa de mentoria será uma etapa importante que ocorrerá antes da implementação do projeto. A assessoria de GP da cooperativa, em colaboração com a empresa contratada para a capacitação, se encarregará de estabelecer os temas que serão abordados durante a mentoria. Esta definição levará em consideração as necessidades e os perfis dos mentores e mentorados inscritos,

visando criar um alinhamento eficaz entre as expectativas e os objetivos do programa. Para tal, será organizada uma reunião na cooperativa, onde o assessor de GP e os profissionais da empresa terceira se reunirão para discutir e decidir sobre os temas mais pertinentes e benéficos para o desenvolvimento dos participantes.

A definição do cronograma dos encontros de mentoria é uma etapa fundamental que será realizada no início do projeto, com o intuito de estabelecer uma agenda que se adeque à disponibilidade de todos os participantes. Para isso, a assessoria de gestão de pessoas da cooperativa organizará uma reunião na qual mentores e mentorados serão convidados a colaborar na construção de um calendário de encontros. Esta reunião, que ocorrerá na cooperativa, proporcionará um ambiente propício para o diálogo e o entendimento mútuo, permitindo que as partes envolvidas cheguem a um consenso sobre as datas e horários que melhor se encaixam nas rotinas de cada um.

No início do projeto de mentoria, a assessoria de gestão de pessoas da cooperativa irá promover um encontro com os mentores para apresentar a estrutura e as ferramentas necessárias para a execução do programa. Este encontro tem como objetivo capacitar os mentores no uso das plataformas e sistemas que serão utilizados para documentar e monitorar o desenvolvimento da mentoria. A reunião será realizada na cooperativa.

O início do programa de mentoria é um marco importante que envolve a integração de todos os participantes, incluindo mentores e mentorados, e a presença da diretoria para a cerimônia de abertura. A assessoria de GP da cooperativa é responsável por organizar este evento inaugural, que será realizado no começo do projeto para estabelecer o tom e as expectativas para todos os envolvidos. A reunião acontecerá na cooperativa, durante este encontro, a diretoria terá a oportunidade de expressar seu apoio e compartilhar a visão estratégica por trás do programa de mentoria, enquanto a assessoria de GP coordenará as atividades e garantirá que mentores e mentorados estejam alinhados com os objetivos e processos do programa.

Durante o andamento do processo a assessoria de GP, que tem um papel central na coordenação e no suporte do programa, será responsável por organizar as reuniões trimestrais, manter e cobrar os registros atualizados e fornecer orientação aos mentores, garantindo que o programa de mentoria alcance seus objetivos e proporcione um impacto positivo para todos os participantes.

A revisão dos processos de mentoria é uma etapa fundamental conduzida pela assessoria de gestão de pessoas, que tem como objetivo analisar o andamento do programa, avaliar o engajamento dos participantes e realizar ajustes quando necessário. Esta análise é realizada de maneira contínua durante a vigência da mentoria, utilizando dados e feedback coletados por meio de sistemas de acompanhamento e durante reuniões estruturadas. Essas reuniões podem ocorrer tanto em espaços físicos quanto online, proporcionando flexibilidade e adaptabilidade ao processo. A equipe de GP, desempenha um papel crucial ao monitorar o progresso e a eficácia da mentoria, garantindo que o programa seja dinâmico e capaz de atender às expectativas e necessidades de todos os envolvidos, promovendo assim o desenvolvimento contínuo e a satisfação dos participantes.

O levantamento dos resultados das mentorias realizadas é uma tarefa crítica que consiste em coletar e analisar as informações obtidas ao longo do programa, com o intuito de avaliar a evolução e o desenvolvimento dos mentorados. Este processo é conduzido pela assessoria de gestão de pessoas, que se encarrega de compilar os dados dos sistemas utilizados durante a mentoria e de realizar pesquisas com os envolvidos e gestores para obter um feedback abrangente. A coleta de resultados é programada para ocorrer no fechamento do primeiro ciclo da mentoria, momento em que é possível ter uma visão completa do progresso alcançado. A análise desses resultados é fundamental para medir a eficácia do programa e para identificar oportunidades de melhoria, garantindo que as futuras iterações do programa de mentoria sejam ainda mais alinhadas com as necessidades e objetivos dos participantes.

