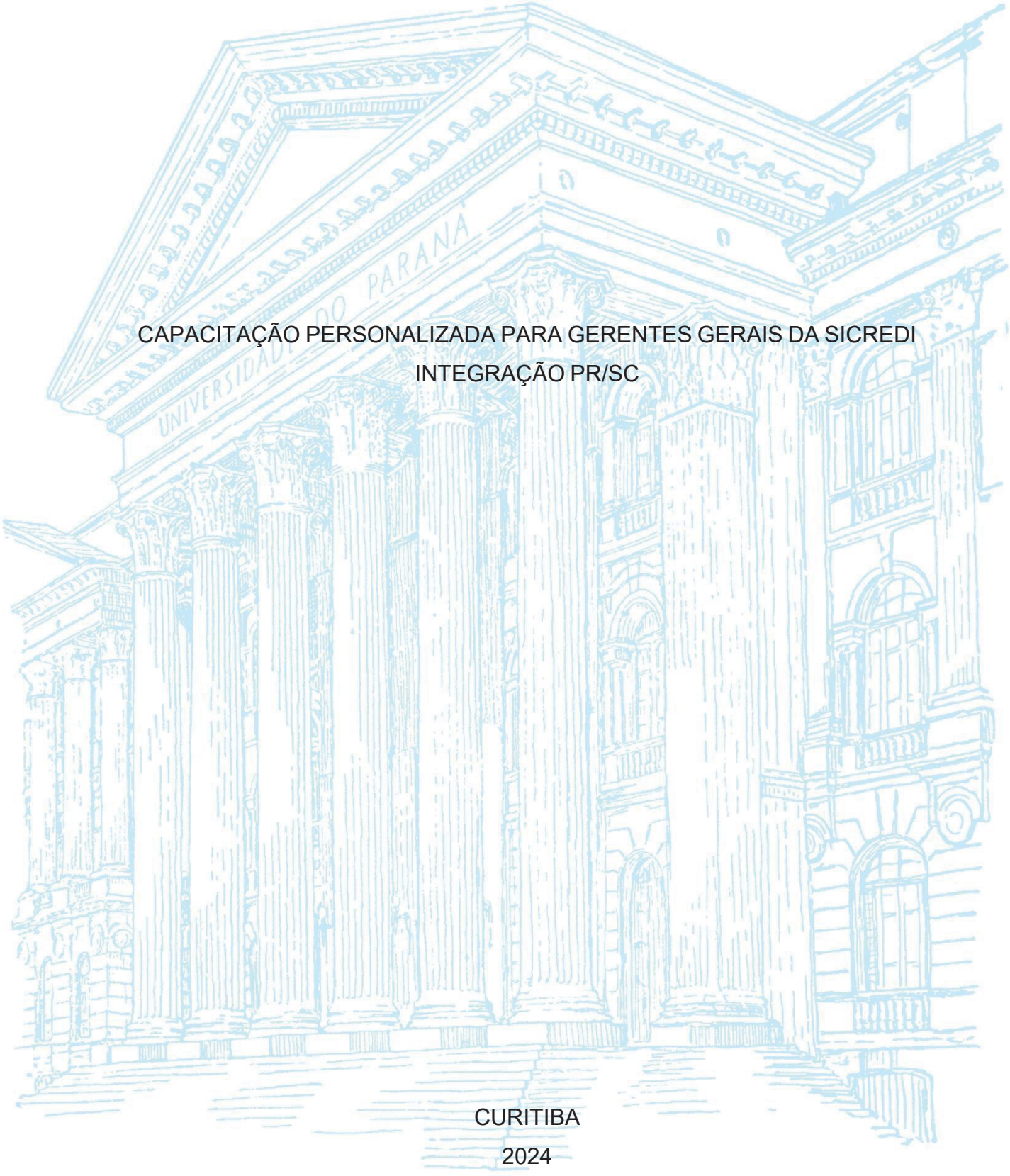
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GEOVANI GODOI DE SOUSA



CAPACITAÇÃO PERSONALIZADA PARA GERENTES GERAIS DA SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC

CURITIBA

2024

GEOVANI GODOI DE SOUSA

CAPACITAÇÃO PERSONALIZADA PARA GERENTES GERAIS DA SICREDI INTEGRAÇÃO PR/SC

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Gestão Estratégica de Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA

2024

RESUMO

O objetivo desse estudo é implementar um programa de desenvolvimento personalizado para gerentes gerais da cooperativa Sicredi Integração PR/SC, visando melhorar o nível técnico e de gestão, obtendo assim maior produtividade das equipes. Para isso, pesquisamos referências bibliográficas a fim de fundamentar a importância da capacitação do quadro gerencial, especialmente num cenário cada vez mais competitivo e mutável. Com a meta arrojada de abrir trinta e seis agências até 2034, entende-se que uma estrutura de desenvolvimento de líderes não só é benéfica quanto essencial para que a cooperativa consiga entregar o número sem renunciar à consistência de resultados. Para estruturar as fases do projeto, conversamos com a área de recursos humanos, visando entender a necessidade e saber se algo parecido já estava sendo implementado. O plano proposto possui oito etapas bem definidas, e uma série de recursos materiais e humanos necessários para o desenrolar do projeto, desde o levantamento dos níveis e perfis dos selecionados para o programa, até a criação de materiais e sessões de mentoria. Entretanto, destaca-se que grande parte desses recursos já estão à disposição da cooperativa. Sendo assim, o programa de desenvolvimento proposto trará benefícios não só técnicos, mas de cultura organizacional, gestão de equipes, resultados operacionais e formação de líderes, que impulsionarão o crescimento da cooperativa ao longo dos anos.

Palavras-chave: desenvolvimento organizacional; liderança; capacitação.

