

**TOP SER HUMANO 2025**  
**CATEGORIA ORGANIZAÇÃO**  
**MODALIDADE DESENVOLVIMENTO**

**SICREDI DAS CULTURAS RS/MG**  
**PROGRAMA ESCOLA DE NEGÓCIOS**  
Andréia dos Santos Moreira  
Karinn Crystina dos Santos Ghisleni

Ijuí, 20 de maio de 2025.

## Índice

Introdução.....	1
Justificativa.....	2
Referencial teórico .....	3
Objetivos do case .....	5
Objetivo geral: .....	5
Objetivos específicos: .....	5
Local .....	6
Público-alvo .....	6
Ações realizadas .....	6
Metodologia utilizada .....	7
Diagnóstico .....	7
Construção do Programa .....	7
Implantação .....	8
Melhorias .....	11
Continuidade do case .....	12
Orçamento .....	13
Recursos financeiros aplicados.....	13
Recursos humanos: .....	13
Parcerias.....	14
Indicadores.....	14
Resultados.....	15
Impactos e benefícios.....	17
Avaliação .....	17
Conclusão.....	18
Bibliografia .....	19
Informações dos autores.....	20

## **Sinopse**

Motivada pela necessidade de formar profissionais preparados para cargos de base e acelerar substituições com pessoas preparadas, a Sicredi das Culturas RS/MG criou o Programa Escola de Negócios. A iniciativa, desenvolvida no Rio Grande do Sul, nos municípios da área de abrangência da cooperativa, situados na região Noroeste do Estado, visa capacitar pessoas com perfil alinhado à cultura cooperativista, mesmo sem experiência prévia, para atuarem como Assistentes de Atendimento e de Negócios. Desde 2023, três turmas foram implementadas, com 25 participantes no total, e a quarta turma está em andamento, contando com 7 participantes. O público-alvo são candidatos com perfil comercial, mobilidade e interesse em atuar em uma instituição financeira cooperativa. Os resultados demonstram a efetividade do Programa: turmas com até 100% dos participantes que obtiveram certificação ANBIMA, 95% foram aproveitados em vagas imediatas e houve redução de 10% na rotatividade da área de negócios. Além disso, o Programa promove educação continuada, engajamento interno e fortalecimento da cultura organizacional.

A gestão do programa é realizada pela área de Pessoas e Cultura da Cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG e informações a respeito podem ser obtidas no contato [coop0361\\_gp@sicredi.com.br](mailto:coop0361_gp@sicredi.com.br).

## **Introdução**

O Sicredi, a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, atua com um modelo de negócio que constrói uma cadeia de valor, beneficiando o associado, a cooperativa e a comunidade local. Atendendo mais de 9 milhões de associados e estando presente em todo o Brasil, com mais de 2,8 mil agências, distribuídas em mais de 100 cooperativas. Conta com mais de 45 mil colaboradores, e foi classificado no ranking GPTW como Melhor Empresa para Trabalhar na categoria Grandes Empresas em 2024.

A Sicredi das Culturas RS/MG, Cooperativa que completa 100 anos em Maio de 2025, possui aproximadamente 92 mil associados e 485 colaboradores. No Estado do Rio Grande do Sul atua em 15 municípios, com 18 agências de atendimento instaladas em sua área de abrangência e no Estado de Minas Gerais, em franca expansão, com 13 agências de atendimento e a perspectiva de atuar em um total de 41 municípios.

Está alicerçado na missão de ser um sistema cooperativo que valoriza as pessoas e promove o desenvolvimento local de forma sustentável, com a visão de ser reconhecida como a instituição financeira cooperativa com excelência em relacionamento e soluções que beneficiam nossos associados e a sociedade.

A proposição do Programa Escola de Negócios foi motivada pelo desejo de ter pessoas preparadas para assumir imediatamente posições de base, trazendo agilidade nas substituições e promovendo assim a valorização interna no papilne de liderança. A proposição foi buscar no mercado pessoas com interesse em atuar em uma instituição financeira cooperativa, mesmo sem experiência, mas com comportamentos e aptidão para atuar na área de negócios.

Alinhado aos elementos da cultura, com o objetivo de atender a estratégia de promover com agilidade a melhor experiência das pessoas, definida no mapa estratégico da Cooperativa, pela identificação de uma oportunidade de formação de profissionais alinhados aos valores da instituição, justifica-se a implementação do Programa Escola de Negócios, que tem como delimitação a temática de capacitação, desenvolvimento e educação continuada na formação de profissionais de negócios na Cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, para os cargos de base e/ou entrada na instituição, tais como Assistentes de Atendimento e Assistentes de Negócios.

