

KARINE GASPARIM CORAZZA ALTRAN

Cultivando Talentos – Desenvolvimento de Gerentes de Agência

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso **MBA Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito**, de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, da FGV/IDE como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Myrian Lund

Francisco Beltrão - PR

2019

KARINE GASPARIM CORAZZA ALTRAN

Cultivando Talentos – Desenvolvimento de Gerentes de Agência

Nome do Coordenador: Myrian Lund

Professora Orientadora: Myrian Lund

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Pós-Graduação *lato sensu* *MBA Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito*, Nível de Especialização, do Programa FGV Corporativo requisito para a obtenção do título de Especialista.

TURMA CENTRAL CRESOL BASER

Francisco Beltrão – Pr
2019

Trabalho de Conclusão de Curso

Cultivando Talentos – Desenvolvimento de Gerentes de Agência

Elaborado por **Karine Gasparim Corazza Altran** e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do título Especialista do Curso de Pós-Graduação *lato sensu*. Nível de Especialização, do Programa FGV Corporativo.

Data da aprovação: de de 2019

.....
Assinatura do Coordenador Acadêmico (Nome)

.....
Myrian Lund

DECLARAÇÃO

A Empresa, representada neste documento pelo Sr. (a), (cargo)....., autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado:, realizado pelo aluno, do Curso, do Programa FGV Corporativo, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

....., .. de de

.....
(assinatura)
(cargo)
(Nome da Empresa)

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno **KARINE GASPARIM CORAZZA ALTRAN**, abaixo-assinado, do Curso MBA Gestão Empresarial: Cooperativas de Crédito, do Programa FGV *Corporativo*, realizado no período de 01/01/18 a 13/06/19, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado:, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

..... de de 2019

.....
(Assinatura)

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Projeto Cultivando Talentos consiste no desenvolvimento de lideranças nas Cooperativas do Sistema Cresol, a fim de padronizar a demanda de mercado e internamente no Sistema a sucessão gerencial. O objetivo é promover uma Academia de líderes formando colaboradores para assumirem cargos de liderança. Este projeto tem como motivação a crescente necessidade de pessoas qualificadas para ocupar vaga de gerentes na Cresol, especificadamente nas Cooperativas singulares. Atualmente tem 24 vagas disponíveis de gerência em todo sistema para serem supridas, 22 expansões previstas para 2019 e 42 previstas para 2020. Ser gerente na Cresol é liderar, é a pessoa de referência daquela unidade, que representa no município, que atua de forma direta com o cooperado, que faz gestão de uma equipe para o bem comum que é o atendimento ao cooperado da melhor forma, gerando resultados ao Sistema.

Foram realizadas pesquisas com 3 Instituições Cooperativas financeiras como Sicredi, Sicoob e Ailos. Foi possível perceber em 2 delas (Sicredi e Ailos) que existe um avanço no modelo de desenvolvimento de lideranças com projetos estruturados e sendo executados. Já em outra (Sicoob), está em andamento para estruturar um programa em curto prazo. Também foi pesquisada Bibliografia sobre o Cooperativismo Europeu, e visita in loco numa Academia Europeia – ADG, que tem concepção para lideranças estruturadas, em que se percebeu uma grande formação no desenvolvimento de líderes, investimento, estrutura e que se ocorre num prazo maior do que as estudadas no Brasil, sendo em até 2 anos para formação. Que esta academia Europeia aposta muito tempo para desenvolver, e somente quando a pessoa está extremamente preparada assume o cargo, sendo que no Brasil muitas vezes acontece ao inverso.

O programa Cultivando Talentos Cresol terá as seguintes etapas: Inscrição, Seleção, Treinamento. O momento de inscrição será pelo portal do colaborador, o qual todos colaboradores têm acesso, respondendo questionamentos relevantes para análise do cargo e mobilidade. A partir disso, a área de Gente&Gestao fará a mensuração, análise dos requisitos do cargo, para seleção dos participantes, bem como pontuação da avaliação de desempenho dos inscritos, trilha do conhecimento cumprida do cargo atual, entre outros, para incidir na próxima etapa que é o treinamento. O treinamento terá 25 vagas, tendo mais aprovados para participar, serão organizados para as próximas turmas. Sua duração será de 8 meses, com carga horaria de 296 horas, sendo realizadas aulas quinzenais. Cada módulo terá avaliação do ministrante da disciplina, e somente mediante aprovação, que os colaboradores poderão

passar para a etapa seguinte. As turmas ocorrerão anualmente, na sequência da formação da primeira turma, se dará a seleção de novos participantes para o próximo o treinamento.

