

TOP SER HUMANO 2025

Categoria Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Nome da Organização: **Sicredi Cooperação**

Nome do Case: **CIA DE NOVOS TALENTOS**

Responsável pelo case: **Eloisa Schroeder**

ÍNDICE

Introdução	1
1. Justificativa	2
2. Referencial Teórico	3
3. Objetivos do case	5
3.1 Objetivo geral	5
3.2 Objetivos específicos	5
4. Local	5
5. Público-alvo	5
6. Ações realizadas	6
7. Metodologia utilizada	6
8. Continuidade do Case	12
9. Orçamento	13
9.1 Recursos financeiros	13
9.2 Recursos humanos	13
9.3 Parcerias com outras organizações	14
10. Indicadores	14
11. Resultados	14
12. Impactos e benefícios	16
13. Avaliação	17
Conclusão	18
Bibliografia	19
Informações do(s) autor(es)	20

Sinopse

Para potencializar o desenvolvimento de seus colaboradores e prepará-los para ocuparem posições de maior complexidade e responsabilidade, a Sicredi Cooperação desenvolveu a “Cia de Novos Talentos”, um programa estruturado de treinamento que fomenta uma cultura de autoconhecimento, aprendizado contínuo, gestão e liderança.

A quarta edição do Programa contou com a participação de 25 colaboradores. A turma era composta por homens e mulheres de diferentes áreas, funções e cidades e que não ocupavam cargos de gestão na Cooperativa. A formação foi desenvolvida em modalidade híbrida. Os encontros presenciais foram realizados no município de Não-Me-Toque/RS, onde está a sede da Sicredi Cooperação.

Ao final do programa, evidenciou-se sua contribuição e importância para o desenvolvimento profissional dos participantes: 48% foram promovidos para novas posições (mais complexas do que as que se encontravam), 48% receberam reconhecimento por mérito, 44% se inscreveram em oportunidades internas que a Cooperativa abriu e 24% fizeram algum movimento de mudança em suas carreiras, tais como: troca de Cooperativa no Sistema, mudança de área de atuação, mudança de agência dentro da Sicredi Cooperação ou transição de carreira.

Para saber mais sobre a iniciativa, os interessados podem entrar em contato pelo e-mail eloisa_schroeder@sicredi.com.br.

Introdução

A Sicredi Cooperação é uma das 103 cooperativas de crédito que integram o Sistema Sicredi. Fundada no ano de 1981, em Não-Me-Toque, no estado do Rio Grande do Sul, atuou por mais de 35 anos exclusivamente em sete municípios gaúchos, sendo eles: Almirante Tamandaré do Sul, Carazinho, Coqueiros do Sul, Não-Me-Toque, Santo Antônio do Planalto, Tio Hugo e Victor Graeff. A Cooperativa desenvolve seu trabalho no estado em 11 agências, além da Superintendência Regional, localizada em Carazinho.

Em 2019 iniciou sua expansão para Santa Catarina, onde atualmente possui dez agências e inaugurará a 11ª ainda em 2025. No ano de 2023 a Cooperativa passou a expandir sua atuação também para o estado de Minas Gerais, onde tem dois pontos de atendimento e projeta inaugurar mais dois em 2025. A Sicredi Cooperação conta, em maio de 2025, com 211 colaboradores, destes, 70% estão no RS, distribuídos em suas 23 agências. A Cooperativa atende mais de 50 mil associados, sendo mais de 30 mil somente no Rio Grande do Sul.

Conforme publicação do Banco Central (2024), “as cooperativas de crédito consolidaram sua expansão em 2023, com crescimento acima da média do Sistema Financeiro Nacional”, o que tem trazido novos desafios, até então desconhecidos. Neste cenário dinâmico e competitivo, a capacitação contínua dos colaboradores é essencial para garantir a excelência operacional e o crescimento sustentável.

O mercado financeiro é um segmento complexo, o cooperativismo de crédito tem muitas particularidades e o papel de um líder dentro do Sicredi é robusto e exige competências e comportamentos bem definidos e alinhados aos valores e à estratégia

da organização, por isso, preparar profissionais para o exercício da liderança e gestão é necessário e fundamental.

Visando capacitar novas lideranças, a Sicredi Cooperação iniciou no ano de 2012 o Programa Cia de Novos Talentos. Até 2017 foram realizadas três turmas, formando um total de 36 colaboradores. Após um período de pausa, em 2022 a Cooperativa sentiu novamente a necessidade de acelerar o desenvolvimento de seus colaboradores e decidiu reformular o programa. Dessa forma, 4ª edição aconteceu entre abril de 2023 e outubro de 2024, com 25 colaboradores.