ABSTRACT

The objective of this study is to implement a personalized development program for general managers of the cooperative Sicredi PR/SC Integração, aiming to improve the technical and management level, thus obtaining greater productivity of the teams. For this, we researched bibliographical references to substantiate the importance of training the managerial staff, especially in an increasingly competitive and changing scenario. With the bold goal of opening thirty-six agencies by 2034, it is understood that a leader development structure is not only beneficial but essential for the cooperative to be able to deliver the number without renouncing consistency of results. To structure the phases of the project, we talked to the human resources area, to understand the need and know if something similar was already being implemented. The proposed plan has eight well-defined steps, and a series of material and human resources necessary for the development of the project, from the survey of the levels and profiles of those selected for the program, to the creation of materials and mentoring sessions. However, most of these resources are already available to the cooperative. Thus, the proposed development program will bring benefits not only technical, but organizational culture, team management, operational results and training of leaders, which will boost the growth of the cooperative over the years.

Key words: organizational development; leadership; training.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA 5
1.2 OBJETIVOS.....6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....6
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA 9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....10
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA....12
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....12
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....12
3.3 RECURSOS.....16
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....18
3.5 RESULTADOS ESPERADOS.....22
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....23
4 CONCLUSÃO.....25
REFERÊNCIAS 25

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Segundo Chiavenato (2014), em um mundo cada vez mais mutável e competitivo, pessoas são o principal patrimônio das organizações, com suas habilidades específicas, talentos e criatividade ilimitadas. Contudo, para que a organização esteja plena e hábil para enfrentar os desafios de um mundo global, o autor relaciona diretamente o sucesso nos negócios com o investimento pesado em treinamentos, entregando valor a todos os stakeholders.

Ainda segundo Chiavenato (2014), desenvolver pessoas é fornecer informações e apoio necessários para a que realizem suas tarefas da melhor forma possível, gerando eficiência e satisfação para o time. É prover um ambiente que proporcione aprendizado constante, mudança de hábitos e a formação de comportamentos que favoreçam os resultados.

Para Nunes e Mota (2015), existe uma forte correlação entre o sucesso na gestão de uma equipe e o nível de conhecimento específico adquirido pelo líder ao assumir o posto. Cursos de aperfeiçoamento focados em áreas específicas são essenciais não só a nível de resultados, como também para a motivação de futuros líderes de uma organização.

Dutra define desenvolvimento profissional como sendo a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (DUTRA, 2007, p.65). Defende ainda um sistema de gestão de desenvolvimento que integre a análise de pessoas com base na individualidade, análise de deficiências individuais, análise da efetividade das ações de desenvolvimento e a adequação das mesmas (DUTRA, 2007).

Para Milkovich e Boudreau (2010), o treinamento tem o objetivo de promover habilidades essenciais para que haja compatibilidade das funções com o indivíduo selecionado, e o desenvolvimento visa um constante aprimoramento dessas habilidades, focando no longo prazo e englobando fatores como motivação e outras experiências do colaborador.

Ainda segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), uma vez que os colaboradores estejam mais bem capacitados, o desempenho dentro da organização tende a melhorar significativamente. Dessa forma, mesmo que o desenvolvimento do

empregado seja uma necessidade organizacional, o indivíduo também se beneficia, pois aprimora suas habilidades e competências. Independentemente da posição ocupada, todos podem e devem buscar seu desenvolvimento contínuo.

Os autores apresentados correlacionam o desenvolvimento do futuro líder a um plano específico para a formação e desenvolvimento das aptidões necessárias, tanto individualmente quanto coletivamente, exigindo do indivíduo capacidades de resolução de problemas complexos, situações de conflito e criatividade. Dessa forma, estabelecer um plano de capacitação personalizada para gerentes de agência na cooperativa Sicredi Integração PR/SC poderá contribuir tanto para o crescimento dos resultados quanto para o desenvolvimento individual do colaborador.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral está em implementar um programa de desenvolvimento personalizado para gerentes gerais da cooperativa Sicredi Integração PR/SC, visando melhorar o nível técnico e de gestão obtendo maior produtividade das equipes.

Já os objetivos específicos abordados são os seguintes: a) melhorar o clima organizacional; b) nivelar o conhecimento dos gestores; c) dar mais autonomia para o quadro gerencial nas tomadas de decisão; e) desenvolver habilidades de gestão e liderança.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A cooperativa Sicredi Integração PR/SC possui atualmente 11 gerentes de agência com menos de 2 anos no cargo, representando 45% do quadro de gerentes. Diante da expansão planejada com a abertura de mais 36 agências até 2034, a cultura organizacional específica da cooperativa destaca a importância de formar gestores internamente, evitando contratações externas. Surge a questão sobre a correlação entre gestores formados e não formados em relação à produtividade da equipe. Compreender essa dinâmica é vital para a organização, não apenas para otimizar a gestão interna, mas também para contribuir positivamente para a sociedade. O conhecimento nessa área é crucial para garantir uma abordagem estratégica alinhada à cultura cooperativa, promovendo o crescimento sustentável da organização e seu impacto positivo na comunidade.

A área de atuação deste trabalho concentra-se na gestão de equipes e no fortalecimento das competências necessárias para liderar efetivamente em um ambiente corporativo dinâmico. A Sicredi Integração PR/SC busca aprimorar o desempenho e a eficácia de seus líderes, reconhecendo a importância estratégica dos gerentes gerais na condução bem-sucedida das operações e na promoção de um ambiente de trabalho positivo.

O desenvolvimento de habilidades de gestão e liderança, como o quarto objetivo específico, é fundamental para o crescimento sustentável da organização. Líderes capacitados são essenciais para inspirar e motivar suas equipes, promovendo uma cultura de alta performance. O aprimoramento dessas habilidades não apenas beneficia diretamente os gerentes, mas também reflete em toda a organização, criando uma cascata de influência positiva.