Como divulgação, será utilizado o endomarketing, estimulando participação de todos e evolução de carreira na Cresol. Como plano financeiro estima-se custo de R\$25.000,00/turma de 25 alunos, preço base 2019 com formação, mais custos extras de deslocamento, alimentação, hospedagem dos participantes, que será por conta de cada Cooperativa que o colaborador está inserido. Com este programa teremos pessoas preparadas com competências voltadas ao conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para exercer o cargo de liderança, refletindo em equipes com boa performance e resultados satisfatórios ao Sistema Cresol. Se aposta muito na formação, no desenvolvimento, nas pessoas que já trabalham na Instituição, pois já estão aderidas a cultura da Empresa, engajadas, com conhecimento do objetivo, facilitando processo de formação, para tornarem-se líderes eficazes.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. ANÁLISE.....	10
3. PLANO OPERACIONAL.....	11
3.1. Liderança.....	15
3.2 Poder e Autoridade.....	16
3.3 Motivação x ambiente organizacional.....	18
3.4 Comunicação Organizacional x Liderança	18
4. PLANO DE MARKETING.....	22
5. PLANO FINANCEIRO.....	24
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
ANEXOS.....	27
REFERÊNCIAS.....	32

1.INTRODUÇÃO

O presente plano de negócios tem por objetivo a criação de uma academia de líderes para atender as necessidades gerenciais das agências nas cooperativas ligadas a Cresol Baser. O plano de negócios conta com 5 capítulos, sendo no Primeiro capítulo será abordado Introdução ao tema liderança; no Segundo análise mediante o tema abordado, mediante pesquisas realizadas; no Terceiro capítulo como será implantação deste programa; no Quarto os objetivos estratégicos através do plano de marketing, formas de divulgação; no Quinto quais custos necessários x retorno do projeto, no Sexto considerações finais mediante toda análise realizada, viabilidade.

O plano irá esboçar sobre o entendimento do tema liderança nas mais diversificadas esferas, discutindo cada uma para melhor compreensão e posterior proposto plano para aplicação no sistema Cooperativo Cresol.

Para Chiavenato (2014. p. 6),

Para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investir diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendam e os sirvam e que saibam como satisfazê-los e encantá-los. E ganham mais com isso. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

Assim, entende-se a nova visão das organizações no que se refere ao capital humano, acenando este como ponto importante e não apenas capital produtivo, pessoas que precisam satisfazer suas necessidades, se sentirem parte da empresa, envolvidas, entusiasmadas, motivadas. Nesta visão moderna, mostra que ao investir nas pessoas, pode ser o diferencial refletindo em resultados mais eficazes.

Outro ponto relevante, pensando a atualidade, que é necessário investir em formação, mas com recursos limitados, é relevante acometer em lideranças para que as mesmas estejam motivadas e capacitadas frente suas equipes. Sendo assim, participar, compreender as mais variadas esferas e atuar auxiliando no desenvolvimento local.

2. ANÁLISE

Foram realizadas análises em Instituições Financeiras, a fim de compreender forma de atuação em seus programas de Liderança. E pelas pesquisas realizadas foi possível compreender que duas já possuem uma estrutura desenvolvida atuante, com eficácia no desenvolvimento de líderes com características de persuasão, gestão de pessoas, comunicação, foco nos resultados através do Programa. Sendo assim, foi construído este Projeto, com subsidio a tudo que foi analisado, estudado e com experiência de outras Instituições para gerar algo bem estruturado e eficaz na Cresol.

Mediante as respostas, nota-se que muitas Instituições já trabalham com programa sólido para o desenvolvimento de lideranças, e que é valorizado muito o incentivo interno para que colaboradores assumam vagas de lideranças e sejam desenvolvidos, pensando em já conhecerem procedimentos internos e tem melhor adaptabilidade ao negócio. E as que não possuem este programa estruturado, já percebem importância e se encaminham para em curto prazo terem implantado.