1. Justificativa

O programa “Cia de Novos Talentos” é uma iniciativa de educação corporativa da Sicredi Cooperação onde os colaboradores participantes têm a oportunidade de potencializar seus conhecimentos e competências, se preparando para assumirem novos desafios em suas carreiras em posições de maior complexidade e responsabilidade, tais como: gerência de agência ou de negócios de maior senioridade, coordenação ou gerência administrativa financeira, assessoria, coordenação ou gerência dentro da Superintendência Regional.

Domingos (2017, apud Conte, 2020), explica que para aumentar engajamento, performance e reter talentos, as organizações devem potencializar seus investimentos em educação corporativa.

Para Conte (2020) as empresas que investem em programas de educação corporativa conseguem se destacar no mercado que atuam, visto que profissionais desenvolvidos pessoal e profissionalmente e fortemente vinculados à cultura da empresa contribuem muito mais para o resultado e a sustentabilidade dela.

O cenário de expansão em que a Sicredi Cooperação está inserida, aliado à escassez de profissionais capacitados e aderentes a cultura do Sicredi no mercado, fez com que a Cooperativa precisasse potencializar a formação de seus colaboradores acerca de temas relacionados a gestão e liderança, uma vez que uma gestão eficaz e uma liderança efetiva darão maior sustentabilidade ao Sicredi e impulsionarão a organização para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

Investir no desenvolvimento interno, além de ser estratégico, aumenta a satisfação dos colaboradores e contribui para que permaneçam na empresa. É o que aponta a Revista Você RH (2025), “empresas que oferecem treinamentos úteis para o desenvolvimento de seus profissionais têm quase seis vezes mais chances de serem recomendadas como um bom lugar para se trabalhar”.

2. Referencial Teórico

A inovação tecnológica, as diferentes demandas das gerações e o ambiente corporativo cada vez mais competitivo, formam o cenário posto atualmente para as organizações. A dificuldade em encontrar profissionais qualificados, o crescente desejo por propósito nas relações de trabalho e a urgência em se adaptar a novos formatos de trabalho, representam desafios relevantes para as empresas.

Para Benvenuto (2021), desenvolver líderes mais questionadores, adaptáveis e protagonistas é uma necessidade emergente diante do contexto acelerado e dinâmico em que as organizações se encontram. O autor reforça a importância de assumir a própria carreira, ter uma mentalidade inovadora, agir com autonomia e construir relações genuínas. Bevenuto (2021) destaca, ainda, que líderes precisam ser estimulados a saírem da zona de conforto, focarem no desenvolvimento contínuo

e no impacto que geram, para assim estarem mais preparados para liderar em um mundo em constante transformação.

Outro ponto que precisa ser levado em consideração é o atual cenário de escassez de talentos. Em uma publicação recente, a ManpowerGroup (2025), traz dados relacionados a este tema. “O desafio persiste, destacando a necessidade de avanços na capacitação profissional e um maior alinhamento entre as demandas do mercado e o sistema educacional”. Na publicação ainda é possível verificar a influência que estratégias sólidas de atração, retenção e desenvolvimento tem no enfrentamento deste desafio que hoje é global.

A Revista Você RH (2025) cita como as habilidades que mais ganharão força até 2030: gestão de talentos, liderança, flexibilidade, curiosidade, pensamento analítico e influência social. Diante disso, é necessário que programas de desenvolvimento busquem alinhar seus objetivos a estas temas. Na Cia de Novos Talentos, toda a jornada foi desenhada considerando essas matérias.

Conforme a revista supracitada, observando as tendências do mercado de trabalho e os desafios futuros, foi destacado em um relatório e publicado no Fórum Econômico Mundial que “a lacuna de competências já é obstáculo para 63% dos empregadores, quando o assunto é evitar que seus negócios se tornem obsoletos. Ainda, 59% dos trabalhadores precisarão se requalificar ou aprimorar suas habilidades até 2030”. Mais uma vez é justificável a implantação de programas de educação corporativa que facilitem o olhar para o comportamento e não só para o conhecimento técnico.

3. Objetivos do case

3.1 Objetivo geral

Impulsionar o desenvolvimento e acelerar o crescimento profissional de colaboradores que demonstram potencial e interesse em progredir suas carreiras dentro da Cooperativa, principalmente para posições de liderança.

3.2 Objetivos específicos

- Ampliar o olhar sistêmico e estratégico dos participantes para atuarem futuramente em posições mais complexas do que as atuais;
- Aprofundar o conhecimento técnico, conectando temas estratégicos para estarem preparados para tomadas de decisões mais complexas;
- Promover autoconhecimento e desenvolvimento de competências, principalmente as voltadas à liderança;
- Instrumentalizar os participantes com ferramentas tanto para a gestão de pessoas quanto para a gestão de negócios.