Torna-se possível avaliar se um colaborador possui um determinado conhecimento e, separadamente, se ele possui habilidade sobre esse conhecimento. No entanto, observa-se que essa prática é impraticável no cotidiano das empresas devido à falta de tempo necessário para realizar essas avaliações detalhadas (LEME, 2012).

O programa de desenvolvimento personalizado para gerentes gerais é uma iniciativa estratégica que visa criar uma cultura organizacional robusta, centrada no crescimento, na eficiência e na liderança excepcional. Ao priorizar o aprimoramento dos líderes, a organização reconhece que o sucesso coletivo está intrinsecamente ligado à capacidade de seus gestores de liderar com visão, habilidade e impacto positivo.

O estudo abordou temas relacionados aos processos de aprendizagem voltados ao desenvolvimento gerencial, com ênfase nas competências gerenciais e na aprendizagem experiencial. Além disso, discutiu o papel do gestor e sua atuação na gestão estratégica de pessoas, destacando a importância de um desenvolvimento contínuo e bem-estruturado das competências necessárias para a gestão eficaz de equipes (MARRAS, 2017).

Este estudo teve como objetivo compreender o desenvolvimento de competências gerenciais voltadas para a atuação em Gestão de Pessoas, especificamente entre gerentes gerais da Sicredi Integração PR/SC, por meio de processos de aprendizagem personalizados. A pesquisa buscou investigar os resultados obtidos pelos gerentes de equipe, analisando suas percepções sobre o

desenvolvimento profissional com base nas competências desejadas pela organização e nas práticas gerenciais implementadas.

Os resultados da pesquisa indicam que a personalização da capacitação gerencial, adaptada às necessidades específicas dos gerentes e às demandas da organização, é fundamental para o desenvolvimento eficaz de competências. A pesquisa revelou que os gerentes valorizam altamente as oportunidades de aprendizagem prática e o suporte contínuo de mentores e colegas mais experientes. Além disso, a integração de teoria e prática foi considerada crucial para a internalização das competências e para a aplicação eficaz no dia a dia das operações bancárias.

Destaca-se a necessidade de uma abordagem de capacitação que combine teoria, prática e suporte contínuo para o desenvolvimento sustentável das competências gerenciais. Demonstra-se a importância de implementar programas de capacitação personalizados, que atendam às necessidades individuais dos gerentes e estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e eficaz.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

O sistema Sicredi, uma rede composta por 105 cooperativas singulares, 5 centrais e outras entidades, mantém seu compromisso de promover o desenvolvimento de uma sociedade mais próspera e colaborativa. No decorrer do último ano, essa rede cooperativa celebrou a abertura de 208 novas agências, marcando um período de expansão significativa. Nesse mesmo intervalo, mais de 800 mil novos associados se uniram à comunidade Sicredi, fortalecendo a base cooperativa, e foram contratados mais de 5 mil novos colaboradores para sustentar esse crescimento (SICREDI, 2024).

A instituição financeira cooperativa, orgulhosamente com mais de 7 milhões de associados, estende sua presença a todos os estados brasileiros e ao Distrito Federal. A notável trajetória do Sicredi é ressaltada por sua avaliação corporativa pela Moody's Local, onde alcançou o rating mais alto possível, ascendendo de AA+ para AAA. Esse feito atesta a sólida reputação do Sicredi, destacando seu perfil de crédito como um dos mais seguros e menos arriscados, conforme avaliação rigorosa de uma agência de classificação de risco.

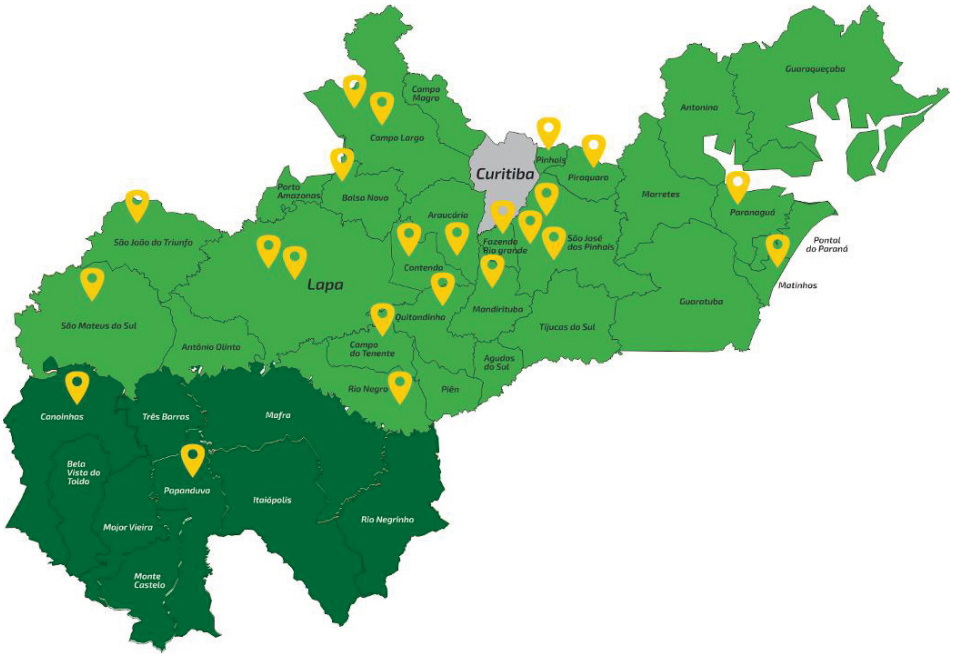
O relatório anual, disponibilizado pela cooperativa Sicredi Integração PR/SC em 2023 e referente ao ano anterior, revela as origens da instituição que remontam a 1988. Nesse ano inaugural, 30 associados se reuniram em uma assembleia para fundar a Cooperativa de Crédito Rural da Lapa (CREDILAPA). Esse marco histórico, que ecoa ao longo dos anos, representa o início de uma jornada cooperativa notável (SICREDI, 2024).