Outro ponto marcante, é que algumas Instituições trabalham com misto de colaboradores internos e externos para o programa, diferente do que será proposto na Cresol focando apenas em colaboradores internos. E também algumas Instituições, fazem duração maior do treinamento, porem como o Sistema Cresol não tem tempo hábil para maior prazo, será trabalhado condensando a formação para 8 meses, formando pessoas em curto prazo. E último ponto relevante, que uma Instituição pratica é a formação de lideranças por meio de indicação de pessoas que venham da área comercial apenas, não sendo este o foco da Cresol, tendo possibilidade de inscrição no Programa a todos colaboradores, sem discriminar tempo que estão na Empresa ou cargo que desenvolvem.

O cargo gerente de agência é a pessoa responsável pela gestão e administração dos postos de atendimento, executando prioritariamente atribuições de desenvolvimento e expansão, efetivação de negócios e coordenação da equipe. Este profissional precisa ter conhecimento do negócio, mas principalmente gerir pessoas, saber que será por meio deste ultimo que o resultado acontecerá de maneira eficaz.

3. PLANO OPERACIONAL

a) Definição do Programa

Habilidades e competências a serem desenvolvidas	Disciplina	Carga horária	Nome Instrutor	Preço (instrutor + logística) Base: Set/2019
Visão sistêmica e analítica.	O Poder do Cooperativismo	16h	José Vandresen	Sem custo
Persuasão, capacidade de interpretação, capacidade analítica	Compliance	16h	Consultor externo	R\$ 15.000
Comunicação, pro atividade, liderança, capacidade de planejamento, argumentação e segurança	Oratória	16h	Consultor interno	Sem custo
Visão sistêmica, flexibilidade, boa interação social.	Cultura Cresol	24h	José Vandresen	Sem custo
Interação social, liderança, visão sistêmica, capacidade de negociação	Relacionamento Interpessoal	16h	Katiuce Piuna Duque Ferrari	Sem custo
Capacidade de estabelecer prioridades,	Gestão de Conflitos	16h	Katiuce Piuna Duque Ferrari	Sem custo

habilidades de negociação				
Foco nos resultados, capacidade de metas e resultados	Estratégia do Negócio Cresol	16h	Consultor interno	Sem custo
Agilidade, pro atividade, se conhecer, conhecer o outro, liderança	Autoconhecimento	16h	Katiuce Piuna Duque Ferrari	Sem custo
Como se portar, aparência adequada, cultura organizacional	Etiqueta Corporativa	8h	Consultor externo	R\$ 10.000
Capacidade de organização, foco, iniciativa, pro atividade	Planejamento Estratégico Participativo	24h	Leonel Romanini Júnior	Sem custo
Liderança, auto conhecimento, foco, determinação, capacidade de lidar com a mudança.	Líder Coach	24h	Katiuce Piuna Duque Ferrari	Sem custo
Boa resolução de conflitos, capacidade de comunicação, capacidade de negociação, estabelecer prioridades	Comunicação Corporativa	24h	Consultor interno	Sem custo
Habilidades de negociação, estabelecer	Gestão por Competência ou Comportamento	24h	Katiuce Piuna Duque Ferrari	Sem custo

prioridades, visão sistêmica				
Visão sistêmica e analítica, boa interação social	Governança Corporativa	24h	José Vandresen	Sem custo
Capacidade de organização e planejamento	Estratégia de Mercado para nosso Negócio Cresol	24h	Leonel Romanini Júnior	Sem custo

Este plano operacional compreende a implementação da academia de líderes, com início em Janeiro de 2020, sendo realizado anualmente, após formação de uma turma, inicia-se outra. Todos os colaboradores do sistema Cresol, independente da área de atuação e/ou cidade que trabalha, poderá se inscrever.

b) Os objetivos estratégicos

O que?	Treinamento de formação de Gerentes de Agencia
Por quê?	Para suprir vagas disponíveis no sistema Cresol
Onde?	Sistema Cresol
Qual prazo?	8 meses
Quais áreas responsáveis?	Comercial, Recursos Humanos, Comunicação e Marketing Instituto, Administrativo
Qual metodologia?	Disciplinas/ aulas presenciais
Qual custo?	R\$25.000

c) Objetivos

E como objetivo principal será analisar colaboradores do Sistema Cresol, a fim de auxiliar no desenvolvimento e formação dos mesmos para cargos de liderança. Este estudo se deu pela motivação de existirem 24 vagas de gerentes em nível de sistema com “cadeiras” a serem ocupadas e refletindo acerca de expansões, sendo 22 previstas para o ano de 2019 e mais 42 previstas para o ano de 2020.

d) Metodologia

Será utilizada será por 3 etapas: Inscrição dos colaboradores, Seleção, Treinamento Cultivando Talentos. No passo inicial da inscrição, será realizado o mapeamento/incentivo de colaboradores nas Cooperativas por lideranças já existentes, estimulando inscrições e realização pelo portal do colaborador, acessado por todos colaboradores.