4. Local

O programa foi desenvolvido na área de atuação da Cooperativa, com predominância no Estado do Rio Grande do Sul. Os encontros ocorreram em modalidade híbrida, intercalando-se encontros presenciais e virtuais. As etapas presenciais ocorreram na cidade de Não-Me-Toque, sede da Sicredi Cooperação.

5. Público-alvo

O programa foi criado para os colaboradores da Sicredi Cooperação que almejam ocupar posições de liderança na Cooperativa.

6. Ações realizadas

Formatação: após a decisão da Cooperativa de reiniciar o programa, foi realizada a atualização da metodologia, no formato e no conteúdo, deixando a 4ª edição da Cia de Novos Talentos condizente ao cenário atual.

Inscrições: O período de inscrições foi divulgado a todos os colaboradores por e-mail, com explicação sobre o programa e sobre os pré-requisitos necessários, a saber: não atuar em posição de gestão, não ter participado das edições anteriores, ter um ano de Sicredi ou experiência similar externa em cargos de liderança e ter mobilidade entre as cidades de atuação da Cooperativa.

Seleção: a área de Gestão de Pessoas recebeu a inscrição de 44 profissionais interessados e, após um processo de análise dos pré-requisitos, parecer do gestor imediato e conversa com o profissional inscrito, foram selecionados 25 participantes. Aos demais inscritos foi dado retorno agradecendo o interesse e pontuando os motivos pelos quais não foi possível a sua participação, garantindo os valores da transparência e de pessoas no centro, que fazem parte da cultura do Sicredi.

Alinhamento: foi realizada uma reunião entre os envolvidos com o objetivo de gerar clareza e garantir o alinhamento sobre os papéis e responsabilidades da área de Gestão de Pessoas, do gestor imediato e dos participantes.

Desenvolvimento: a realização dos módulos foi sustentada em dois pilares: técnico e comportamental, que serão abordados no tópico “metodologia utilizada”.

7. Metodologia utilizada

A 4ª edição da Cia de Novos Talentos utilizou metodologias ativas de aprendizagem, as quais colocam o aluno no centro do processo de construção do

conhecimento. Estudos recentes, como o de Savarese Neto (2025), identificam como benefícios deste formato o maior engajamento dos participantes, a autonomia e o aprendizado com significado e inovação, entre outros.

Neste projeto foi utilizado o modelo de aprendizado 70-20-10, criado por Morgan McCall, Robert Eichinger e Michael Lombardo na década de 1990 (FIA 2025). Este método defende que 10% do aprendizado é gerado por meio de leitura e cursos, 20% pela troca com outros indivíduos (mentoria, coaching e feedback) e 70% através da vivência prática, também conhecida como aprendizagem *on-the-job*.

Por se tratar de uma solução de educação corporativa com o desafio de desenvolver tanto competências comportamentais relacionadas a liderança quanto conhecimentos técnicos de gestão, dividiu-se os eixos em: módulos de desenvolvimento comportamental e liderança e módulos de conteúdo técnico para gestão dos negócios.

Toda a trilha de aprendizagem teve a integração de atividades teóricas e práticas. Assim, em alguns módulos os facilitadores solicitavam leituras prévias para alinhamento do conhecimento básico sobre o tema a ser trabalhado e após o fechamento do assunto tratado, eram realizadas atividades em que o grupo aplicava o conhecimento adquirido para gerar o aprendizado. Aqui destaca-se a importância da clareza do papel do gestor imediato, onde ele precisou dar espaço para o seu colaborador se experimentar em atividades que ainda não era de sua posição, como por exemplo: facilitar um workshop, aplicar ferramentas de gestão, acessar relatórios gerencias para analisar indicadores da agência, dentre outros.

Para fortalecermos o olhar dos profissionais acerca da sua carreira, os participantes foram presenteados com o livro “Desobedeça: sua carreira pede mais”,

do autor Maurício Benvenuti, que destaca a importância de sair do modelo tradicional de carreira e ampliar as perspectivas sobre outros pontos. O autor reforça que o roteiro tradicional (faculdade, emprego fixo, estabilidade) não garante mais sucesso e satisfação e que é necessário que o profissional assuma as rédeas, tome decisões conscientes e não terceirize o seu desenvolvimento.

Este livro foi lido por todos e trabalhado em um módulo específico para o debate, em que cada um pode compartilhar suas interpretações, opiniões e reflexões acerca do conteúdo lido e como isso se relaciona com os objetivos deste case.