A Sicredi Integração PR/SC, com mais de três décadas de atuação, continua a deixar um impacto positivo e duradouro na vida dos associados nas comunidades locais. Presente nos estados do Paraná e Santa Catarina, a cooperativa atende a 18 municípios. Especificamente, concentra-se na região sudeste do Paraná, abrangendo desde a região metropolitana e litoral até o planalto norte de Santa Catarina.

Em termos de recursos humanos, a Sicredi Integração PR/SC conta, até o último dado registrado em 2022, com aproximadamente 263 colaboradores. Essas equipes são a espinha dorsal da cooperativa, desempenhando papéis cruciais na prestação de serviços financeiros, no suporte às comunidades locais e na promoção

dos valores cooperativos. A história que começou em 1988 evoluiu para uma rede sólida e inclusiva, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social das regiões em que está presente (SICREDI, 2024).

FIGURA 1 – AGÊNCIAS SICREDI



FONTE: Sicredi (2024).

O alcance nacional, a expansão de agências, o aumento de associados e a valorização na avaliação de crédito são indicativos tangíveis do sucesso e da resiliência dessa instituição cooperativa.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em contato com o RH da cooperativa Sicredi Integração PR/SC e com os novos gestores, foi identificada a necessidade de um programa específico de desenvolvimento para a formação, capacitação e acompanhamento do colaborador que irá desempenhar a função de gerente de agência. Atualmente, ao assumir o cargo na Sicredi Integração PR/SC, o gestor não dispõe de ferramentas e recursos necessários para direcioná-lo de forma personalizada a executar as atribuições. Sem o tempo necessário para se desenvolver, a gestão acaba entregando produtividade inferior ao que poderia entregar, em alguns casos até perdendo profissionais, seja por

insatisfação com a vaga ou por baixo desempenho, aumentando assim o *turnover* (rotatividade) da cooperativa.

Criar um programa de capacitação personalizado é mais do que uma opção, mas uma necessidade do atual cenário em que se encontra a cooperativa Sicredi Integração PR/SC, uma vez que esta prevê sair de 24 agências para um alcance de 60 agências em um intervalo de apenas 10 anos, fato que demandará mais do que o dobro do quadro de funcionários atual, bem como mais 36 novos gerentes de agência. Sabendo que, só no quadro atual de gestores, mais da metade da equipe possui menos de 2 anos de experiência na função de gerente de agência, e ainda está em desenvolvimento, será fundamental um trabalho árduo e de esforço mútuo daqueles mais experientes, e que tem como premissa formar e desenvolver esses profissionais (SICREDI, 2024).

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Primeiramente, identifica-se a seguinte situação-problema: os gerentes gerais de agência não possuem acompanhamento e capacitação personalizada. Embora seja feito muitas vezes um trabalho prévio com alguns programas pontuais, não há um programa de formação específico e completo para o profissional que atua nessa função.

A implantação do projeto ocorrerá em oito etapas e exigirá a participação de vários colaboradores de diferentes áreas, todas com a sua importância dentro do processo. Desde a elaboração do material até a devolutiva, a inclusão das áreas foi pensada de maneira prática, incluindo grande parte dos conhecimentos necessários no dia a dia da agência.

Como resultado, espera-se que os gerentes gerais de agência estejam minimamente preparados para executar suas tarefas, sobretudo para resolver situações corriqueiras, como utilizar da melhor forma os recursos disponíveis e ter na figura do mentor uma referência no seu próprio desenvolvimento.

Portanto, levando em conta os objetivos estratégicos da cooperativa, assim como missão, visão e valores, percebe-se que a criação e implantação do projeto contribuirá tanto com aspectos técnicos quanto humanos, gerando valor para os associados e impulsionando o crescimento sólido da cooperativa.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a implantação desse projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa consiste em mapear as competências requeridas para o cargo de gerente de agência. O mapeamento será feito por meio de reunião com a área de recursos humanos e Diretor Executivo. O responsável por conduzir essa atividade será o Gerente Regional de Desenvolvimento da Cooperativa. O levantamento desses dados é fundamental para desenvolver o escopo de toda a metodologia de treinamentos.

A segunda etapa inclui a necessidade de conhecer o nível das competências dos gerentes de agência, em atividade, versus as competências requeridas para o

cargo, conforme elencado no mapeamento da primeira etapa. Para que esse processo possa ser feito com excelência, será utilizado o método PDA (Personal Development Analysis). Essa ferramenta tem por finalidade analisar as habilidades e perfil comportamental das pessoas, deixando evidente os pontos de desenvolvimento e os pontos fortes, em especial quando correlacionados ao perfil do cargo almejado. Esse teste de perfil será aplicado pela área de recursos humanos e poderá ser respondido à distância pelos gerentes.

A terceira etapa do projeto envolve a análise do Perfil de Desempenho e Atitudes (PDA) dos gerentes de agência que mais se enquadram no perfil desejado pela cooperativa, visando a escolha de futuros mentores. Os critérios para ser um futuro mentor incluem: ter no mínimo 10 anos de empresa, participação no curso avançado para gerentes de agência na Fundação Dom Cabral, certificações CPA20/CEA (ANBIMA), avaliação de clima de equipe (GPTW) acima de 90 pontos, NPS superior a 75% e entrega de objetivos profissionais nos últimos três anos acima de 100%. A gerente de RH conduzirá essa avaliação e apresentará os resultados ao Diretor Executivo, que selecionará cinco futuros mentores.