O fluxo seguinte, seleção dos inscritos será por meio de Processo seletivo regionalmente dos inscritos (que engloba análise dos requisitos do cargo, existentes nas Políticas de Recursos Humanos do Sistema Cresol; avaliações de desempenho periódicas realizadas sistemicamente nos meses de março a maio anualmente, mediante performance/ índices de resultados dos últimos 12 meses; trilha do conhecimento, seu cumprimento referente ao cargo atual com todos os cursos exigidos, sem contar os existentes a menos de 3 meses; dinâmica presencial; aplicação de Teste comportamental).

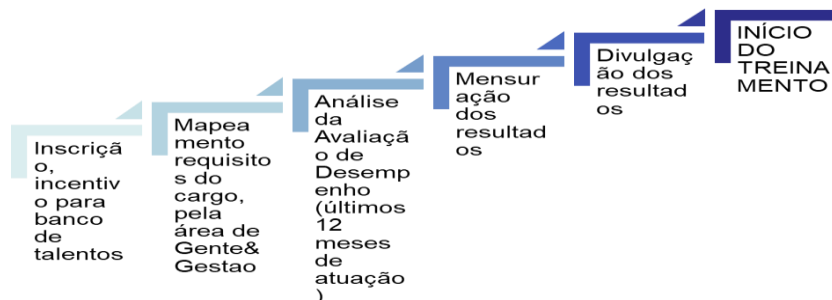
Assim, os colaboradores que tiverem bom desempenho nos itens citados, serão selecionados para participar da Academia de líderes Cresol, o Programa Cultivando Talentos.

e) Duração

Este Programa tem a duração de 8 meses, contando com várias disciplinas como: Cooperativismo, Compliance, Oratória, Cultura Cresol, Relacionamento interpessoal, Gestão de Conflitos, Estratégias do negócio, Autoconhecimento, Etiqueta corporativa, Planejamento estratégico, Coaching, Comunicação corporativa, Gestão por competências, Governança, Estratégias de mercado.

A carga horária será de 296 horas, com aulas quinzenais. Posterior, acompanhamento prático com líderes já formados, para análise da execução de toda bagagem de conhecimento aprendida no Programa.

Trilha para o Programa CULTIVANDO TALENTOS



Desta forma, será discorrido primeiramente sobre tema liderança e suas ramificações para melhor compreensão do tema e melhor embasamento/ justificativa deste Programa.

3.1. Liderança

LARA (2012) abordou a dificuldade em definir liderança, uma vez que são inúmeros os trabalhos publicados e revisados sobre o tema. Porém este conceito de liderança é antigo e que sofre releituras e mudanças aos longos dos anos, adaptando-se a geração vivida. Este autor, LARA (2012), ainda cita diversas definições, onde cada uma delas possui sentidos similares, mas características únicas.

Segundo Chiavenato (1992; 147) a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Um bom líder é mais do que uma pessoa que gerencia tarefas. Ele precisa enxergar seus colaboradores como parceiros e motivá-los para que sigam os objetivos e missão da organização. Para isso o líder precisa, primeiramente se identificar com a visão da empresa e assim passar confiança às outras pessoas.

Hunter (2006) define que liderança tem como habilidade a forma de influenciar os liderados a executarem suas tarefas, alcançando seus objetivos e sendo inspirados pela força de vontade. ARRUDA et all (2010) salienta que as lideranças devem possuir rápida capacidade de mudança, adaptando-se aos novos desafios.

Liderar, em sua essência, é a forma de influenciar os comportamentos das outras pessoas, intencionalmente, a fim de dirigir seus atos e ações para busca do objetivo proposto (CHIAVENATO, 1999:553-627). Liderança ocorre, em sua natureza,

no meio social, entre pessoas de próximo convívio e que, podem ou não, ser nas organizações.