A Cooperativa acredita que investir em capacitações, desenvolvimento e educação na formação de novos colaboradores é uma parte importante para alcançar o seu propósito.

### **Justificativa**

O Programa Escola de Negócios é fundamentado em princípios contemporâneos de desenvolvimento organizacional e gestão de talentos, conforme discutido por autores como Guido-Jara et al. (2024) e Ferreira (2023). Segundo Guido-Jara et al., a motivação laboral está diretamente relacionada ao desempenho dos colaboradores, sendo essencial promover a participação ativa e o alinhamento com a estratégia organizacional. Ferreira complementa que práticas colaborativas, quando bem implementadas, podem gerar resultados significativos, especialmente em contextos de múltiplas disciplinas. Esses referenciais teóricos sustentam a importância de programas estruturados de desenvolvimento, como o Programa Escola de Negócios, para garantir a preparação adequada dos colaboradores e promover a sustentabilidade e crescimento da cooperativa.

A criação do Programa Escola de Negócios surge como uma resposta estratégica à necessidade de desenvolver talentos para posições-chave do negócio. Diante da necessidade de contar com profissionais que, ao iniciarem nas posições para as quais são contratados, dominem de forma mais profunda os processos e comportamentos do negócio, além de estarem alinhados com a cultura organizacional. O Programa visa acelerar o desenvolvimento de colaboradores em cargos de base, preparando-os para assumir posições com melhor domínio, qualificação, eficiência e eficácia. Além de proporcionar uma formação teórica e prática, o programa busca ampliar o quadro de colaboradores capacitados, promover a educação continuada e reduzir a rotatividade da área de negócios, garantindo que os colaboradores estejam prontos para entregar resultados e contribuir efetivamente para o crescimento da cooperativa.

### **Referencial teórico**

O mercado de trabalho contemporâneo atravessa um momento de intensas transformações, marcadas pela aceleração tecnológica, mudanças no perfil das novas gerações e o fortalecimento de pautas relacionadas ao bem-estar e à diversidade. Nesse cenário, organizações em todo o mundo têm enfrentado um desafio cada vez mais recorrente: a dificuldade de atrair e reter talentos qualificados. Relatórios como o State of the Global Workplace (GALLUP, 2023) e o Panorama de RH (GUPY, 2024) evidenciam que, embora haja um número significativo de pessoas buscando colocação, muitas empresas relatam escassez de candidatos com as competências técnicas e comportamentais desejadas, especialmente em áreas que exigem maior adaptabilidade, pensamento crítico e capacidade de autogestão.

Frente a essa realidade, empresas que desejam se destacar têm investido fortemente na construção de culturas organizacionais mais humanas, inclusivas e

centradas no desenvolvimento contínuo de seus profissionais. A consultoria McKinsey (2023) reforça que a construção de ambientes onde o aprendizado é parte da rotina e onde lideranças atuam como facilitadoras da evolução dos times tornou-se um diferencial competitivo. Nesse sentido, promover estratégias que fortalecem o protagonismo dos colaboradores, a escuta ativa e a gestão baseada em propósito não apenas contribui para a retenção de talentos, mas também posiciona as organizações como agentes de transformação social — papel cada vez mais esperado do universo corporativo contemporâneo.

Para Mundim e Ricardo (2024), a educação corporativa evoluiu do treinamento básico para programas que podem ser tanto mais abrangentes quanto mais específicos, mas que alinham objetivos individuais e organizacionais. Inicialmente focada em treinamento técnico, a educação corporativa agora inclui desenvolvimento de habilidades comportamentais e estratégicas, essenciais para o sucesso organizacional.

No que diz respeito a modelos de estruturação de programas, Eboli (2004) destaca que a universidade corporativa representa um sistema de desenvolvimento de pessoas orientado pela gestão de competências. Este modelo interliga a aprendizagem às necessidades estratégicas de negócios da organização, promovendo a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

A Cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG compreende a importância de um ambiente colaborativo e de fomento ao desenvolvimento dos colaboradores. Com o Programa Escola de Negócios, além do desenvolvimento de novos colaboradores, a possibilidade de ampliação de conhecimento e novas aprendizagens também se

estende aos demais colaboradores, que tem à sua disposição acesso aos mesmos conteúdos, por meio de matrícula nos encontros que demonstrarem interesse.

### **Objetivos do case**

Os objetivos do Programa são:

#### **Objetivo geral:**

Acelerar o desenvolvimento de cargos de base, Assistentes de Atendimento e Assistentes de Negócios, tendo em vista a preparação de colaboradores para as posições de Gerentes de Negócios e Gerentes de Agência.

