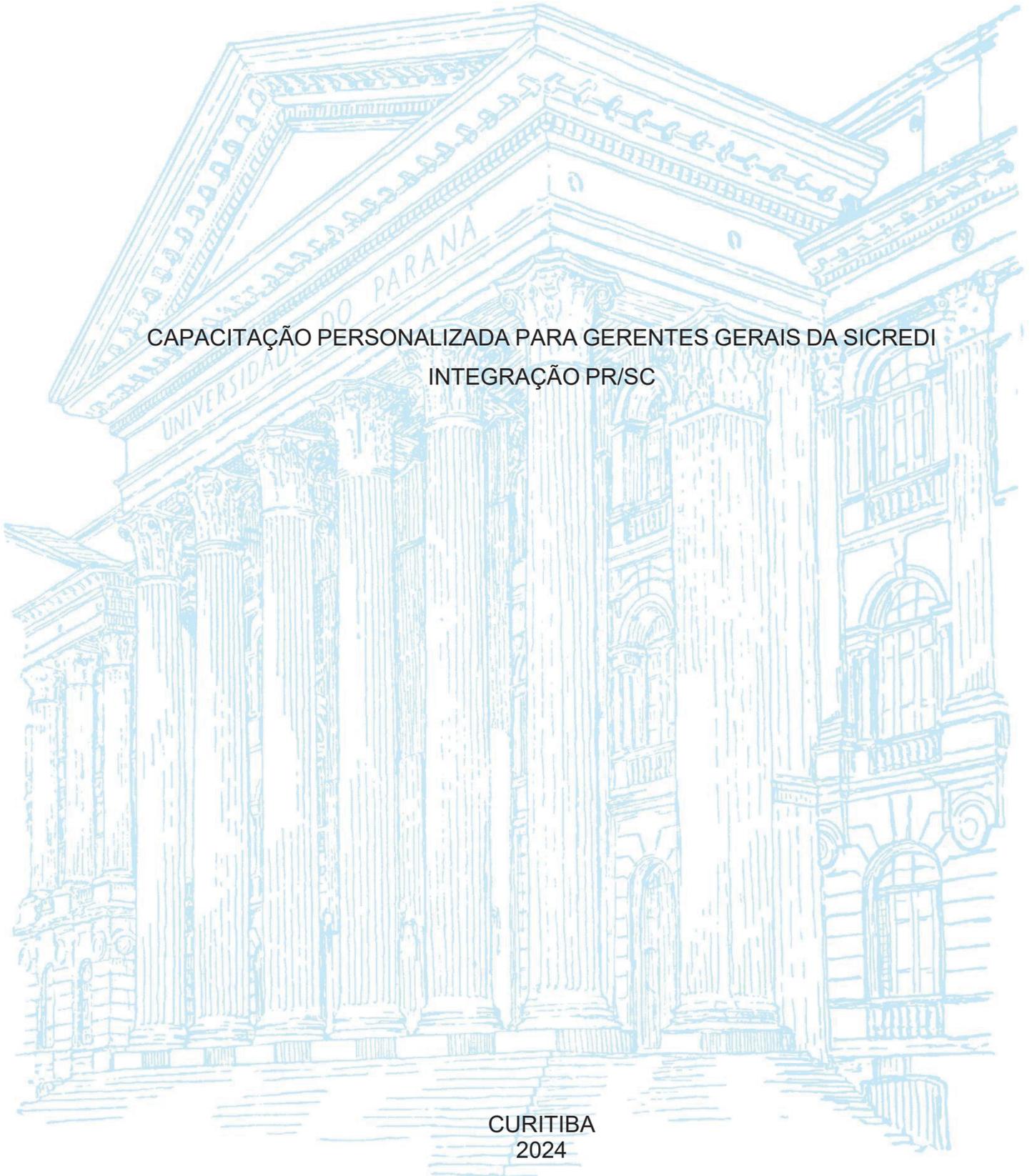


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEONARDO CARVALHO DOS SANTOS

CAPACITAÇÃO PERSONALIZADA PARA GERENTES GERAIS DA SICREDI
INTEGRAÇÃO PR/SC

CURITIBA
2024



LEONARDO CARVALHO DOS SANTOS

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

Este trabalho propõe a criação de um programa de desenvolvimento personalizado para os gerentes de agência da cooperativa Sicredi Integração PR/SC, com o objetivo de aprimorar habilidades de gestão da equipe, nivelar conhecimentos técnicos, aumentar a autonomia na tomada de decisões e melhorar o clima organizacional.

A metodologia para a implementação do programa inclui várias etapas. Primeiramente, serão analisadas as necessidades de desenvolvimento dos gerentes por meio de avaliações de desempenho, performance da equipe e pesquisa de clima. Com base nesses dados, serão definidos os conteúdos e as estratégias adequadas para atender as principais lacunas.

O resultado esperado do programa de desenvolvimento personalizado é de melhorar o desempenho dos gerentes de agência e garantir sua permanência na posição, visto a grande rotatividade dos recém-promovidos à essa posição. A expectativa é que desenvolvam habilidades de liderança necessária para a função e com autonomia na tomada de decisão. Investir no desenvolvimento dos líderes é essencial para garantir o crescimento sustentável da cooperativa.