Segundo Stogdill (1974) liderança envolve um mesmo objetivo, entre a equipe, e que suas expectativas são vencidas pelo apoio, confiança e superação. O grupo precisa enxergar que sua equipe possui uma busca em comum e que as adversidades, são superadas juntos, conquistadas com esforço em comum, para que a superação daquele objetivo seja esforço do todo.

Para Hunter (2004) líderes são vistos como influenciadores que orientam, conduzem e estão ao lado de suas equipes em busca de entregar o objetivo almejado. Em sua visão, o autor, destaca que o líder tenta convencer seus liderados de que suas ideias são as possíveis de chegarem ao resultado. Neste ponto, também podemos citar que, mesmo dentro ou fora das organizações, teremos vários tipos de liderados e, em meio a estes, alguns não serão agradados pelas ideias do líder, porém realizam seus trabalhos contribuindo com desenvolvimento da organização.

O líder, em sua jornada, transmite a sua equipe liberdade, justiça e auto realização, podendo influenciar estes comportamentos a níveis superiores de conscientização (Bennis; Nanus, 1988). De acordo com o autor o líder deve mostrar autoconfiança e motivar suficientemente os colaboradores, para que estes reflitam os benefícios no ambiente de trabalho, levando a mesma autoestima e confiança para eles passados.

O líder que conhece sua equipe possui meios para ensinar a pensar, agir, sentir e se adequar ao ambiente e situações vividas no dia a dia. Estes elementos compõem diretamente o clima organizacional (Schein,2009). O autor relata que estes elementos são essenciais para a melhoria do clima organizacional, pois em um ambiente onde os colaboradores conseguem pensar, agir e adaptarem-se as situações são notoriamente ambientes de grandes entregas e realizações.

3.2 Poder e Autoridade

HUNTER (2004), descreve poder como “a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer” e ainda menciona a autoridade como a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

Esta diferença é notoriamente corrosiva ao longo prazo, pois colaboradores expostos ao poder executam suas tarefas sobre influência do cargo hierárquico, porque estão em seu trabalho ou mesmo pelo salário ao final do mês. Já os colaboradores que possuem líderes ou figuras que exercem autoridade sobre eles, conseguem assimilar seus papéis e suas responsabilidades através do ambiente promovido pela autoridade exercida de seu superior.

É muito importante ficar claro a diferença entre chefiar e liderar. Sendo que no primeiro aspecto está mais voltado em delegar, e o segundo fazer junto. O líder é aquela pessoa que consegue direcionar sua equipe pela influência, pelo comportamento, pela gestão. Auxilia no que for necessário, consegue envolver, apoiar, incentivar.

O líder tem conduta centrada nas pessoas, onde, seu principal papel é determinar e fazer com que experimentem, sintam contentamento e orgulho do dos afazeres. O líder tem um recorro emocional para as necessidades humanas apresentadas por Maslow, que são necessidades de sentir-se importante e útil, de relacionamento interpessoal e ser reconhecido, valorizado.

Já chefe é centralizado no sistema, no resultado a qualquer custo, na entrega dentro do prazo, sem pensar nas pessoas. OLIVEIRA E PERES relatam a diferença entre os chefes e os líderes, onde o papel esperado dos chefes é a presença de controles sobre seus colaboradores, regras definidas, exercem sua posição hierárquica e seus objetivos são focados nas metas da organização. Em contraponto os líderes estão em constante adaptação, voltando sua atenção para a equipe, escutando, refletindo, dialogando e assim extarem as características individuais de cada liderado para obtenção dos resultados esperados pela organização. Os autores, OLIVEIRA E PERES, ainda salientam que ambos são necessários em uma organização, pois cada um desenvolve seu papel e atua de uma forma complementando o outro. MACHADO (2018) corrobora que a bibliografia muitas vezes coloca líderes e chefias em posições antagônicas, porém são complementares em sua visão.

O papel dos chefes nas empresas está sendo substituído cada vez mais pelos líderes, pois estes possuem uma rede de indivíduos, seus liderados, que buscam alcançar os objetivos propostos, mas obtendo desenvolvimento pessoal e de maneira colaborativa com o grupo LARA (2012).