Ao término do primeiro ciclo da mentoria, a assessoria de GP tem a responsabilidade de compilar e apresentar os resultados obtidos para a diretoria da cooperativa. Esta apresentação é preparada para mostrar o progresso e o impacto do programa de mentoria no desenvolvimento dos participantes e na organização. A assessoria de GP destaca os principais indicadores de sucesso e as áreas de melhoria. A apresentação é agendada para coincidir com o fechamento do primeiro ciclo da mentoria, um momento estratégico para avaliar o impacto do programa. A reunião ocorrerá na cooperativa.

3.3 RECURSOS

TABELA 1: Recursos.

Recursos para implantação	Valor
Hora colaborador GP - (Assessor/Analista) - para estruturar o projeto = 200h = salário 4150,00	R\$ 9.760,00
Forms (coop. Já possui, sem custo)	R\$ -
Materiais gráficos para divulgação	R\$ 500,00
Empresa de treinamento - Capacitação dos Mentores - 40h Observação: Utilizar recursos do SESCOOP para a capacitação dos mentores.	R\$ 24.000,00
Material para o treinamento (bloco, canetas) (SESCOOP)	R\$ -
Aluguel local treinamento	R\$ 5.000,00
Alimentação (Coffee e almoço)	R\$ 7.700,00
Recursos para manutenção	Valor
Hora colaborador mentor - (Assessor/Analista/Gerente) - 40h para treinamento e 64h destinados a mentoria e registros - Média de salário 7500,00 = custo 16116,00	R\$ 83.803,20
Hora colaborador GP - (Assessor/Analista) - para dedicação ao projeto = 600h/ano	R\$ 29.280,00
Sysphera e Forms (coop. Já possui, sem custo)	R\$ -

FONTE: Elaborado pelo autor.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

TABELA 2: Viabilidade econômica do projeto integrador.

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR					
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: A cooperativa está com problema de desenvolvimento de carreira para os cargos no nível de suporte, porque atualmente não tem um programa estruturado de mentoria e carreira para os referidos colaboradores. Isso está gerando uma rotatividade elevada entre as áreas Agências e Sede da cooperativa, pois os colaboradores não veem possibilidade de carreira e crescimento na área que atuam, considerando essas áreas como "áreas de ingresso".					Elaborado em: 08/12/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: Desenvolver um programa de mentoria organizacional para apoiar os colaboradores no desenvolvimento de carreira.					
PRAZO DE ANÁLISE: 12 meses					
INVESTIMENTO		RECEITAS	CUSTOS		Observações
Valor salarial do colaborador de Gestão de Pessoas - para estruturar o projeto = 200h	R\$ 9.760,00	Diminuição da rotatividade entre as áreas, retenção dos colaboradores.	Empresa de treinamento - Capacitação dos Mentores - 40h	R\$ 24.000,00	Utilizar recursos do SESCOOP para a capacitação dos mentores.

Forms (cooperativa já possui)	R\$ -	Aumento a nota de avaliação da pesquisa de clima organizacional, principalmente nas dimensões imparcialidade, credibilidade, confiança, orgulho.	Hora colaborador mentor - (Assessor/Analista/Gerente) - 40h para treinamento e 64h destinados a mentoria e registros	R\$ 83.803,20	
Materiais Gráficos para divulgação		Pessoas mais preparadas dentro da área para funções mais estratégicas.	Valor salarial do colaborador de Gestão de pessoas para dedicação ao projeto = 600h/ano	R\$ 29.280,00	
		Diminuição no tempo de processo seletivo em cargos de liderança/gestão	Sistema Sysphera e Forms	R\$ -	Cooperativa já possui esse sistema.
		Aumento da produtividade devido a menor rotatividade da equipe.	Material para o treinamento (bloco, canetas)	R\$ -	Fornecido pelo SESCOOP
		Impacto positivo no associado, atendimento e relacionamento	Aluguel local para treinamento	R\$ 5.000,00	
			Alimentação (Coffee e almoço)	R\$ 7.700,00	

FONTE: Elaborado pelo autor.