Palavras-chave: Programa de Desenvolvimento; Liderança; Gerentes; Capacitação Personalizada; Habilidades de Gestão.

ABSTRACT

This work proposes the creation of a customized development program for the branch managers of the Sicredi Integração PR/SC cooperative, with the aim of enhancing team management skills, standardizing technical knowledge, increasing autonomy in decision-making, and improving the organizational environment.

The methodology for implementing the program includes several stages. First, the development needs of the managers will be analyzed through performance evaluations, team performance assessments, and environment surveys. Based on this data, the appropriate content and strategies will be defined to address the main demands.

The expected result of the customized development program is to improve the performance of branch managers and ensure their retention of the position, given the high turnover of newly promoted branch managers. The expectation is that they will develop the necessary leadership skills for the role and have autonomy in decision-making. Investing in leadership development is essential to ensure the sustainable growth of the cooperative.

Keywords: Development Program; Leadership; Managers; Customized Training; Management Skills.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	06
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	06
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	06
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	08
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	08
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	11
3.3 RECURSOS	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	17
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	21
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	22
4. CONCLUSÃO	24
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Segundo Chiavenato (1994, p.126), treinar “é o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem; é educar, ensinar, mudar, o comportamento; é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos novas habilidades, ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e aprender a aprender.” Isso torna evidente que o processo construtivo de cada profissional é como se fosse um quebra-cabeças, onde uma coisa é dependente da outra e onde comportamentos e habilidades serão desenvolvidos pelo indivíduo.

Ao assumir a posição de gerente de agência na cooperativa Sicredi Integração PR/SC, constatamos uma lacuna significativa na oferta de ferramentas e recursos essenciais para orientar e capacitar os gestores de maneira personalizada. A ausência desse suporte tem impactado diretamente na produtividade desses profissionais, comprometendo a entrega de resultados que potencialmente poderiam ser alcançados.

"Um líder é aquele que conhece o caminho, segue o caminho e mostra o caminho." John C. Maxwell, especialista em liderança.

Diante desse contexto, o tema central deste trabalho consiste na implantação de um programa abrangente de desenvolvimento para os novos gerentes de agência da Sicredi Integração PR/SC. O objetivo principal é formar, capacitar e acompanhar de maneira contínua esses colaboradores, proporcionando-lhes as habilidades e conhecimentos necessários para atuarem de maneira eficiente em suas funções nessa nova jornada.

A relevância desse programa de desenvolvimento não se restringe apenas ao aprimoramento individual dos gerentes de agência, mas reflete diretamente na eficácia operacional da cooperativa como um todo. Ao investir no desenvolvimento desses profissionais-chave, estamos não apenas melhorando a qualidade de liderança nas agências, mas também fortalecendo a cultura organizacional e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Acreditamos que a implementação dessas melhorias não apenas elevará o desempenho dos gerentes de agência, mas também contribuirá significativamente para o sucesso contínuo da Sicredi Integração PR/SC. Estamos comprometidos em proporcionar um ambiente propício ao crescimento profissional, resultando em benefícios tangíveis para todos os colaboradores e, por conseguinte, todos os setores da cooperativa.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Objetivo geral: Criar 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.

Objetivos específicos: 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 desse 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, ele observa 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

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em contato com o RH da cooperativa Sicredi Integração PR/SC e com os novos gestores, foi identificado 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, é uma necessidade do atual cenário que se encontra a Cooperativa Sicredi Integração PR/SC, uma vez que a Cooperativa 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, identificamos 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, percebemos 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 implantação deste 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 esta atividade será o Gerente Regional de Desenvolvimento da Cooperativa. O levantamento destes 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), esta 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 correlacionada ao perfil do cargo almejado. Esse teste de perfil será aplicado pela área de recursos humanos e poderá ser respondido a distância pelos Gerentes.

O terceiro passo 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 no terceiro passo, 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, vamos detalhar 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. 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, conseqüentemente, da cooperativa como um todo.

Já na quarta etapa a ser realizada é voltada à construção do material a ser abordado no programa de treinamento, o qual será construído a várias mãos, envolvendo as principais áreas e dirigentes da Cooperativa. Através de uma reunião de alinhamento inicial, será dado 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 online 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, o mesmo 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 fase do projeto será conduzida pela Assessoria externa, que compilou o material didático, bem como contará com o apoio do RH da cooperativa. 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, o qual enviará à Assessoria externa, a qual também ajustará o que for necessário e reencaminhará ao RH da empresa para todos os membros apreciarem o conteúdo e validarem em um novo encontro (reunião) presencial na sede da Cooperativa.

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

posteriores com Gerência de RH, Diretoria de operações, as duas Gerencias 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 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 fase será a fase de mentoria, onde 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 mentor 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 mentorado, na agência do mentor. Do segundo ao quinto encontro, as mentorias serão online, por meio da plataforma *teams*, com tempo de duração estimado de 2h (duas horas) cada encontro, sendo esses uma vez por mês. Objetivo que haja uma troca de experiência na mentoria e o mentorado 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 mentorado 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 mentorados e deve enviar ao RH e Diretor Executivo.