3.3 Motivação x ambiente organizacional

Para Baumotte et al. (2013, p.147), define-se motivação por:

Todo comportamento humano é motivado. Não devemos confundir estímulo com motivação: no primeiro caso, não há envolvimento do eu interior. No incentivo, o indivíduo age levado por pressões externas: ganhar comissões, obter certas vantagens ou evitar punições. Na motivação, ao contrário, o eu interior está envolvido e a pessoa age impelida por uma força interna, porque gosta e quer.

Ainda na mesma linha, segundo Cavalcanti et al. (2005, p.86),

A motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas às suas atividades (Levy-Leboyer, 1990). Vergara (2003) enfatiza o seu caráter intrínseco, tendo em vista nascer das necessidades interiores, de modo que o que os líderes podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de seus funcionários.

Para um indivíduo a motivação pode ser externa ou interna. A motivação interna, diz respeito à busca de seus ideais, seu objetivo ou sua necessidade. Já a motivação externa, pode vir de um líder, elogio, salário por produtividade, bônus ao final da entrega, oportunidade de crescimento, enfim, outras formas de estímulo que promovem ao colaborador a busca pelo resultado. Entre as duas motivações, a interna, tende a ser mais duradoura, pois acarreta em um significado pessoal e, desta forma, pode influenciar a pessoa em trabalhos mais longos.

De maneira geral, quando o indivíduo possui necessidades e busca satisfazê-las, através de suas atitudes e/ou comportamentos, este está obtendo uma forma de motivação, pois estará alcançando algum nível da hierarquia das necessidades. Em se tratando de motivação, algumas teorias foram surgindo ao longo dos anos. Nas seções seguintes serão descritas as teorias da motivação a fim de destacar alguns pontos abordados em cada uma delas.

3.4 Comunicação Organizacional x Liderança

Segundo Chiavenato (2000, p. 142), comunicação “é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação”. Já no conceito de Scanlan (1979, p. 372) define que “a comunicação pode ser definida

simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra”.

Já outra autora, Kwasnicka (2004) considera os canais de comunicação como formais e informais. Nos formais, os objetivos são comunicados pela hierarquia organizacional de cima para baixo, ou seja, do chefe para os funcionários, enquanto as informações são comunicadas de baixo para cima (funcionários para chefia), formando uma rede de comunicação de mão dupla.

Já os canais informais são aqueles que concebem uma liberdade de expressão para o grupo de trabalho. Eles geralmente passam a existir como resultado de uma carência da rede de comunicação formal e não necessariamente estarão ligados às linhas formais de autoridade ou à estrutura da organização. Muitas vezes os canais informais são vistos como boas fontes de tendências inovadoras.

Assim, em toda essa estrutura organizacional, a comunicação torna-se um aspecto muito importante, tendo em vista que ela é tida como método fundamental e alicerce para quase todos os procedimentos nas organizações, agregando diversos estilos de conduta e incidindo em um todo conectado.

Para Berger e Luckman (1996) a fala, é o veículo mais importante da permanência da realidade, pois se elas discorrem uma com as outras conseguem transmitir pensamentos, resolver conflitos, expor sentimentos, ações, enriquecendo o grande elo de comunicação não-verbal que abarca a mesma.

Bowditch e Buono (1992) definem comunicação como a troca de informações entre um transmissor e um receptor e a dedução (percepção) da definição entre os indivíduos envolvidos, ou seja, o que eles compreendem a partir da mesma. Afirmam que há uma diferença entre a transmissão da comunicação e a compreensão do significado desta informação.

Relatam que a Teoria da Informação tem como objetivo principal transmitir um sinal de um ponto a outro, mesmo com as interferências que possam afeta-los nesse procedimento. Desta forma, pode-se notar a comunicação como algo mecânico, automático, que tem intuito de fazer as mensagens chegarem a seu destino com o mínimo de defeitos e falhas.

Mas essa teoria não pode ser aplicada na íntegra para a comunicação humana, pois esta não estará totalmente concluída enquanto a mensagem não for interpretada de maneira eficaz por seu receptor. Caso existir ruído forte ou considerável, a mensagem não chegará de maneira satisfatória ao seu foco.

Entretanto o fato de ter adquirido a mensagem também não significa que ela tenha sido entendida de maneira eficaz. Pois como se sabe os significados ocorrem através da interação social, o que algumas pessoas interpretam de uma maneira outras interpretam de outra aquela mesma mensagem.