#### **Objetivos específicos:**

- Ampliar o quadro de colaboradores preparados para atuação no negócio, permitindo substituições imediatas;
- Gerar aprendizado sobre as atividades desempenhadas pelos cargos de Assistente de Atendimento e Assistente de Negócios, visando atuação na função;
- Possibilitar ao participante relação entre teoria e prática, por meio de acesso ao conteúdo teórico e imediata aplicabilidade;
- Proporcionar experiências individuais e coletivas de aprendizagem que respeitam a prontidão do participante e desenvolvem competências identificadas como essenciais para o Negócio;
- Melhorar o preparo para gestão de carteira e atendimento ao Associado;
- Facilitar a busca de certificações obrigatórias durante o período de formação;
- Possibilitar educação continuada a todos os colaboradores da Cooperativa, estendendo as capacitações dos módulos aos colaboradores que tenham necessidade e interesse de ampliar conhecimento.

## **Local**

O Programa é desenvolvido no Estado do Rio Grande do Sul, nos municípios da área de abrangência da Sicredi das Culturas RS/MG, situados na região Noroeste do Estado.

## **Público-alvo**

O Programa Escola de Negócios teve sua primeira turma iniciada em outubro de 2023, contando até o momento com 3 turmas formadas e uma em andamento, com previsão de conclusão em agosto de 2025.

A proposta possui como público-alvo candidatos interessados em ingressar em uma instituição financeira cooperativa, tendo sido definido como potencial candidato aquele que atenda aos seguintes requisitos: perfil de negócios; comportamentos como negociação e vendas, vontade de aprender, iniciativa, proatividade, determinação, raciocínio lógico, agilidade, criatividade, comunicação, habilidade de persuasão; mobilidade; estar cursando graduação ou Pós-graduação; ter CNH e possuir hábito de dirigir na estrada; possuir experiência em área comercial (como diferencial).

São contempladas em média 10 vagas em cada turma, sendo que na primeira foram selecionados 10 participantes, na segunda turma foram 9 participantes, na terceira 6 participantes e na quarta turma 7 participantes.

É possível perceber que o case apresentado está atingindo um índice de fechamento em relação as vagas abertas para o Programa de 80%.

## **Ações realizadas**

A cada edição do programa temos a preocupação de avaliar as lições aprendidas, aspectos positivos e aqueles que precisam de ajustes de forma que

estamos evoluindo a cada turma. Algumas das melhorias que vem sendo implantadas do início da primeira turma até o momento são: revisão constante da programação; preparação do time de facilitadores internos; ajustes com relação ao modelo híbrido, ampliando o volume de entregas online. O modelo de contrato com os participantes, que iniciou com a contratação efetiva e evoluiu para a proposta de contrato de estágio durante a realização do programa, também representa uma melhoria implementada.

Com a conclusão de cada turma, os colaboradores passam a ser integrados aos demais programas de capacitação e desenvolvimento disponibilizados pela Cooperativa.

## **Metodologia utilizada**

### **Diagnóstico**

Para atender a expectativa dos Gestores (ter pessoas preparadas para as substituições de colaboradores do negócio, em curto espaço de tempo) a área de Atração e Captação sentia que dois pontos estavam impactando: identificar pessoas com perfil, já preparadas para o negócio e o tempo de preenchimento das vagas. Com isso iniciou-se a identificação de agências que teriam as condições necessárias para a formação de novos profissionais; perfil do líder para realizar o desenvolvimento; conteúdos indispensáveis para a introdução do profissional ao negócio; mapeamento de facilitadores internos que poderiam realizar as construções e as entregas; análise da pesquisa de clima; análise do perfil de posições com maior rotatividade. O diagnóstico nos trouxe clareza do que precisávamos resolver e por onde começar.

### **Construção do Programa**

Com a necessidade identificada e o entendimento de que um movimento interdisciplinar era necessário, definiu-se um grupo de trabalho, formado por

colaboradores das áreas de Pessoas e Cultura, Desenvolvimento de Negócios, Operações, Crédito e Marketing, para análise do diagnóstico realizado e definição dos desdobramentos necessários.

O grupo de trabalho estabeleceu encontros periódicos para a evolução da construção da proposta. Inicialmente, por meio de momentos on-line e presenciais, foram definidos os objetivos do Programa e avaliado o alinhamento com a estratégia. Na sequência, sob responsabilidade de cada uma das áreas, a construção contemplou o mapeamento dos conteúdos entendidos como base para a formação de novos colaboradores que atuarão no time de negócios da Cooperativa. Para essa etapa, além dos conteúdos, o grupo definiu: tema, carga horária, modalidade e facilitador interno habilitado para a entrega.