Módulos de desenvolvimento comportamental e liderança

Nessa trilha de aprendizagem, foram trabalhadas três temáticas: Gestão de Si, Gestão de Pessoas e Gestão Aplicada, com os seguintes conteúdos:

- **Gestão de Si:** os participantes foram expostos a conteúdos e atividades práticas relacionadas à autoconhecimento e desenvolvimento das habilidades da liderança, protagonismo e posicionamento pessoal; auto responsabilização de carreira e inteligência emocional e gestão do tempo e efetividade pessoal.
- **Gestão de Pessoas:** aqui os participantes puderam refletir e se experimentar no que tange à liderança de pessoas e gestão de conflitos; postura e papel do líder; comunicação assertiva e comunicação não-violenta.
- **Gestão Aplicada:** nessa fase a turma aprendeu sobre planejamento e definição de prioridades; aplicação prática das técnicas de gestão e delegação, tomada de decisão; monitoramento e mensuração de resultados sustentáveis; acompanhamento da gestão, valorização do outro, do desempenho e comemoração dos sucessos e do atingimento de resultados.

Estes módulos são essenciais para validar um modelo de aprendizagem mais moderno e que de fato gere valor tanto para o aprendiz quanto para a organização.

Nesse sentido, Magdali e Sabili Neto (2018, p. 162) afirmam:

O novo paradigma da educação de gestão deve preparar os alunos para construir conexões a partir de seu repertório pessoal. Esse repertório deve ser nutrido constantemente com conteúdos multidisciplinares, referências práticas e valorização de experiências individuais.

O livro Pipeline de Liderança, dos autores Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel, foi o fio condutor dos módulos citados acima. Ele apresenta um modelo prático para formar líderes dentro das organizações. A proposta central é que a liderança se desenvolve em etapas bem definidas, e cada uma exige mudanças específicas de comportamento, habilidades e prioridades.

Para Charan, Drotter e Noel (2018) “o sucesso como gestor de primeira viagem requer uma grande transição, para a qual muitas pessoas não estão adequadamente preparadas”. Neste sentido, o desenvolvimento de si é essencial para então o gestor poder contribuir para o desenvolvimento do outro.

O programa também oportunizou dois momentos voltados a apoiar os participantes no seu autoconhecimento e autodesenvolvimento. O primeiro deles foi a realização individual do PDA (Personal Development Analysis), que é uma ferramenta de avaliação comportamental utilizada principalmente em ambientes corporativos para entender o estilo de comportamento das pessoas no trabalho. A devolutiva foi feita por profissionais da área de Gestão de Pessoas.

Segundo Magdali e Salibi Neto (2018), vivemos em um tempo em que o mundo corporativo desperta para algo essencial: a valorização do autoconhecimento e do equilíbrio emocional. À medida que antigos modelos, baseados apenas na

racionalidade, são questionados, emerge uma nova consciência, a de que razão e emoção não são opostas, mas aliadas. Mais do que uma tendência empresarial, essa é uma jornada humana. Uma escolha que transforma não só carreiras, mas vidas.

O segundo momento foi um workshop sobre PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). Após o workshop, em duplas, os membros do programa foram convidados a disseminar o conteúdo, como facilitadores, para uma outra equipe da Cooperativa, possibilitando que se experimentassem em um novo papel.

Esta iniciativa foi relevante para a Cooperativa, pois além dos participantes se capacitarem, eles contribuíram com o desenvolvimento de grande parte do quadro de colaboradores. A atividade gerou um crescimento de mais de 60% de colaboradores com Plano de Desenvolvimento Individual cadastrado na plataforma disponibilizada pelo Sicredi, chamada Elofy. Este dado é um comparativo entre os anos de 2023 e 2024.

Após receberem a devolutiva do seu PDA e o conhecimento sobre como gerar um PDI, individualmente desenvolveram o seu plano de desenvolvimento individual focado o crescimento para a posição que desejam assumir em suas carreiras. Este PDI foi compartilhado com seus gestores e registrado na plataforma.

Módulos de conteúdo técnico para gestão dos negócios

O propósito de eixo era ampliar a visão sistêmica dos participantes acerca do assunto e dar-lhes o conhecimento necessário para atuar na gestão. Aqui foram trabalhadas diferentes temáticas que fazem parte da estrutura da modelo de negócio do Sicredi: Planejamento estratégico; Essência cooperativista; Visão gerencial para análise de indicadores (inteligência de dados); Macroeconomia e cenário econômico;

Gestão do risco, compliance e segurança; Gestão do crédito e Gestão de negócios e relacionamento com o associado.