Ainda na terceira etapa, a gerente de RH realizará a análise e apresentará os resultados ao Diretor Executivo, que selecionará cinco profissionais para atuar como mentores. O objetivo dessa etapa é garantir que apenas os profissionais mais qualificados e alinhados com a cultura da cooperativa sejam escolhidos para desempenhar esse papel crucial de mentoria. Para definir claramente o papel do mentor e sua importância no projeto, será detalhada sua função, qualidades desejadas e impacto esperado: o mentor é um profissional experiente que atua como guia e apoio para o desenvolvimento de outros gerentes de agência dentro da cooperativa. Ele compartilha seu conhecimento, experiências e boas práticas, ajudando a formar líderes mais competentes e alinhados com os valores e objetivos da organização.

A gerente de RH realizará a avaliação dos candidatos com base nos critérios estabelecidos. Os resultados serão apresentados ao Diretor Executivo, que selecionará os cinco futuros mentores. A intenção é garantir que os gerentes de agência estejam bem-preparados para liderar suas equipes de forma eficaz, melhorar a satisfação dos associados e alcançar os objetivos estratégicos da cooperativa. O programa de mentoria visa criar uma cultura de excelência, desenvolvimento contínuo e alinhamento com os valores da organização, contribuindo para o sucesso

sustentável da cooperativa. Com esse detalhamento, o papel do mentor e o processo de seleção ficam mais claros, evidenciando a importância de escolher profissionais altamente qualificados e comprometidos para impulsionar o desenvolvimento dos gerentes de agência e, consequentemente, da cooperativa como um todo.

A quarta etapa a ser realizada é voltada à construção do material a ser abordado no programa de treinamento, o qual será construído por várias mãos, envolvendo as principais áreas e dirigentes da cooperativa. Por meio de uma reunião de alinhamento inicial, será dada a diretriz pelo Diretor Executivo e pela gerente de RH, dizendo o que se espera do programa e do conteúdo que será abordado, devendo envolver teoria e prática. Essa reunião pode ser on-line ou presencial, mas deve envolver, além de RH e Diretor Executivo, a diretoria de operações, as duas Gerências Regionais de Desenvolvimento, Gerente de Ciclo de Crédito, Gerência de Desenvolvimento do Cooperativismo, Gerência de Desenvolvimento de Negócios, Assessor de Crédito Comercial, Assessor de Crédito Rural, Assessor de Meios de Pagamento, Assessor de Seguros, Assessor de Investimentos, Assessor Jurídico, Gerência de Operações Administrativas, Assessor de Marketing e os 5 (cinco) gerentes que serão os mentores. Cada área deverá construir o material que será tratado nos encontros mensais. Após o término da montagem do material, este deve ser enviado ao RH, o qual irá compilar todos os documentos e encaminhar para uma assessoria externa contratada, que fará a organização e montagem pedagógica do material e devolverá ao RH.

A quinta etapa do projeto será conduzida pela assessoria externa que compilou o material didático, bem como contará com o apoio do RH da cooperativa. O objetivo é que seja feita a apresentação do conteúdo a todos os envolvidos, inclusive os mentores, visando orientar didaticamente cada etapa da formação. A reunião deve ser presencial na sede da cooperativa. Nessa etapa, pode ser identificada a necessidade de algum ajuste no conteúdo, o qual deve ser corrigido por cada membro participante e devolvido ao RH da empresa, que enviará à assessoria externa, que também ajustará o que for necessário e reencaminhará ao RH da empresa para todos os membros apreciarem o conteúdo e o validarem em um novo encontro (reunião) presencial na sede da cooperativa.

A sexta etapa do programa de formação será direcionada à prática. Será iniciado o programa com os gestores a serem formados e mentoreados, tendo como aula inaugural uma palestra do Diretor Executivo da cooperativa, e nos módulos

posteriores com Gerência de RH, Diretoria de Operações, as duas Gerências Regionais de Desenvolvimento, Gerente de Ciclo de Crédito, Gerência de Desenvolvimento do Cooperativismo, Gerência de Desenvolvimento de Negócios, Assessor de Crédito Comercial, Assessor de Crédito Rural, Assessor de Meios de Pagamento, Assessor de Seguros, Assessor de Investimentos, Assessor Jurídico, Gerência de Operações Administrativas, Assessor de Marketing. O objetivo dessa etapa é nivelar o conhecimento de todos os Gerentes de Agência, trazendo conhecimento técnico das principais áreas da cooperativa. As formações devem ter duração de 5 a 6 meses, com encontros mensais de cinco dias por encontro, sendo estes presenciais e na sede da cooperativa. Todos os encontros serão organizados pela equipe de Gestão de Pessoas.

A sétima etapa será a da mentoria, em que os gerentes serão direcionados aos seus mentores. Cada direcionamento de gestor ao mentor deve ser conduzido por indicação do Diretor Executivo e RH, os quais devem considerar perfil de área de atuação como um dos principais critérios de escolha de cada mentoria. Gerentes de regiões mais urbanas devem ter como mentores os gerentes de regiões mais urbanas, e gerentes que ficam em municípios mais agrícolas devem ter como mentor um gestor de região semelhante. As mentorias devem ocorrer por 6 meses, com encontros mensais, sendo o primeiro encontro presencial entre mentor e mentoreado, na agência do mentor. Do segundo ao quinto encontro, as mentorias serão on-line, por meio da plataforma Teams, com tempo de duração estimado de 2h (duas horas) cada encontro, sendo esses uma vez por mês. O objetivo é que haja uma troca de experiência na mentoria e o mentoreado tenha respaldo, suporte e orientação nos momentos mais difíceis de tomada de decisão, além de ter que prestar conta do que aplicou de aprendizado na agência para que seu mentor possa entender se houve melhora no desenvolvimento do colega. Por fim, o último encontro deverá ocorrer na agência do mentoreado de forma presencial. Esse será o momento para avaliar o desenvolvimento por completo. Ao fim de todo o processo, o mentor deverá fazer um relatório sobre o desenvolvimento de cada um de seus mentoreados e deve enviar ao RH e Diretor Executivo.