Com a estrutura de conteúdos estabelecida, foi realizada a formatação de um cronograma de entrega desses conteúdos, identificando em quanto tempo seria possível realizar o desenvolvimento dos participantes e cruzando com a análise do tempo de desenvolvimento de um colaborador que ingressa na Cooperativa sem passar por formação. A conclusão foi de que o tempo adequado seria de 6 meses.

A área de Pessoas e Cultura, que coordenou o grupo de trabalho, esteve a frente do desdobramento das próximas etapas, que passam a ser apresentadas no item implantação.

## **Implantação**

Para o processo de implantação do Programa foram definidas as seguintes etapas:

a) Validação com a Diretoria da Cooperativa: tivemos a etapa de aprovação do projeto, antes de dar início à construção, e um alinhamento final de expectativas antes da implantação das ações.

b) Agenda de sensibilização com os Gestores: a sensibilização dos Gestores ocorreu em agenda on-line de apresentação do Programa, contando com a conexão de todos os Gerentes de Agência e Gerentes da Sede da Cooperativa. Para a primeira turma, foram apresentadas as agências selecionadas para receber os participantes, bem como os critérios definidos para esta seleção.

c) Alinhamento com a área de Atração e Captação: de forma mais detalhada e com critérios mais bem definidos, realizou-se momento de planejamento do processo de atração e seleção dos participantes, entendendo-se o formato em que o mesmo ocorreria, as etapas a serem trilhadas pelo processo e refinando o perfil que se buscava identificar nos candidatos.

d) Abertura das Vagas: Com uma antecedência de 3 meses da admissão, as vagas são abertas e as candidaturas passam a ser recebidas. Ao candidatar-se na vaga o candidato seleciona a(s) agência(s) de interesse em realizar a formação, bem como a(s) agência(s) para a(s) qual(is) possui mobilidade para atuar após a formação.

e) Realização do processo Seletivo: o processo seletivo envolve etapas como: plataforma Gupy (inscrição, realização de Fit Cultural, Raciocínio Lógico e Análise de Perfil - PDA), área de Pessoas e Cultura (dinâmica de grupo, entrevista individual) e Gestor Imediato (entrevista individual na Agência).

f) Recepção da turma: a recepção das turmas ocorre na primeira semana do mês em que a nova turma é implementada. Todos os selecionados participam do onboarding, juntamente com os demais colaboradores que estão ingressando na Cooperativa naquele mês. Após a recepção, passam a participar dos encontros de desenvolvimento estabelecidos no cronograma.

g) Início do programa: o Programa tem início após o Onboarding, com o Módulo de Aprendizagem, passando pelos Módulos: Associado, Modelo Comercial Sicredi,

Investimentos, Crédito, Produtos e Serviços, Gestão de Carteira e Comportamentos para o Negócio. A partir da segunda turma, antes de acessar os módulos da formação, os novos colaboradores participam do encerramento da turma anterior, sendo também recebidos por estes como uma ação de boas-vindas, além de assistirem os trabalhos de conclusão que a formação contempla.

h) Acompanhamento: o processo de acompanhamento ocorre por meio da presença nos encontros da formação, realização de pré e pós-works solicitados aos participantes pelos facilitadores, realização mensal de rodas de conversa em grupo, escutas ativas quando necessário e pela realização de Checkpoints mensais, que possuem o objetivo de olhar o desenvolvimento individual de cada participante. Este momento ocorre com o participante, o líder imediato, Assessora de Pessoas e Cultura e Assessor de Negócios. São realizados registros de acompanhamento a cada encontro de Checkpoint. Neste momento ocorre também o acompanhamento da preparação dos participantes para a certificação ANBIMA, certificação exigida para atuação em gestão de carteira em instituições financeiras. Nos primeiros três meses, o participante é orientado a realizar curso preparatório disponível na plataforma Sicredi Aprende e realizar o agendamento da prova.

i) Formatura com apresentação de estudo de casos: no Módulo de Aprendizagem os participantes recebem orientações a respeito da proposta de atividade ao final da formação. Divididos nos Segmentos em que atuam, Pessoa Física, Pessoa Jurídica e Agronegócio, são convidados a realizar apresentação final, abordando a visão geral do Segmento, pontos a serem observados, tanto no aspecto positivo como aqueles que mereçam mais atenção, concluindo com a apresentação de uma proposta de implementação ou melhoria, que poderá ser implementada pela Cooperativa, com base nos critérios definidos para tal.