A aprendizagem gerada a partir da interação com outros foi trabalhada por meio de uma atividade prática: os participantes vivenciaram o dia a dia de um profissional que já atua na posição desejada por ele. Cada um foi convidado a escolher de 1 a 3 funções e/ou locais que gostaria de ir *in loco* acompanhar e observar o trabalho desenvolvido, por, em média, 3 dias. Nesta etapa do programa, grande parte dos módulos já haviam sido realizados, o que trouxe embasamento para as trocas entre os profissionais e os líderes dos setores. A seguir é possível conhecer relatos dos participantes sobre esta etapa:

“Muito boa, o Carlos soube me trazer muito bem a rotina e os desafios de ser gerente de agência, me mostrou como acompanhar indicadores, me trouxe exemplos de boas práticas que utiliza com sua equipe e acima de tudo soube trabalhar muito bem minhas expectativas” (M.F.L, Gerente de Negócios PJ III, participante da 4ª turma da Cia de Novos Talentos).

“Esses dias de convívio me despertaram ou melhor, me esclarecem sobre minhas dúvidas em gerenciar uma agência. Essa prática foi muito importante, nos proporcionou uma boa experiência, que para mim foi inspiradora. A gestão da Raquel é clara, simples e engajadora, consegui perceber isso nitidamente, ela é um exemplo para a equipe, veste a camisa e tem o reconhecimento de sua equipe. Hoje sei que um líder que tem entregas, não entrega apenas números e sim exemplos e proximidade (acolhimento, do líder e entre a equipe) gerando confiança. Vi isso nesta experiência e tenho isso no dia a dia na minha agência” (F.B.S. Gerente de Negócios PJ I, participante da 4ª turma da Cia de Novos Talentos).

Na última etapa do programa, utilizou-se mais uma vez do modelo de aprendizagem que traz a vivência prática como ponto indispensável para que ocorra o aprendizado. A turma foi dividida em 5 grupos, e cada grupo recebeu uma ambição estratégica do Sicredi para desenvolver um projeto relativo ao tema, que contribuísse com o atingimento dos resultados da Sicredi Cooperação, propostos no ciclo estratégico 2025. As ambições eram: Relevância e Experiência, Eficiência, Sustentabilidade e Cooperativismo, Crescimento e Pessoas e Cultura.

Além disso, individualmente, cada um foi convidado a escrever/ criar um roteiro e apresentar uma narrativa sobre a sua jornada de desenvolvimento na Cia de Novos Talentos. No encontro de encerramento, com a presença dos Diretores da Cooperativa e dos gestores, os grupos apresentaram os projetos referentes as ambições estratégicas e cada integrante teve um momento para compartilhar a sua narrativa individual. No anexo 1, 2 e 3 é possível compreender, através de relatos dos participantes, a profundidade do impacto que o programa gerou em suas vidas.

8. Continuidade do Case

Após a conclusão da 4ª turma da Cia de Novos Talentos e dos resultados positivos alcançados com ela, a área de Gestão de Pessoas juntamente com a Diretoria Executiva definiu em seu plano de trabalho para 2025 abrir a 5ª turma, que iniciou sua jornada no mês de maio e seguirá até setembro de 2026.

Além disso, sempre que a Cooperativa tem uma ação estratégica acontecendo, ela conta com o apoio dos integrantes da 4ª turma para influenciar positivamente os demais colaboradores. Este engajamento é possível pois, conforme Brown (2021), quanto mais os colaboradores entendem de que forma os seus esforços contribuem para os objetivos maiores da organização, mais engajados se tornam.

Neste sentido, em maio/2025 a Sicredi Cooperação lançou a 5ª turma e contou com o engajamento dos participantes da 4ª turma, que enviaram espontaneamente breves depoimentos sobre a relevância do programa em suas vidas e carreiras. No anexo 4 é possível conhecer os relatos dos participantes.

9. Orçamento

9.1 Recursos financeiros

O valor total do projeto foi de R\$ 163.675,02, somando os investimentos de transportes, hospedagens, locação de salas, alimentação, materiais, consultoria e brindes. Considerando os 25 participantes, o valor investido por colaborador foi de R\$ 6.547,00 para uma jornada de formação que totalizou 141 horas de experiências visando a desenvolvimento de talentos da Sicredi Cooperação.