Na oitava e última etapa, munidos de relatórios, o Diretor Executivo e RH avaliarão cada gerente. O intuito é que seja aplicado um feedback formal e individual sobre a evolução de cada mentoreado, bem como repassar ao gerente os pontos que

precisam continuar em desenvolvimento. Esses encontros devem ser presenciais na agência dos gerentes. Essa fase selará o compromisso na busca da excelência.

Essas etapas mostram o início de um processo que pode ser aplicado para 100% do quadro gerencial, como também pode ser aplicado por etapas, por grupos menores, conforme necessidade da cooperativa. No entanto, orienta-se que ao menos a etapa inicial de nivelamento de conhecimento, que ocorre antes do início da mentoria, seja feita por todos os gerentes de agência, uma vez que o custo de envolvimento de todas as áreas da cooperativa para aplicar os treinamentos com frequência seria algo inviável em termos de tempo e de custo de oportunidade.

3.3 RECURSOS

Para a implantação do projeto de mentoria, é fundamental definir os recursos humanos e materiais necessários, garantindo que a cooperativa esteja bem-preparada e saiba o que precisa buscar no mercado.

1. Recursos Humanos

a) Gerente de RH: responsável pela avaliação dos candidatos a mentores, implementação e monitoramento do projeto.

b) Diretores Executivos: responsáveis pela seleção final dos mentores e pelo acompanhamento geral do programa.

c) Mentores: cinco gerentes de agência experientes que cumpram os critérios estabelecidos (mínimo de 10 anos de experiência, certificações ANBIMA, curso avançado na Fundação Dom Cabral etc.).

d) Gerentes de Agência Participantes: os gerentes que serão mentoreados, que precisam estar dispostos a participar ativamente do programa de mentoria.

e) Equipe de Suporte Administrativo: auxílio na organização de treinamentos, agendamentos de sessões de mentoria e acompanhamento do progresso dos mentoreados.

2. Recursos Materiais

a) Infraestrutura para Treinamentos: salas de reuniões equipadas com tecnologia para apresentações, videoconferências e workshops.

b) Material Didático e de Treinamento: livros, apostilas, guias de boas práticas e acesso a recursos digitais e plataformas de *e-learning*.

c) Sistemas de Avaliação e Monitoramento: software para acompanhamento de desempenho, avaliações de clima organizacional (GPTW), NPS e outras métricas relevantes.

d) Ferramentas de Comunicação: plataformas de comunicação interna, como e-mail corporativo, chat e ferramentas colaborativas para facilitar a interação entre mentores e mentoreados.

e) Recursos de Logística: veículos, serviços de transporte e outras necessidades logísticas para garantir a mobilidade dos participantes para treinamentos e reuniões presenciais, quando necessário.

3. Análise de Disponibilidade

a. Recursos Internos:

Gerente de RH: já existente na cooperativa.

Diretores Executivos: já existentes na cooperativa.

Gerentes de Agência: disponíveis dentro da cooperativa, sujeitos à avaliação e seleção.

Equipe de Suporte Administrativo: já existente, mas pode ser necessário reforço dependendo do volume de trabalho.

Infraestrutura para Treinamentos: verificar se a atual infraestrutura atende às necessidades do programa ou se é necessário investimento adicional.

b. Recursos Externos:

Material Didático e de Treinamento: pode ser necessário adquirir ou licenciar material específico para o programa de mentoria.

Sistemas de Avaliação e Monitoramento: avaliar se os sistemas atuais são adequados ou se há necessidade de contratar novos serviços.

Ferramentas de Comunicação: caso as ferramentas atuais não atendam, buscar soluções no mercado.

Recursos de Logística: contratar serviços de transporte ou adquirir novos veículos, se necessário.

Com essa definição detalhada, a cooperativa poderá avaliar sua capacidade atual e identificar as necessidades de mercado para a implementação eficaz do projeto de mentoria. Os valores específicos para cada recurso serão detalhados na etapa de Viabilidade Econômica.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Para avaliar a viabilidade econômico-financeira do projeto de mentoria, é necessário detalhar os investimentos e custos envolvidos e compará-los com os benefícios esperados.

1. Investimentos e Custos

a) Recursos Humanos:

Gerente de RH: já existente, sem custo adicional.

Diretores Executivos: já existentes, sem custo adicional.

Equipe de Suporte Administrativo: necessidade de reforço adicional - R$ 50.000,00 anuais.

Treinadores Externos: contratação para workshops e treinamentos específicos - R$ 100.000,00.

b) Infraestrutura e Materiais:

Atualização das Salas de Reuniões: equipamentos audiovisuais e mobília – R$ 150.000,00.

Material Didático e de Treinamento: livros, apostilas e acesso a plataformas de *e-learning* - R$ 70.000,00.

Software de Avaliação e Monitoramento: licenças e implementação - R$ 85.622,72.

Ferramentas de Comunicação: atualização ou aquisição de novas ferramentas - R$ 50.000,00.

Logística: transporte e deslocamento dos participantes para treinamentos - R$ 100.000,00 anuais.

c) Benefícios Esperados:

1. Desenvolvimento de Liderança: melhoria na qualidade da gestão, com impacto direto na produtividade e eficiência das agências.

2. Satisfação dos Associados: aumento no índice de satisfação dos associados (NPS) devido à melhoria na qualidade do atendimento.
3. Retenção de Talentos: maior retenção de talentos dentro da cooperativa, reduzindo custos de recrutamento e treinamento de novos funcionários.
4. Clima Organizacional: melhoria no clima organizacional (GPTW), promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo.
5. Alinhamento Estratégico: melhor alinhamento dos gerentes de agência com os objetivos estratégicos da cooperativa.

2. Análise de Viabilidade

A seguir apresentam-se as estimativas de recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto (recursos humanos, financeiros, materiais, instalações etc.).

