

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELE PIENTKA NIENKOETTER

PROGRAMA DE MENTORIA DE CARREIRA EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

CURITIBA-PR

2024

DANIELE PIENTKA NIENKOETTER

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 tem por objetivo propor um projeto piloto de um programa de mentoria organizacional, com o intuito de apoiar o desenvolvimento e conscientização sobre as oportunidades de carreira técnica na área de suporte de uma cooperativa de crédito. A carência de um programa estruturado de mentoria para colaboradores da cooperativa, tem ocasionado em um alto índice de rotatividade entre áreas de agências e sede administrativa da cooperativa, devido à percepção por parte dos colaboradores com uma ausência de oportunidades de desenvolvimento em cargos e salários nessas áreas.

Através desse estudo, foi possível destacar os benefícios da mentoria para o desenvolvimento profissional, e a forma de explorar as melhores alternativas para a implementação de programas de mentoria organizacional. Como objetivo final desse estudo, trouxemos a proposta de um programa de mentoria para auxílio na retenção de talentos, promovendo a partir da implantação do programa, o desenvolvimento e crescimento profissional da base de pessoas colaboradoras e busca da redução da rotatividade nas áreas citadas da cooperativa de crédito.

Palavras-chave:

Mentoria Organizacional; Desenvolvimento de Carreira; Cooperativa de Crédito; Rotatividade de Colaboradores; Programa Estruturado; Suporte.

ABSTRACT

The present study aims to propose a pilot project of an organizational mentoring program, with the aim of supporting the development and awareness of technical career opportunities in the support area of a credit cooperative. The lack of a structured mentoring program for cooperative employees has resulted in a high rate of turnover between branch areas and the cooperative's administrative headquarters, due to employees' perception of a lack of opportunities for development in positions and salaries in these areas.

Through this study, it was possible to highlight the benefits of mentoring for professional development, and how to explore the best alternatives for implementing organizational mentoring programs. As the final objective of this study, we proposed a mentoring program to help retain talent, promoting, from the implementation of the program, the development and professional growth of the base of collaborators and seeking to reduce turnover in the aforementioned areas of the cooperative credit.

Keywords:

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	5
1.2 OBJETIVO GERAL	6
1.2.1 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICATIVAS	6
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	12
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	13
3.3 RECURSOS	14
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	15
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	17
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	19
4 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

No mundo corporativo, as empresas vivenciam na atualidade a necessidade árdua de acompanharem as mudanças tecnológicas que acontecem no dia a dia, exigindo uma mudança de mindset rápida das pessoas. Alinhadas a este propósito, identificam a necessidade então de desenvolverem as pessoas que integram suas bases colaboradoras, com líderes e capacitar sucessores, no intuito de estimular a maturidade dos mesmos e ter cada dia mais profissionais prontos para assumir novos destinos e desafios na carreira e proporcionando prosperidade aos negócios.

Mediante tal carência, algumas organizações têm voltado seus olhares para a partilha de conhecimento no ambiente de trabalho, com intuito de contribuir com o alcance dos objetivos e desenvolvimento de seus colaboradores. Essa referência utilizada pelas empresas, caracterizada através do modelo de gestão de mentoria, faz uso da influência de pessoas no mundo corporativo, para utilizar-se das melhores competências humanas atingindo os objetivos da empresa. Mesmo com o assunto em pauta nos dias de hoje, o Essa estratégia vem sendo ressaltada como uma inovação na área de gestão de pessoas, objetivando a orientação, desenvolvimento e o crescimento de pessoas. (SILVA, KATLINE, 2008).

Na mentoria organizacional interna o mentor é um colaborador da organização com maior senioridade e influente no seu ambiente de trabalho, ele será aquele que guia, aconselha e inspira o mentorado em um processo de mentoria. Já o mentorado precisa ser alguém que queira desenvolver-se e que tenha afinidade com o mentor. Ambos envolvidos devem ser voluntários no programa, o qual deve ter uma metodologia com encontros programados e com rituais a serem seguidos em cada reunião (RONSONI e GUARESCHI, 2018).

Um programa de mentoria tem como objetivo proporcionar muitos benefícios para os mentorados, mentores e empresa, entre eles estão: melhoria de carreira; melhoria da produtividade; evolução forte e acelerada dos níveis de conhecimentos e de competências, individual e conjunta; incremento no processo de comunicação e de colaboração entre as áreas e pessoas; contribuição para maiores desempenhos, motivações e inovações. (OLIVEIRA, 2018).

Considerando os benefícios desse programa, este trabalho tem como objetivo desenvolver um programa de mentoria organizacional para apoiar o desenvolvimento de carreira. 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. Dessa forma, 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. Iniciado em época como única cooperativa de abrangência na região Sul do Brasil, até décadas mais tarde, hoje ser 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, 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 105 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 norteadas pelos seguintes valores: Cooperação; Pessoas no centro; Evolução constante; Atuação sistêmica; Desenvolvimento local; Ética; Transparência.