9.2 Recursos humanos

O programa contou com duas profissionais contratadas e remuneradas como facilitadoras de três módulos do programa e com um professor do Escoop, também remunerado. Os outros 12 facilitadores eram colaboradores do Sistema Sicredi, dentre eles o Diretor Executivo e a Diretora de Operações da Cooperativa, o Diretor de Desenvolvimento de Negócios da Central Sicredi Sul Sudeste e o Diretor Executivo do Centro Administrativo Sicredi (CAS). No total, 15 profissionais atuaram como facilitadores das atividades da 4ª turma da Cia de Novos Talentos. Na tabela a seguir, é possível verificar as temáticas trabalhadas no programa, o formato utilizado, o respectivo facilitador e a carga horária:

Etapas/ módulo	Formato	Facilitador/ responsável	Carga horária
Módulo gestão de si	presencial	Consultoria	14
Módulo planejamento estratégico	online	Diretor Executivo Cooperativa e Diretor Executivo CAS	4
Fechamento módulo planejamento estratégico	online	Diretor Executivo Cooperativa e Gerente de Gestão de Pessoas da Cooperativa	2
Fechamento módulo gestão de si	online	Consultoria	2
Módulo essência cooperativista	online	Professor Escoop	5
Encontro extra - gestão de si	online	Consultoria	2
Módulo gestão de pessoas	presencial	Consultoria	14
Módulo visão gerencial para análise de indicadores	online	Gerente de Planejamento Estratégico da Cooperativa	4
Fechamento módulo gestão de pessoas	online	Consultoria	2
Módulo conceitos de macroeconomia e cenário econômico	online	Profissional de Economia do CAS	2
Troca sobre o livro "Desobediência"	online	Gerente de Gestão de Pessoas da Cooperativa	3
PDA (aplicação e devolutivas)	online e presencial	Profissional de Gestão de Pessoas da Cooperativa	1
Workshop sobre PDI	online	Profissional de Gestão de Pessoas do CAS	4
Módulo gestão aplicada	presencial	Consultoria	14
Módulo gestão do risco, compliance e segurança	online	Diretora de Operações da Cooperativa da Cooperativa	6
Fechamento módulo gestão aplicada	online	Consultoria	2
Prática em outra agência/área	presencial	Gerente de Gestão de Pessoas da Cooperativa	24
Módulo gestão do crédito	online	Gerente do Ciclo de Crédito da Cooperativa	4
Visita agências (tour na Cooperativa)	presencial	Gerente de Gestão de Pessoas da Cooperativa	16
Módulo gestão de negócios e relacionamento	presencial	Gerentes Regionais Cooperativa e Diretor de Negócios Central Sul Sudeste	8
Encontro de encerramento (apresentação grupos e individuais)	presencial	Gerente de Gestão de Pessoas da Cooperativa	8
Carga horária total do programa			141

Tabela 1- Temáticas e carga horária

9.3 Parcerias com outras organizações

Contou-se com a parceria do Escoop RS no desenvolvimento do módulo sobre Essência Cooperativista, uma vez que a Cooperativa sempre em suas ações de aprendizagem fortalece o seu modelo de negócios. Na condução dos módulos Gestão de Si, Gestão de Pessoas e Gestão Aplicada, foi contratada a Consultoria Seth Desenvolvimento Sistêmico, pela sua expertise na condução de grupos e temas voltados às relações humanas.

10. Indicadores

A 4ª Cia de Novos Talentos beneficiou diretamente 25 colaboradores, de 14 agências e da Superintendência. O programa teve 1 ano e 8 meses de duração (Maio/23 a Outubro/24), contemplando 141 horas de atividades teóricas e práticas, em encontros presenciais e online.

Ao final, foi possível mensurar: percentual de colaboradores que se inscreveram para vagas disponíveis na Cooperativa, percentual de colaboradores promovidos para cargos de maior complexidade, percentual de colaboradores que foram reconhecidos com mérito, o percentual de vagas preenchidas com participantes do programa e o percentual de outros tipos de movimentos de carreira.

11. Resultados

Ao final das atividades foi possível realizar a análise quantitativa de alguns resultados através de ferramentas utilizadas pelo Sicredi. Em relação aos indicadores de crescimento profissional dos colaboradores durante e após o Programa: 44% dos participantes se inscreveram em oportunidades internas que a Cooperativa abriu, 48%

foram promovidos para novas posições (mais complexas do que as que se encontravam), 48% receberam reconhecimento por mérito e 24% fizeram algum movimento de mudança em suas carreiras, tais como: troca de Cooperativa no Sistema, mudança de área de atuação, mudança de agência dentro da Sicredi Cooperação ou transição de carreira.