## Melhorias

A cada ciclo de realização das turmas são identificados aprendizados, realizadas análise e implementadas melhorias. Na tabela 1, é possível acompanhar as melhorias realizadas até o momento:

Turma 1	Turma 2	Turma 3	Turma 4
<p>Melhorias da primeira para a segunda turma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão dos conteúdos trabalhados, reorganizando carga horária, temas que não foram considerados inicialmente</li> <li>- Inclusão de pré-works envolvendo cursos disponíveis na Plataforma Sicredi Aprende</li> </ul>	<p>Melhorias da segunda para a terceira turma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão dos critérios das agências que recebem participantes, entendendo que, após o programa rodar com duas turmas, todas as agências já estavam habilitadas a receber participantes</li> <li>- Processo seletivo passou a ocorrer primeiro para que, posteriormente, as agências participantes sejam definidas. Com isso se amplia o olhar, contemplando uma maior abrangência do Programa</li> <li>- Estabelecimento de encontros periódicos com os padrinhos/madrinhas dos participantes, com o objetivo de possibilitar trocas entre os envolvidos e valorização do papel que desempenham</li> </ul>	<p>Melhorias da terceira para a quarta turma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato de estágio, impactando na redução do investimento;</li> <li>- Elaboração de cronograma 100% on-line e metodologia adequada ao perfil da turma de estagiários</li> <li>- Contratação de Fornecedor Externo, que trabalha com foco em Programas de Estágio, atuando por meio de Plataforma de Aprendizagem, com oferta de formações com foco comportamental, orientação de carreira e mentoria</li> <li>- Revisão dos envolvidos nos checkpoints, oportunizando maior protagonismo dos participantes do Programa, na proposição de ações e combinados</li> </ul>	<p>Possíveis melhorias da quarta para a quinta turma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação de possibilidade de contratação (efetivação) ao longo do Programa, aproveitando as vagas disponíveis também ao longo do período de desenvolvimento</li> </ul>

Tabela 1: Melhorias implementadas

## **Continuidade do case**

Como forma de garantir a efetividade e eficiência do Programa Escola de Negócios, busca-se acompanhar através de dados se está atendendo o objetivo proposto, análise constante de aprendizados para melhoria e manutenção do engajamento (tanto de interessados no Programa, quanto de facilitadores e líderes com prontidão para investir na preparação dos aprendizes).

Dentre as estratégias estabelecidas é possível citar:

a) Ampla divulgação em redes sociais, por meio de vídeos gravados por colaboradores da Cooperativa e participantes do Programa, cards com orientações a respeito das etapas do Programa e postagens no decorrer de cada turma;

b) Contato com Universidades da área de abrangência para agendamento de visitas de divulgação do Programa, além de levantamento de possíveis parcerias;

c) Agenda de revisão de conteúdos a cada organização de nova turma, identificando ajustes necessários, relacionados a inserção de novos temas, revisão de carga horária, modalidade;

d) Inserção, em cada ciclo de Planejamento Financeiro, de orçamento específico destinado ao Programa;

e) Valorização e reconhecimento dos facilitadores envolvidos nas entregas de conteúdo do Programa, como forma de mantê-los engajados e atuando ativamente como articuladores;

f) Apresentação à governança, em agenda periódica do Comitê Estratégico de Pessoas, dos resultados obtidos com o andamento do Programa e os ganhos para negócio;

## Orçamento

### Recursos financeiros aplicados

O Programa Escola de Negócios apresenta como principais recursos financeiros aplicados os valores relacionados a folha de pagamento e fornecedores externos.

<b>Investimentos</b>			
	Folha de pagto. por pessoa	Módulo Comportamentos para o Negócio	Plataforma formações comportamentais e mentoria
<b>Turma 1</b>	R\$7.743,75 <sup>1</sup>	R\$25.421,83	-
<b>Turma 2</b>	R\$7.743,75 <sup>1</sup>	R\$26.195,00	-
<b>Turma 3</b>	R\$7.743,75 <sup>1</sup>	R\$23.882,53	-
<b>Turma 4</b>	R\$2.650,00 <sup>2</sup>	R\$21.500,00	R\$10.710,00
<b>Total</b>	R\$1.272.862,50 <sup>3</sup>	R\$75.499,36	R\$10.710,00

Tabela 2: Investimento financeiros

<sup>1</sup> Investimento em folha de pagamento (Efetivos no cargo Assistente de Negócios) no período de 6 meses cada turma: Turma 1 (10 participantes): R\$464.625,00, Turma 2 (09 participantes): R\$418.162,50, Turma 3 (06 participantes): R\$278.775,00. Total: R\$1.161.562,50

<sup>2</sup> Investimento em folha de pagamento (Estagiários) no período de 6 meses da turma: Turma 4 (07 participantes): R\$111.300,00

<sup>3</sup> Investimento total, considerando o número de participantes em cada turma e cargos.