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a busca pela excelência e pelo aprimoramento profissional torna-se fundamental para o sucesso das organizações. No contexto específico das cooperativas de crédito, onde a expertise técnica desempenha um papel crucial na prestação de serviços financeiros de qualidade, a implementação de programas de mentoria emerge como uma estratégia essencial para o desenvolvimento e retenção de talentos.

Os cargos técnicos em cooperativas de crédito demandam um conhecimento especializado em diversas áreas, desde análise de crédito e gestão de riscos até operações bancárias e tecnologia da informação. Nesse sentido, a mentoria oferece uma oportunidade única para que profissionais experientes compartilhem seus

conhecimentos, experiências e melhores práticas com colaboradores mais jovens ou menos experientes.

Ao estabelecer um programa estruturado de mentoria, a cooperativa de crédito investe não apenas no crescimento individual de seus colaboradores, mas também na construção de uma cultura organizacional de aprendizado contínuo e colaboração. A mentoria proporciona um ambiente propício para o desenvolvimento de habilidades técnicas, o aprimoramento da tomada de decisões e a resolução de problemas complexos, aspectos essenciais para a excelência operacional e a satisfação do associado.

Além disso, a mentoria contribui para a retenção de talentos, uma vez que demonstra o compromisso da organização com o desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores. Ao investir no desenvolvimento profissional e no bem-estar dos funcionários, a cooperativa de crédito fortalece seu posicionamento no mercado, aumenta sua capacidade de inovação e constrói uma equipe altamente capacitada e motivada.

Em suma, a implementação de um projeto de mentoria para cargos técnicos em uma cooperativa de crédito não apenas é viável, mas também é essencial para garantir a competitividade e o sucesso sustentável da organização no longo prazo. Ao promover o compartilhamento de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades e o fortalecimento da cultura organizacional, a mentoria emerge como uma poderosa ferramenta para impulsionar o crescimento e a excelência no setor financeiro cooperativo.

Diante de tantos benefícios supracitados o valor total do investimento e do custo do programa de R\$ 159.543,20 se torna essencial e viável para o desenvolvimento positivo da cooperativa e dos colaboradores. Pois impacta diretamente na retenção de talentos e na produtividade.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação do programa de mentoria na cooperativa, espera-se os seguintes benefícios:

- clareza na percepção da trilha de carreira;
- maior engajamento com autodesenvolvimento;

- maior comprometimento com o resultado;
- engajamento com as equipes, pares e gestor;
- qualidade de vida e maior segurança no trabalho;
- equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
- melhoria do salário;
- crescimento de cargo;

Por meio da implantação da mentoria na cooperativa, espera-se que os colaboradores tenham uma maior clareza na percepção da trilha de carreira, objetivando uma jornada a longo prazo na cooperativa, atrelada tanto ao desenvolvimento profissional, mas também a busca pelo autodesenvolvimento dos colaboradores na vida pessoal. Desta forma, com um plano de desenvolvimento bem definido, espera-se que a pessoa colaboradora tenha ainda mais engajamento e comprometimento com os resultados da cooperativa e com o trabalho em equipe ainda no cargo atual. Visando, em um futuro diante das avaliações de sua performance e comportamentos esperados, alcançar novos cargos e salários através da meritocracia e oportunidades na cooperativa. Assim, buscamos uma maior qualidade de vida no trabalho do colaborador, e um equilíbrio da vida pessoal e profissional, com um acompanhamento da mentoria sobre seus próximos passos de carreira, atrelados aos objetivos pessoais, e uma maior retenção desses profissionais para a cooperativa.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Com base na análise das ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais que podem comprometer a implantação do projeto, entre eles estão:

- negativa da diretoria devido aos custos: este risco envolve a possibilidade de a diretoria não aprovar o projeto devido aos custos associados a ele. Isso pode ocorrer se o investimento necessário for considerado muito alto em relação aos benefícios esperados. Nesse caso, para mitigar este problema o projeto poderá ser reavaliado, estreitando a parceria com o SESCOOP e encaminhando para um projeto menor voltado a microáreas da cooperativa;

- dificuldade em reter o colaborador após o treinamento: após investir na capacitação de um colaborador, existe o risco de que ele deixe a empresa em busca de melhores oportunidades, o que poderia resultar na perda do investimento feito em seu treinamento. Neste caso, a área responsável vai buscar o maior engajamento dos participantes, conectando o projeto com as demais áreas e as práticas da empresa, para que o programa de mentoria faça parte da jornada de carreira e que seja um ponto a mais de valorização do colaborador;
- resistência do gestor em liberar o colaborador para participar do programa: os gestores podem resistir em liberar os colaboradores para participar, devido à preocupação com a perda de produtividade em sua área durante o período de treinamento. O projeto contará com o apoio da diretoria e envolverá todos os demais gestores, de modo que eles entendam a importância do projeto e participem como mentores ou mentorados;
- falha na diminuição da rotatividade: este risco está relacionado à possibilidade de o projeto não atingir seu objetivo principal de reduzir a rotatividade interna de funcionários na empresa. Isso pode ocorrer devido a várias razões, entre elas a falta de adesão dos funcionários ao programa ou ineficácia das estratégias implementadas. Todos os participantes da mentoria serão acompanhados periodicamente com pesquisas realizadas pela área de GP, além disso haverá um plano de cargos no qual estará definido os requisitos mínimos para mudança de função, desde o tempo de atuação no cargo até requisitos de formação profissional;
- escassez de profissionais na área de gestão de pessoas para manter o projeto: a falta de profissionais qualificados na área citada pode comprometer o andamento do projeto, sua execução e sustentabilidade a longo prazo. Esse projeto será parte das atividades do colaborador de GP responsável pela área de treinamento e desenvolvimento, fazendo parte das primeiras trilhas de desenvolvimento do colaborador.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho explorou de maneira detalhada e cuidadosa a estruturação de um programa de mentoria organizacional para apoiar o desenvolvimento de carreira, principalmente, para os cargos no nível de suporte. A mentoria surge como uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, proporcionando-lhes orientação, suporte e feedback de profissionais mais experientes.

Uma análise aprofundada revela que, embora uma estrutura de carreira bem definida possa fornecer diretrizes claras, ela por si só pode não ser adequada para atender as necessidades individuais de desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, especialmente em áreas de suporte e em atividades complexas que exigem tempo para maturação.

O projeto de mentoria oferece uma abordagem personalizada e orientada para o desenvolvimento, fornecendo suporte individualizado, orientação e oportunidades de aprendizado prático aos colaboradores. Isso é particularmente crucial em áreas onde as atividades são mais desafiadoras e requerem um tempo prolongado de adaptação e maturação por parte dos colaboradores.

Além disso, a mentoria desempenha um papel fundamental na redução da rotatividade, ao oferecer um ambiente de suporte e crescimento profissional que incentiva os colaboradores a permanecerem na cooperativa e a buscar oportunidades de progressão na carreira. Esse benefício não apenas impacta positivamente os colaboradores, mas também fortalece a cooperativa ao garantir a retenção de talentos e o desenvolvimento de uma equipe qualificada e comprometida.