Ao final do programa, os gestores foram convidados a responderem uma avaliação sobre a sua percepção acerca do desenvolvimento do seu liderado, onde de 1 a 10, a média em cada questionamento foi a seguinte:

Tópico avaliado:	Média das respostas dos gestores:
Evolução do conhecimento técnico	8,1
Evolução no autoconhecimento	8,4
Evolução na auto responsabilização	8,3
Ampliação da visão sistêmica	8,4
Engajamento diário	8,7
Performance no cargo atual	8,2
Preparação para novos desafios	8,3
Valor percebido do programa	9,8

Tabela 2 - Avaliação pelos gestores dos participantes

Os gestores dos participantes destacam a evolução técnica e comportamental de seus liderados, como evidenciam alguns relatos trazidos pela pesquisa de avaliação:

“A Cia amplia o olhar do participante, além da carteira que ele atua, faz ter percepções gerais da responsabilidade geral de uma agência, de um Gestor em relação a sua cooperativa. Vi um amadurecimento na forma de pensar e de agir, bem como o aumento da responsabilidade. A carteira também teve aumento bem significativo, com aumento de performance, melhoria na organização do dia a dia, e atingimento de metas”. (T.A.F, Gerente de Agência Sicredi Cooperação, 2024).

“Como participante da Cia no passado e acompanhando o desenvolvimento dos liderados tenho certeza de que o programa é fundamental para o crescimento dos nossos colaboradores e cooperativa, é notável o desenvolvimento dos colegas tanto em conhecimento técnico quanto autoconhecimento. Como líder afirmo que precisamos manter o programa

para o desenvolvimento de novas lideranças contribuindo para a sucessão da Sicredi Cooperação”. (J.C.B. Gerente de Agência, Sicredi Cooperação, 2024).

Os resultados da pesquisa aplicada aos participantes do programa evidenciam um alto nível de satisfação e engajamento. Quando questionados sobre a aplicabilidade dos temas desenvolvidos no dia a dia, a média das respostas foi de 4,6 em uma escala de 1 a 5, demonstrando que os conteúdos abordados foram considerados relevantes e úteis. Além disso, o comprometimento com o programa também se destacou: ao serem perguntados sobre o próprio nível de dedicação, os participantes atribuíram uma média de 4,9, refletindo um forte envolvimento com a proposta e os objetivos da iniciativa.

12. Impactos e benefícios

Desde o primeiro módulo realizado já pode-se constatar os impactos positivos tanto nos colaboradores participantes quanto na Cooperativa. A evolução da visão estratégica das pessoas envolvidas e o senso de autorresponsabilidade que foram adquirindo foi perceptível. Como o primeiro módulo trabalhou questões relacionadas a “Gestão de Si”, os participantes já puderam olhar para as suas crenças, fortalezas e talentos e isso deu base para o andamento de toda a Cia, assim como gerou uma conexão grande do grupo com o objetivo do programa.

Brown (2021, p. 187) corrobora com esta visão quando diz que:

“Quando me falta autoconhecimento como líder e quando não estou conectada com as intenções que motivam meus pensamentos, meus sentimentos e minhas ações, limito o quanto do meu ponto de vista e das minhas percepções posso compartilhar com as pessoas que lidero (...).”

Também foi observado que os participantes passaram a ser promotores de temas estratégicos, contribuindo no fortalecimento de uma cultura de protagonismo dos colaboradores.

Além disso, desde maio/23 até maio/25, das vagas abertas para posição de gestão no estado do Rio Grande do Sul, 100% foram preenchidas internamente com profissionais da Cooperativa, sendo 75% delas com profissionais oriundos da 4ª turma da Cia de Novos Talentos.

13. Avaliação

Como forma de analisar se os resultados foram alcançados, a área de Gestão de Pessoas utilizou instrumentos que permitem tangibilizar indicadores estratégicos da Cooperativa e a evolução os profissionais envolvidos:

- **Avaliação dos participantes:** no decorrer dos módulos e no encerramento do programa, através de formulário no Microsoft Forms, cujos dados foram apresentados no item resultados.
- **Avaliação e feedback do gestor imediato:** no encerramento do programa, através de formulário no Microsoft Forms, cujos dados foram apresentados no item resultados.
- **Observação direta:** Gerente de gestão de pessoas, gestores diretos e diretores da Cooperativa, juntamente com a consultoria envolvida, acompanharam evoluções significativas dos participantes em cada encontro, principalmente relacionadas a ampliação da visão estratégica, protagonismo, confiança e auto responsabilização por ações no dia a dia.
- **Indicador da pesquisa de clima realizada pela GPTW (Great Place to Work):** Na pergunta “Qual o principal motivo que faz você permanecer na empresa?”, a Cooperativa obteve um crescimento de 7 pontos percentuais, saindo dos 33% em 2023 para os 40% em 2024 no motivo: “A oportunidade que tenho de crescer e me desenvolver”.

A Cia de Novos Talentos demonstrou resultados concretos e alinhados aos objetivos estratégicos da Sicredi Cooperação, validando a eficácia da metodologia adotada e reforçando a importância da continuidade do programa.