<b>Investimentos Totais</b>		
<b>Investimento</b>	<b>Sescoop RS</b>	<b>Investimento Total</b>
R\$1.359.071,86	R\$41.327,00	R\$1.317.744,86

Tabela 3: Investimentos Totais

### Recursos humanos:

Para a realização do programa contamos com recursos internos através do envolvimento de profissionais especializados que são importantes para garantir a melhor entrega aos participantes. Destacamos os envolvidos na sequência, descrevendo o papel desempenhado e número estimado de profissionais:

<b>Pessoas</b>	<b>Papel</b>	<b>Quant.</b>
<b>Facilitadores internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolver os conteúdos a serem trabalhados</li><li>• Conduzir os momentos de aprendizagem on-line e presenciais</li><li>• Participar do processo de revisão dos conteúdos</li></ul>	15
<b>Gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar do processo seletivo</li><li>• Receber o novo colaborador na agência</li><li>• Orientar a jornada prática e teórica de desenvolvimento do novo colaborador, com base no cronograma proposto</li><li>• Realizar checkpoints mensais com o participante e demais envolvidos</li></ul>	28
<b>Padrinhos Madrinhas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoiar a jornada prática de desenvolvimento do novo colaborador, com base no cronograma proposto, oportunizando atividades de prática da teoria acessada pelos participantes.</li></ul>	32

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular com os demais colaboradores o apoio ao processo de desenvolvimento prático do participante</li> <li>• Participar dos checkpoints quando convidados</li> </ul>	
<b>Área Pessoas e Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação e implantação do programa</li> <li>• Processo seletivo</li> <li>• Acompanhamento do programa</li> <li>• Realizar checkpoints mensais com os envolvidos</li> <li>• Revisar e ajustar o programa</li> </ul>	12
<b>Colaboradores de educação das áreas especializadas da Cooperativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver os conteúdos a serem trabalhados</li> <li>• Conduzir os momentos de estudo on-line e presenciais</li> <li>• Participar do processo de revisão dos conteúdos</li> <li>• Articular nas áreas que atuam o envolvimento dos demais facilitadores</li> <li>• Realizar levantamento de dados e informações para melhoria contínua do Programa</li> </ul>	3

Tabela 4: Recursos humanos

## Parcerias

O envolvimento de parceiros que contribuam com a promoção positiva do Programa, apoiando a sustentação, seja de forma financeira, imagem ou entregas efetivas. O programa conta com parcerias valiosas, conforme destacado na tabela 4, que também descreve o papel desempenhado por eles:

<b>Parceiro</b>	<b>Papel</b>
<b>Sescoop RS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande Do Sul (Sescoop/RS) visa a promoção da cultura cooperativista e apoio a sustentabilidade das cooperativas. Por meio do incentivo a Formação profissional, contribui financeiramente com recursos para o custeio de parte da formação proposta no Programa</li> </ul>
<b>Rádios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os veículos de comunicação são fundamentais para o atingimento de um número significativo de candidatos nos processos seletivos realizados a cada turma. As rádios de cada município de atuação disponibilizam horários diversos nas suas programações e estão seguidamente em contato para apoio a divulgação</li> </ul>
<b>Universidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde a oferta da primeira turma, as Instituições de Ensino Superior, por meio do contato inicial com Coordenadores de Curso, abrem suas portas para divulgação das vagas e apoiam, por meio de momentos de fala, como Feiras de Carreira, referenciando a oportunidade em participar do Programa</li> </ul>
<b>Fornecedor Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por realizar entregas específicas de desenvolvimento.</li> </ul>

Tabela 5: Parceiros envolvidos no Programa

## Indicadores

Para atender os objetivos do Programa os indicadores acompanhados são: percentual de aprendizes com a certificação ANBIMA concluída até o final do Programa; percentual de participantes que supriram vagas de forma imediata; redução

dos processos seletivos com aproveitamento de pessoas do Programa; percentual de satisfação dos participantes com as capacitações; redução nos pedidos de desligamento de colaboradores da área de negócios; participação dos demais colaboradores com o objetivo de fomentar a educação continuada.