QUADRO 1 – ESTIMATIVAS DE RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO E OPERAÇÃO DO SISTEMA PROPOSTO

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Assessores	R$ 1.690,91
Diretores	R$ 32.909,09
Gerentes de Agência	R$ 687.590,91
Gerentes de Ciclo de Crédito e Operações	R$ 1236,36
Gerente de Desenvolvimento	R$ 836,36
Gerentes Regionais e de Desenvolvimento	R$ 8.727,27
Gerente de RH	R$ 3.818,18
Hospedagem e Deslocamento	R$ 149.500,00
Papelaria (cadernos, canetas etc.)	R$ 1.900,00
Refeição	R$ 18.250,00

FONTE: Os autores (2024).

Busca-se o desenvolvimento de uma cultura de excelência e liderança dentro da cooperativa. Com base na análise dos custos e dos benefícios esperados, tanto monetários quanto não monetários, a implantação do projeto de mentoria apresenta uma viabilidade econômico-financeira positiva.

O investimento inicial de R$ 905.622,72 é justificado pelos benefícios substanciais esperados em termos de produtividade, retenção de talentos e satisfação

dos associados, além de contribuir para o desenvolvimento de um ambiente organizacional mais saudável e eficiente.

A seguir, apresenta-se a análise da viabilidade, com levantamento das receitas/benefícios, investimentos e custos:

QUADRO 2 – VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR

SESCOOP/PR Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado do Paraná — ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO			
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Os gerentes de agência não possuem acompanhamento e capacitação personalizada.			**Elaborado em:** 06/04/2024
SOLUÇÃO PROPOSTA: programa de acompanhamento e desenvolvimento de gerentes de agência.			
PRAZO DE ANÁLISE: 12 meses.			
INVESTIMENTO	**RECEITAS/BENEFÍCIOS**	**CUSTOS**	**OBS:**
» marketing e material de divulgação interna; » material didático; » elaboração do material apresentado pelos seguintes colaboradores: Gerente de RH; Diretores Executivos; Diretor de Operações; Gerente Regional de Desenvolvimento; Assessor de Comunicação e Marketing; Gerente de Ciclo de Crédito; Equipe de Desenvolvimento de Negócios (composto por 5 assessores: Crédito Comercial, Crédito Rural, Investimentos, Seguros e Meios de Pagamento); Gerência de Desenvolvimento de Negócios; Gerente de Desenvolvimento do Cooperativismo; Gerência de Operações Administrativas; Assessoria externa para montagem/organização do material; » elaboração do teste de perfil/PDA; » análise do perfil dos 5 gestores que serão os futuros mentores na cooperativa.	» redução da rotatividade e retenção de talentos; » melhoria no clima interno da cooperativa; » aumento da produtividade; » melhoria na qualidade de atendimento ao cooperado (NPS); » fortalecimento da cultura organizacional; » redução de erros operacionais.	» Colaboradores: Diretores; Assessor; GRD; Mentoria; Palestrante/prof.; » estrutura; » deslocamento; » hospedagem; » sala de treinamento; » refeição/café; » papelaria (cadernos, canetas etc.).	

FONTE: Os autores (2024).

a) Marketing e Material de Divulgação Interna

O marketing interno é essencial para promover a conscientização e o engajamento dos funcionários em relação ao programa de desenvolvimento. O material de divulgação ajuda a transmitir informações importantes sobre o programa, seus objetivos e benefícios, incentivando a participação ativa dos gerentes de agência.

b) Material Didático

O material didático é fundamental para fornecer aos novos gerentes de agência as informações e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de forma eficaz. Ele serve como uma ferramenta de aprendizado abrangente e estruturada, facilitando a assimilação e a aplicação dos conceitos aprendidos.

c) Elaboração do Material pelos Diretores, Gerentes Regionais, Gerente de Desenvolvimento e Gerentes de Operações

A contribuição de diversos colaboradores-chave traz uma perspectiva diversificada e especializada para o material de desenvolvimento. A participação da Diretoria, Regionais e demais gestores contribui para compartilhar sua expertise e insights específicos relacionados às suas áreas de atuação, enriquecendo o conteúdo e garantindo sua relevância e aplicabilidade.

d) Assessoria Externa para Montagem/Organização do Material

A assessoria externa pode trazer conhecimentos especializados em design instrucional, organização de conteúdo e metodologias de ensino e aprendizagem. Isso garante a qualidade e a eficiência do material de desenvolvimento, seguindo as melhores práticas da área de educação corporativa.

e) Elaboração do Teste de Perfil/PDA

O teste de perfil é necessário para identificar as habilidades, competências e características individuais dos novos gerentes de agência. Isso permite adaptar o programa de desenvolvimento às necessidades específicas de cada participante, maximizando seu potencial de crescimento e desempenho.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implementação desse projeto, a cooperativa terá diversos benefícios, principalmente na área de gestão de pessoas, pois o foco principal é desenvolver e acompanhar a capacitação de colaboradores que terão um cargo-chave na perpetuação do negócio. Os resultados serão mais perceptíveis a médio e longo prazo, conforme o treinamento for alcançando um número maior de participantes.