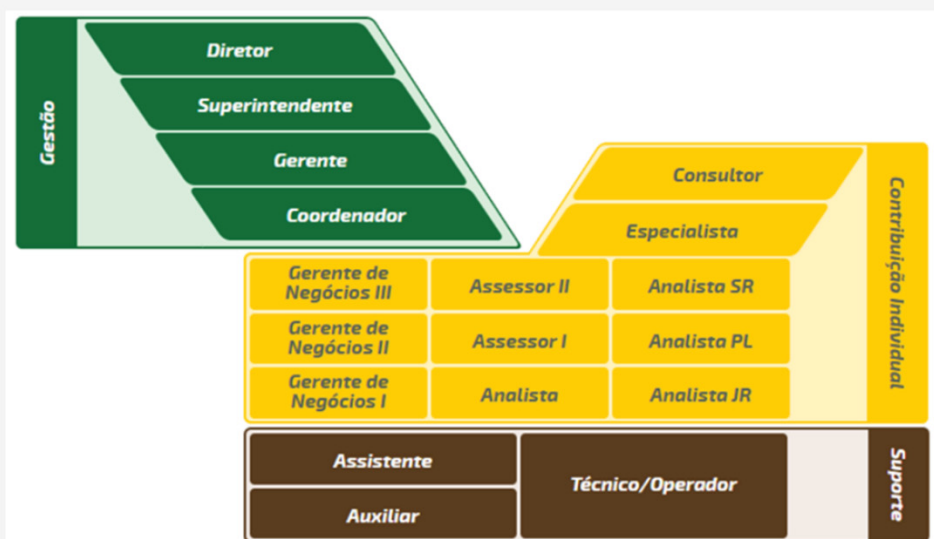
O Sicredi foi classificado no ranking GPTW como Melhor Empresa para Trabalhar, e por 9 anos consecutivos ficou entre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, segundo a revista Você S/A. Ainda, apareceu no ranking Melhores & Maiores da revista Exame e em 2020 foi a 2ª instituição com maior liberação 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 \(sharepoint.com\)](#)

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.

Analizando 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 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, mas 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: disponibilizar o colaborador para participar do programa; Não conseguir diminuir a rotatividade; e não ter pessoas aderentes ou que queiram participar do projeto como mentor.

Mesmo com esses riscos mapeados, vale a pena a implementação do programa, acreditamos que haverá diminuição da rotatividade entre as áreas se colocarmos 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. O que é necessário ser feito imediatamente para a prática da solução é definir os critérios e passos para o desenvolvimento individual do colaborador, com base na descrição de cargos, identificar os colaboradores com potencial para participar da mentoria por meio de conversa com o gestor, olhar das entregas e desempenho, conversar com o colaborador para entender os 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, 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 se candidatar para mentoria.

Os resultados serão evidentes quando forem analisados os dados de rotatividade entre as áreas, ao analisar os resultados da pesquisa de clima organizacional, números de promoções ou alterações de cargo e salário, como também 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

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, mas 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: disponibilizar o colaborador para participar do programa; Não conseguir diminuir a rotatividade; e não ter pessoas aderentes ou que queiram participar do projeto como mentor.

Mesmo com esses riscos mapeados, vale a pena a implementação do programa, acreditamos que haverá diminuição da rotatividade entre as áreas se colocarmos 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. O que é necessário ser feito imediatamente para a prática da solução é definir os critérios e passos para o desenvolvimento individual do colaborador, com base na descrição de cargos, identificar os colaboradores com potencial para participar da mentoria por meio de conversa com o gestor, olhar das entregas e desempenho, conversar com o colaborador para entender os 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, 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 se candidatar para mentoria.

Os resultados serão evidentes quando forem analisados os dados de rotatividade entre as áreas, ao analisar os resultados da pesquisa de clima organizacional, números de promoções ou alterações de cargo e salário, como também 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.

3.3 - 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.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

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.

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;

Através 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 também 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, como 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: caso haja falta de profissionais qualificados na área de gestão de pessoas para manter o projeto em andamento, isso pode comprometer 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 analisou de forma cuidadosa e prática, a formalização de um projeto piloto para mentoria organizacional que tem como principal objetivo o apoio no desenvolvimento de carreira dos colaboradores inicialmente de áreas técnicas em nível de suporte. O projeto surgiu como uma grandiosa ferramenta para promoção de desenvolvimento dos colaboradores tanto a nível pessoal, comportamental e profissional, onde abordará orientações, suporte e feedback de profissionais experientes que vivenciam o dia a dia também na cooperativa. Proporcionando o desenvolvimento tanto de quem aprende como de quem ensina.

No decorrer da pesquisa, foram identificados os principais elementos para a execução do projeto, tais como a definição dos objetivos, identificação interna dos potenciais mentores, estabelecimento de cronograma de capacitação para estes, e para os mentorados, criação das metas e processo para avaliação do desempenho.

Através da pesquisa literária e vivências práticas das cooperativas que integraram este trabalho a partir de suas colaboradoras discentes, nos permitiu a identificação de sugestões de melhoria para continuidade do estudo e aprimoramento para aplicabilidade real e em expansão para demais cargos. Sendo elas, a continuidade da avaliação do programa de forma periódica, com feedbacks dos participantes, buscando atingir a eficácia em um longo prazo nos demais níveis de cargo. Com isso, proporcionando a expansão e aplicabilidade do projeto como um programa homologado em todo o Sistema Sicredi e até mesmo a vinculação deles utilizando como métrica a avaliação dos valores sistêmicos. Buscar de forma linear a integração da mentoria com outras iniciativas de desenvolvimento já proporcionados pela cooperativa, possibilitando uma maior abrangência e desenvolvimento dos assuntos. E por fim, a continuidade do estudo e verificação de aplicabilidade e aderência de público das cooperativas a fim de replicar o modelo à outros ramos de cooperativas.

Ao implementar essas recomendações, a cooperativa de crédito estará mais bem aparelhada para desenvolvimento de seu público interno e deixando clara a

visualização de possibilidade de carreira e crescimento profissional de seus colaboradores por meio do programa de mentoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SILVA, F.F. Katline. **A prática da mentoria no desenvolvimento de pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro/RJ, maio,2008.

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

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

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.