Na oitava e última etapa, munido de relatório, o Diretor Executivo e RH avaliarão cada Gerente. Intuito que seja aplicado um feedback formal e individual sobre a evolução de cada mentorado, bem como citar ao mesmo 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, o qual pode ser aplicado para 100% do quadro gerencial, como também pode ser aplicado por etapas, por grupos menores, conforme necessidade da cooperativa, no entanto, orientamos que ao menos a etapa inicial de nivelamento de conhecimento, que ocorre antes do início da mentoria, que 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 e 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\$ 906.459,08 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 levantamento das (receitas/benefícios), investimentos e custos:

Quadro 2 – Viabilidade econômica do projeto integrador

 			
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/BENEFÍCIO	CUSTOS	OBS:
» Marketing e Material de divulgação Interna; » Material didático; » Elaboração do material apresentado pelos seguintes colaboradores: » Gerente de RH; » Diretores Exec; » 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;	» Redução da rotatividade e retenção de talentos; (justificar no TCC) » 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/profº; » Estrutura; » Deslocamento; » Hospedagem; » Sala de treinamento; » Refeição / café; » Papelaria (cadernos, » canetas etc.);	

» Análise do perfil dos 5 Gestores que serão os futuros mentores na Cooperativa;			
--	--	--	--

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 deste 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 nosso 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 na 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 e produtos e serviços mais assertivos ao mesmo;

c) Redução de rotatividade: líderes capacitados retêm colaboradores reduzindo assim 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 mitigará assim futuros erros e reduzindo o impacto que isso poderá resultar;

e) Desenvolvimento de líderes: quanto mais capacitado o colaborador for mais habilidades ele irá adquirir e conseqüentemente 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 embutido em postura profissional neste colaborador;

g) Melhora no clima organizacional: o colaborador capacitado é capaz de tornar o ambiente de trabalho em um lugar positivo transmitindo a 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 a imagem da cooperativa.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Diante de todo contexto apresentado neste projeto não podemos deixar de analisar possíveis riscos e problemas comuns que podem vir a interferir no andamento e conclusão do projeto, quais podemos identificar a seguir:

- Resistência à mudança por parte dos participantes, falta de engajamento, dificuldade de desenvolver na prática o aprendizado.
- Desconforto em relação à 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 estes possíveis Riscos e Problemas poderemos analisar cada um e resolver para que consigamos iniciar o projeto de uma forma que atenda as expectativas tanto da área de GP quanto dos colaboradores que irão participar do projeto.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho detalha a criação e a implementação de um programa de desenvolvimento personalizado para os gerentes gerais da cooperativa Sicredi Integração PR/SC, evidenciando a necessidade de uma formação específica e completa para esses profissionais. A análise inicial revelou a ausência de um acompanhamento sistemático e capacitação adequada, apontando a necessidade de um programa estruturado para suprir essa lacuna.

A proposta de um programa em oito etapas integra a colaboração de diversos setores da cooperativa, garantindo que o material de treinamento seja abrangente e aplicável à prática cotidiana das agências. O objetivo principal é preparar os gerentes gerais para desempenharem suas funções com mais competência e autonomia, enfrentando situações rotineiras com maior eficiência e utilizando os recursos disponíveis de maneira mais eficaz.

A implementação do projeto, que inclui a definição das competências necessárias, a avaliação das habilidades atuais dos gerentes, a seleção e formação de mentores, e o desenvolvimento do material didático, visa proporcionar uma formação robusta e alinhada com os objetivos estratégicos da cooperativa. O programa busca não apenas melhorar as habilidades técnicas dos gerentes, mas também promover uma cultura de desenvolvimento contínuo e excelência.

O sucesso do programa dependerá da adesão e do envolvimento de todas as partes envolvidas, bem como da capacidade de realizar ajustes e melhorias contínuas com base no *feedback* e nas avaliações realizadas. As etapas propostas garantem um acompanhamento contínuo, desde a formação inicial até a mentoria prática, assegurando que os gerentes estejam bem preparados para liderar e contribuir para o crescimento sustentável da cooperativa.

A criação e implantação deste programa são essenciais para o desenvolvimento dos gerentes gerais e para a consolidação dos valores e objetivos da Sicredi Integração PR/SC. A abordagem detalhada e estruturada permitirá à cooperativa enfrentar os desafios atuais e futuros com uma equipe de liderança mais preparada, fortalecendo sua posição no mercado e promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado com a missão da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. São Paulo: Atlas. 2017

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

CARVALHO, Rodrigo de Souza. **Estilos de liderança e motivação humana no serviço público**: Diagnóstico e Política Organizacional na Polícia Federal Brasileira. Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Faculdade de Economia. Brasília-DF, 2020.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**: Da revolução urbana à era da agilidade organizacional. 9ª ed., São Paulo: Atlas, 2017.

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

SENGE, P. **A quinta disciplina**: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. Editora BestSeller, 2020.

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