Os resultados poderão ser mensurados de forma tangível, como na melhoria da produtividade; satisfação do associado; na redução da rotatividade de colaboradores; e na redução de perdas operacionais. Já no que diz respeito aos intangíveis, temos o desenvolvimento de líderes; propagação da cultura da cooperativa; melhora no clima organizacional; e redução de risco de imagem.

a) Melhora da produtividade: com o gerente de agência preparado, será possível motivar e liderar a equipe para obter uma performance mais eficiente e, assim, alcançar números acima do esperado.

b) Satisfação do associado: com uma gestão alinhada é possível entregar uma experiência positiva ao associado, além de produtos e serviços mais assertivos.

c) Redução de rotatividade: líderes capacitados retêm colaboradores, reduzindo a mudança constante de membros de suas equipes.

d) Redução de perda operacional: quanto mais preparado o gestor estiver, mais apto a resolver e superar desafios ele estará, mitigando futuros erros e reduzindo impactos negativos.

e) Desenvolvimento de líderes: quanto mais capacitado o colaborador for, mais habilidades ele irá adquirir e, consequentemente, seus liderados serão beneficiados com um líder desenvolvido.

f) Propagação da cultura: se o gestor estiver munido de informações e vivenciando a missão, visão e valor da cooperativa, a propagação da cultura será uma consequência natural e estará embutida na postura profissional desse colaborador.

g) Melhora no clima organizacional: o colaborador capacitado é capaz de tornar o ambiente de trabalho em um lugar positivo, transmitindo à sua equipe um sentimento de pertencimento e de apoio mútuo.

h) Risco de imagem: um líder bem formado será capaz de ponderar os riscos implícitos em suas ações ou em seus liderados, conseguindo, assim, evitar a agregação negativa à imagem da cooperativa.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Diante de todo o contexto apresentado nesse projeto, não se pode deixar de analisar possíveis riscos e problemas comuns que podem vir a interferir no andamento e conclusão deste. Alguns exemplos são:

- Resistência à mudança por parte dos participantes, falta de engajamento, dificuldade de desenvolver na prática o aprendizado.
- Desconforto em relação à diretoria executiva da cooperativa em relação à demanda.
- Falta de engajamento por parte dos conselheiros, em não querer se indispor com a executiva.
- Esbarrar no custo e burocracia da implantação da formação.
- Desmotivar um ótimo colaborador operacional por não ter o perfil exigido pelo RH.

Para lidar com esses desafios, é importante implementar medidas preventivas e corretivas. Isso pode envolver a criação de planos de contingência, a definição clara de papéis e responsabilidades, a comunicação eficaz entre os membros da equipe e a revisão regular do progresso do projeto para identificar e resolver problemas rapidamente, bem como analisar cada item abaixo para que o projeto inicie da forma mais eficaz possível:

- Apurar de que forma os projetos são implantados hoje.
- Identificar quais as pessoas responsáveis pela condução.
- Verificar se o gestor local possui expertise mínima em projetos.
- Verificar de que forma são construídos os programas atuais.
- Identificar as pessoas responsáveis por esses programas.
- Pesquisar cases de sucesso em outras cooperativas e organizações.

Conseguindo, assim, identificar todos esses possíveis riscos e problemas, pode-se analisar e resolver cada um para que se consiga iniciar o projeto de uma forma que atenda as expectativas tanto da área de GP quanto dos colaboradores que irão participar dele.

O projeto visa capacitar colaboradores em cargos-chave de uma cooperativa, com foco em gestão de pessoas. Os benefícios esperados incluem melhorias tangíveis e intangíveis, perceptíveis a médio e longo prazo. Tangíveis incluem aumento da produtividade, satisfação dos associados, redução da rotatividade e das perdas operacionais. Intangíveis abrangem desenvolvimento de líderes, propagação da cultura organizacional, melhora do clima organizacional e redução do risco de imagem.

No entanto, existem riscos e problemas que podem interferir no andamento e conclusão do projeto. Identificamos a resistência à mudança, desconforto com a diretoria executiva da cooperativa, falta de engajamento dos conselheiros, custos e burocracia da implantação e desmotivação de colaboradores operacionais como principais desafios.

Para mitigar esses riscos, propomos medidas preventivas e corretivas. Estas incluem a criação de planos de contingência, definição clara de papéis e responsabilidades, comunicação eficaz e revisão regular do progresso do projeto. Além disso, é fundamental analisar como os projetos são implantados atualmente, identificar responsáveis, verificar a expertise dos gestores locais, avaliar a construção dos programas de formação e pesquisar cases de sucesso em outras cooperativas e organizações.

4 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que a implementação de um programa de desenvolvimento personalizado para gerentes gerais da cooperativa Sicredi Integração PR/SC não só é viável, como também essencial para que os objetivos apresentados no trabalho sejam alcançados. Melhorar o nível técnico e de gestão para obter maior produtividade das equipes é uma etapa essencial para fundamentar o projeto de expansão do número de agências até 2034.

É fato que o principal desafio do programa é mobilizar os colaboradores para elaborar os materiais e realizar os treinamentos, uma vez que a maioria dos recursos necessários já estão disponíveis. Com organização, planejamento e trabalho em equipe, o estudo poderá ser aplicado dentro do prazo planejado.

Os principais achados da pesquisa revelam que investir em capacitação personalizada é essencial num mercado cada vez mais complexo e volátil, uma vez que as competências desejadas em um gestor de cooperativas modelo deverão ser desenvolvidas em etapas e, de preferência, internamente. Embora fique evidente a necessidade desse tipo de programa, não se encontrou uma iniciativa parecida na Sicredi Integração PR/SC.

Espera-se que após a implantação e maturação do projeto, a cooperativa colha resultados no que tange à rotatividade de gerentes de agência no cargo, maior satisfação desses profissionais pelo conhecimento teórico e prático adquirido, melhoria na capacidade de mediar conflitos e aumento na motivação dos colaboradores.

.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEME, Rogerio. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

NUNES, Juliana Rampazzo; MOTA, Edson Pereira da. **Análise das características para a formação de líderes em uma gestão estratégica**. Revista lPecege, Piracicaba, v. 1, n. 3/4, p. 93-125, julho, 2015. Disponível em: https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/24

SICREDI. **Desenvolvimento e capacitação profissional.** Disponível em: https://www.sicredi.com.br/coop/aliancarssces/desenvolvimento-do-cooperativismo/. Acesso em: 05 mai. 2024.