Diante desses argumentos, fica evidente que o projeto de mentoria organizacional é essencial para abordar os desafios enfrentados pela cooperativa, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira e à rotatividade interna. Sua implementação não apenas proporcionará suporte individualizado aos colaboradores para seu crescimento profissional, mas também contribuirá para a retenção de talentos, a promoção de um clima organizacional positivo e o fortalecimento da cultura de desenvolvimento contínuo na cooperativa. Assim, o projeto de mentoria organizacional se revela uma solução estratégica para promover o desenvolvimento e o sucesso sustentável tanto dos colaboradores quanto da organização como um todo.

É possível afirmar que a implementação do projeto de mentoria organizacional na cooperativa de crédito tem o potencial de gerar resultados positivos. Aqui estão algumas razões para essa conclusão:

1. Identificação de necessidades: O projeto tem como objetivo identificar as principais necessidades da cooperativa que podem ser atendidas por meio da mentoria organizacional. Isso demonstra uma abordagem centrada nas necessidades específicas da organização e dos colaboradores, o que aumenta a probabilidade de sucesso.

2. Justificativas e impacto positivo: O projeto destaca diversas justificativas para a implementação do programa de mentoria, incluindo os efeitos positivos nos temas de diversidade, inclusão, clima organizacional, inovação, crescimento profissional e retenção de colaboradores. Isso sugere que a mentoria organizacional pode ter um impacto abrangente e positivo em vários aspectos da cooperativa.

3. Relação com o problema identificado: O projeto menciona a relação entre a implementação do programa de mentoria organizacional e o problema de desenvolvimento de carreira e alta rotatividade na cooperativa. Isso indica que o projeto aborda diretamente os desafios enfrentados pela organização e pode contribuir significativamente para sua resolução.

4. Dados e evidências: O projeto fornece dados sobre a rotatividade interna na cooperativa, destacando a necessidade de um projeto focado no desenvolvimento de carreira, especialmente para os cargos de suporte. Esses dados oferecem uma base sólida para a implementação do projeto e indicam a relevância e urgência da iniciativa.

Conclui-se, por meio desse trabalho, que o programa de mentoria busca não apenas visa impulsionar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas também almeja promover seu bem-estar pessoal e contribuir para o crescimento e sucesso da cooperativa. Através do apoio e orientação proporcionados pela mentoria, espera-se estabelecer um ambiente de trabalho mais motivador, produtivo e sustentável para todos os envolvidos. Ademais, ao antecipar e enfrentar de forma proativa os riscos apresentados no item 3.6, a cooperativa pode ampliar suas chances de obter resultados positivos com a implantação do programa de mentoria, fomentando o desenvolvimento profissional dos colaboradores e fortalecendo a cultura organizacional de aprendizado e crescimento contínuo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ERLICH, P. **Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional.** Pessoas & Organizações | Mentoring e Liderança, 2017.

FERNANDES, R. **Mentoria: Uma Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento de Talentos.** Editora Pearson, 2020.

OLIVEIRA, C. **Mentoria Corporativa: Como Implementar Programas de Desenvolvimento de Talentos.** Editora Atlas, 2019.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

RONSONI, M. GUARESCHI, J. **Mentoria organizacional: manual de implementação do programa interno.** São Paulo: Primavera Editorial, 2018.

SANTOS, M. J. **Mentoria e Coaching: Práticas de Desenvolvimento Profissional.** Editora Saraiva, 2017.

SICREDI. **SICREDI**, 2023. Sobre nós. Disponível em: [Sobre nós | Prazer, somos o Sicredi](#) . Acesso em: 21 nov. 2023.

SILVA, A. M. **Mentoria: Aprender e ensinar.** Editora Vozes, 2018.

SOARES, P. **Mentoria nas Organizações: Desenvolvendo Pessoas e Potencializando Resultados.** Editora Qualitymark, 2016.

ZAMPIER, M. A. STEFANO, S. R. BERNARDIM, M. L. **Gestão de talentos.** Guarapuava: UNICENTRO, 2013.