Os critérios utilizados para definição destes indicadores contemplam:

- Alinhamento com os objetivos estratégicos do programa: Os indicadores refletem metas claras do programa, como formação técnica, retenção de talentos, e aproveitamento interno.
- Mensurabilidade: Todos os indicadores são quantificáveis, o que permite acompanhamento objetivo e comparações ao longo do tempo.
- Relevância para os stakeholders: Os indicadores consideram tanto a perspectiva dos participantes quanto a das áreas de negócio.

Capacidade de demonstrar impacto: Eles interferem em indicadores estruturantes do negócio.

- Temporalidade: Todos podem ser medidos dentro de períodos específicos.
- Viabilidade de coleta: Os dados necessários para esses indicadores são encontrados em relatórios internos, o que facilita a implementação.
- Foco em melhoria contínua: Indicadores como a satisfação dos participantes ajudam a identificar oportunidades de aprimoramento do programa.

## **Resultados**

Abordamos os resultados, observando os indicadores do Programa, acompanhados pela Cooperativa e que apoiam a avaliação do desempenho:

<b>Indicador</b>	<b>Turma 1</b>	<b>Turma 2</b>	<b>Turma 3</b>
<b>Percentual de aprendizes com a certificação ANBIMA concluída até o final do Programa</b>	83%	100%	100%
<b>Percentual de participantes que supriram vagas de forma imediata</b>	100%	86%	100%
<b>Redução dos processos seletivos com aproveitamento de pessoas do Programa</b>	32%	78%	50%
<b>Percentual de satisfação dos participantes com as capacitações</b> (a partir da turma 3 passou-se a realizar o acompanhamento da NPS)	98%	98%	-
<b>NPS</b> (até a turma 2 realizou-se o acompanhamento do percentual de satisfação dos participantes com as capacitações)	-	-	9,4
<b>Participação dos demais colaboradores com o objetivo de fomentar a educação continuada</b>	105	100	239

*Tabela 6: Indicadores do Programa*

Os resultados observados a partir da análise dos indicadores demonstram a efetividade do Programa nos diferentes aspectos a que ele se propõe: obtenção da Certificação Anbima que permite atuação plena, de forma regular, o que impacta na sua produtividade e tranquilidade de estar com as credenciais necessárias para assumir sua posição; Agilidade nas reposições com 95% dos participantes direcionados para vagas de forma imediata; Percentuais expressivos na redução de processos seletivos, que impactam positivamente na necessidade das agências de receberem pessoas em curto espaço de tempo e também na redução de trabalho operacional da área de Atração e Captação; Avaliação de satisfação quantitativa e qualitativa alta, mas que permite a revisão de metodologia, proposta pedagógica e estrutura do programa; Participação de demais colaboradores desempenhando um papel de reciclagem e/ou preparação para novos desafios.

<b>Indicador</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Redução nos pedidos de desligamento de colaboradores da área de negócios</b>	24,39%	14%

*Tabela 7: Indicador do Programa*

A Pesquisa de Clima nos indicava que parte das pessoas contratadas diretamente para as posições do negócio, sem preparação prévia, sentiam-se sobrecarregadas, pressionadas em precisar atender as demandas dos Associados, gerar resultados e

aprender ao mesmo tempo. Isso fazia com que alguns se sentissem incapazes de realizar esse trabalho e pediam para sair. Da mesma forma que deixar o trabalho de ensinar para os colegas da agência também sobrecarregava o time que por vezes fazia o mesmo movimento. A redução de 10% no percentual de desligamentos do ano de 2023 para 2024 demonstra mais um ponto de efetividade do Programa, nesse indicador de alto impacto para o negócio.

### **Impactos e benefícios**

Com base nos ciclos já realizados, destaca-se como importante resultado gerado o aumento do nível de especialização técnica dos participantes, promovendo maior segurança e agilidade ao assumir gestão de carteira.

A condição de reconhecer as pessoas envolvidas também é um benefício percebido pelo programa, pois oportuniza a estes um sentimento de valorização e credibilidade. Facilitadores internos e padrinhos/madrinhas que atuam na formação e desenvolvimento dos participantes, são reconhecidos em evento de encerramento de ano da Cooperativa.

### **Avaliação**

Com a experiência de ter desenvolvido o ciclo completo em mais de uma turma, já é possível concluir que a iniciativa atinge os objetivos a que se propõe.