Conclusão

A Sicredi Cooperação tem vivido um cenário de expansão, tanto em negócios, como em presença física, que acompanha a movimentação do segmento das instituições financeiras cooperativas. Essa nova realidade trouxe uma série de complexidades e revelou a necessidade da Cooperativa em desenvolver e preparar seus profissionais para assumirem novos desafios e posições de liderança.

Nesse sentido, a Cooperativa promoveu a realização da quarta turma do programa de desenvolvimento Cia de Novos Talentos. A implantação do Programa demonstrou resultados positivos e cumpriu seu objetivo principal de impulsionar o desenvolvimento e acelerar o crescimento profissional de colaboradores.

Ao se inscreverem e serem aprovados para vagas de maior complexidade, os participantes demonstraram que o programa cumpriu também objetivos específicos, como a ampliação de seu olhar sistêmico e estratégico, o aprofundamento de conhecimento técnico e capacitação para tomadas de decisões mais complexas.

Os dados apresentados no decorrer do case demonstram que houve evolução de indicadores, como por exemplo: avaliação dos participantes, feedbacks das lideranças, inscrições em oportunidades internas, promoções para novas posições (mais complexas) e reconhecimento por méritos. Os indicadores foram possíveis graças ao aumento da produtividade, utilização das ferramentas trabalhadas, disrupção de crenças e melhor gestão de si.

Durante toda a jornada, um dos pontos que foi extremamente importante para o fortalecimento do programa e como consequência dos indivíduos envolvidos, foi a rede de relacionamento criada entre eles, o que perdura até hoje e possibilita muitas trocas e aprendizados com a experiência compartilhada pelo outro.

O engajamento da turma e os resultados alcançados pelos participantes também foi percebido pelos demais colaboradores. O valor percebido pelo programa alcançou nota 9.8 entre os gestores dos participantes e a quinta turma teve 40 colaboradores inscritos, o que demonstra o interesse em participar do programa.

Com a aprovação da 4ª edição também ficou evidenciado o quanto a Cooperativa acredita no programa e preza pela retenção e valorização de seus talentos. Com metodologias atualizadas para potencializar o aprendizado, a Cia de Novos Talentos uniu técnica, comportamental e prática e favoreceu mudanças em todas as áreas. A realização da 5ª turma do Programa, que iniciou suas atividades em 2025, também consolida sua importância para a Cooperativa.

Bibliografia

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cooperativas de crédito crescem e já atingem mais da metade dos municípios brasileiros. Banco Central do Brasil, ago. 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/20247/noticia>. Acesso em: 29 mai. 2025.

BENVENUTTI, Maurício. Desobedeça, sua carreira pede mais. São Paulo: Editora Gente, 2021.

BROWN, Brené. A coragem para liderar. Rio de Janeiro: BestSeller, 2021.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CONTE, D. Educação corporativa e gestão do conhecimento. São Paulo: Editora Senac, 2020.

FIA BUSINESS SCHOOL. Lifelong learning: o que é, importância e pilares. Fia Business School, São Paulo, abr. 2025. Disponível em:

<https://fia.com.br/blog/lifelong-learning-conceito-objetivos-pilares-e-vantagens/>.

Acesso em: 29 mai. 2025.

KERCHER, Sofia. Assédio moral: a agressão que a empresa finge não ver. Você RH, São Paulo, ed. 96, fev. 2025.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. São Paulo: Gente, 2018.

MAN POWER GROUP. Pesquisa de Escassez de Talentos 2025. Man Power Group, Milwaukee, jan. 2025. Disponível em: <https://www.manpowergroup.com.br/sobre-nos/estudos/pesquisa-de-escassez-de-talentos-2025>.

Acesso em: 29 mai. 2025.

NETO, Eduardo Savarese. Metodologias ativas de aprendizagem: o que são e conheça as 16 principais. Fia Business School, São Paulo, jan. 2025. Disponível em:

<https://fia.com.br/blog/metodologias-ativas-de-aprendizagem/>. Acesso em: 29 mai.

2025.

Informações do(s) autor(es)

Eloisa Schroeder Gerente de Gestão de Pessoas na Sicredi Cooperação. Graduada em Psicologia (UPF, 2009), Especialista em Dinâmica de Grupos (SBDG, 2011) e Gestão de Pessoas (UPF, 2012).

Laisa Priscila Fantinel – Assessora de Comunicação e Marketing na Sicredi Cooperação. Graduada em Comunicação Social – Jornalismo (UFSM, 2010), Especialista em Comunicação Organizacional (UPF, 2013) e MBA em Inteligência de Negócios (ULBRA, 2021).

Stefani Althaus Kroessin Analista de Gestão de Pessoas na Sicredi Cooperação. Graduada em Direito (Anhanguera, 2017) e Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.