A avaliação do Programa é conduzida com base em uma metodologia estruturada, que combina acompanhamento contínuo, análise de indicadores quantitativos e qualitativos, e validação periódica por meio de instâncias de governança. Essa abordagem permite mensurar com precisão os resultados alcançados e sustentar as conclusões sobre a efetividade do Programa.

A metodologia de avaliação contempla: Checkpoints mensais; Aplicação de instrumentos de feedback e NPS; Monitoramento do indicadores-chave; Reuniões bimestrais do Comitê Estratégico de Pessoas.

A evolução constante de uma turma para outra também vem nos permitindo otimizar recursos humanos e financeiros, promover ajustes que tenham como foco a qualidade das capacitações e a efetividade do aproveitamento dos profissionais, o que permite que façamos uma avaliação positiva para a continuidade do Programa.

## **Conclusão**

O Programa Escola de Negócios da Sicredi das Culturas RS/MG consolida-se como uma iniciativa estratégica e transformadora, que vai além da capacitação técnica. Ele representa um compromisso genuíno com o desenvolvimento humano, a valorização das pessoas e a sustentabilidade do negócio cooperativo. Ao integrar teoria e prática, promover o protagonismo dos participantes e fomentar uma cultura de aprendizagem contínua, o Programa contribui de forma significativa para a formação de profissionais preparados, engajados e alinhados aos valores da Cooperativa.

Os resultados alcançados ao longo das quatro turmas — com destaque para os altos índices de certificação ANBIMA, aproveitamento imediato dos participantes em vagas estratégicas, redução de rotatividade e satisfação com as capacitações — evidenciam a efetividade do modelo adotado. Além disso, o impacto positivo se estende para além dos participantes diretos, alcançando toda a estrutura da Cooperativa, ao proporcionar maior agilidade nos processos de substituição, reduzir a sobrecarga das equipes e fortalecer o clima organizacional.

Outro aspecto relevante é a capacidade do Programa de se reinventar a cada ciclo. A escuta ativa dos envolvidos, a análise criteriosa dos indicadores e a implementação de melhorias contínuas demonstram um modelo de gestão ágil, colaborativo e centrado nas pessoas. A adoção de novas metodologias, como o contrato de estágio e o uso de plataformas digitais de aprendizagem, mostra a sensibilidade da Cooperativa em adaptar-se às mudanças do mercado e às necessidades das novas gerações.

Dessa forma, o Programa Escola de Negócios não apenas cumpre sua missão de preparar profissionais para os desafios do presente, mas também planta as sementes de um futuro mais colaborativo, humano e próspero. É um exemplo concreto de como o investimento em pessoas pode gerar valor duradouro para a organização, seus associados e a comunidade do negócio.

## **Bibliografia**

ÉBOLI, M. (2004), **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. Editora Gente, São Paulo.

FERREIRA, V.B. **A prática colaborativa: tradição e contemporaneidade**. In: E-science e políticas públicas para ciência, tecnologia e inovação no Brasil [online]. Salvador: EDUFBA, 2018, pp. 57-75. ISBN: 978-85-232-1865-2.

**<https://doi.org/10.7476/9788523218652.0005>**.

GALLUP. **State of the Global Workplace 2023 Report**. Washington: Gallup, 2023.

Disponível em: **<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>**. Acesso em: 08 abr. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. **Tendências de Gestão de Pessoas 2024**. São Paulo: GPTW Brasil, 2024. Disponível em: **<https://www.gptw.com.br>**. Acesso em: 08 abr. 2025.

Guido-Jara, J. E., Carbonell-García, Z. M., Pérez-De La Cruz, N. M., & Alva-Olivos, M. A. (2024). **Motivación laboral y su relación con el desempeño laboral de colaboradores del área de administración.** Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 9(1), 228–237. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3687>.

GUPY. **Panorama de RH 2024: tendências e desafios para profissionais de Recursos Humanos no Brasil.** São Paulo: Gupy, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io>. Acesso em: 08 abr. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations.** McKinsey, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 08 abr. 2025.

Mundim, A. P. F. & Ricardo, E. J. (2004). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitymark.

### **Informações dos autores**

Apresenta-se a seguir os autores do case abordado neste relato, bem como mini currículo deles:

**Andréia dos Santos Moreira** – Licenciada em Matemática, Administradora, com especialização em Negócios e Educação e Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações. Atua como Assessora de Pessoas e Cultura desde 2023.

**Karinn Ghisleni** – Formada em Psicologia com especialização em Gestão de pessoas, atua em Recursos Humanos há 20 anos. Atualmente Gerente de Pessoas e Cultura no Sicredi desde 2021.