Deste modo, segundo os autores supracitados, para se entender o processo de comunicação é preciso considerar uma série de fatores como:

- Graus de hierarquia, ou seja, quem está se comunicando com quem;
- A linguagem, a forma que a mensagem está sendo repassada, a capacidade de entendê-la;
- Canais de comunicação;
- Conteúdo da mensagem;
- Características do transmissor e do receptor;
- Contexto de forma geral, espaço físico, ambiente, entre outros.

Bowditch e Buono (1992) enfatizam que o “segredo” para uma boa comunicação organizacional está na forma que a comunicação é conduzida para as pessoas específicas e para os grupos de trabalho que utilizam a comunicação para resoluções, soluções e tomada de decisões institucionais. Dessa forma, ela será utilizada de maneira eficaz, auxiliando na demanda organizacional.

Já o autor Scroferneker (2012) enfatiza que através dos processos de globalização e expansão mercadológicas atuais, empresas vêm procurando refletir acerca dos aspectos da comunicação organizacional. Pois acreditam que esta comunicação é uma forma para manter todos os tipos de funcionários e até mesmo o contato com clientes e público externo.

Riel (1995) apud Scrofernecker (2012) aborda que a comunicação organizacional está atrelada através de algumas ramificações como as relações públicas, estratégias da empresa, publicidade, contato interno e externo, enfim, um grupo diferenciado de atuação que se relaciona com todos os segmentos da Instituição.

Os autores Bowditch e Buono (1992) explicam que a comunicação organizacional pode ser estudada a partir de 3 funções importantes para gerar resultados favoráveis e eficazes: A primeira função está relacionada ao cumprimento do trabalho, ou seja, que os objetivos de produção sejam efetivados; Já a segunda são os processos inovadores, que permitam crescimento, desenvolvimento e que ajudem a empresa a se adaptar a novos paradigmas como, por exemplo, pensar em processos ambientais, entre outros; A terceira e última função é a de socializar os envolvidos para que exerçam boas relações interpessoais e que estão sirvam de motivação para os mesmos.

Esses autores enfatizam que a chave para a comunicação organizacional está no condicionamento e na estrutura que a comunicação é abordada e entendida por pessoas específicas e a equipes que necessitam da mesma no trabalho, nas soluções de conflitos, na influência e na tomada de decisões.

Nem sempre se comunicar é algo fácil e eficaz. Às vezes existem ruídos desviando da mensagem original e a modificando. Isso gera maus entendimentos, conflitos e falhas no ambiente de trabalho.

De acordo com Carvalho e Serafim (1995):

“O ruído é identificado na comunicação humana como o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem em seu fluxo: emissor x receptor e vice-versa. Isto significa que nem sempre aquilo que o emissor deseja informar é precisamente aquilo que o receptor decifra e compreende”. (Carvalho e Serafim, 1995, p. 82).

Entretanto, Gil (1994, p.34), coloca que “entende-se por ruído qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem,

seja ela sonora, visual, escrita etc. E é este o desafio das comunicações nas empresas e na nossa vida diária”.

Todos os problemas que podem acontecer nesta comunicação falha, em alguns casos podem gerar consequências graves no ambiente organizacional. Se o chefe não consegue passar ao seu subordinado, por exemplo, o que espera de seu trabalho, o número exato de um pedido, o prazo para entrega de um produto, são processos que resultarão na falha da produtividade, acarretando problemas sérios para a Organização.

4. PLANO DE MARKETING

Este plano de marketing abordará de maneira externa, pensando nos consumidores e clientes externos, mas também com foco no endomarketing, ou seja, nos colaboradores do próprio Sistema Cresol, como veem a oportunidade de carreira, desenvolvimento.

O marketing tem assumido ao longo dos anos um papel fundamental nas Organizações, auxiliando na divulgação, atendendo mercado alvo da organização, oferecendo produtos de qualidades e referência. Para Ambrásio, (2002, p.4):

"Marketing é o conjunto de técnicas voltadas para maximizar a felicidade das pessoas por meio da satisfação das necessidades e desejos, otimizando o retorno para organização".

De acordo com a definição do autor, pode-se dizer que marketing está interligado nas mais variadas áreas dentro da empresa, foco para o consumidor. Kotler (2000, p.30):

"Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros".

Assim, entende-se apenas como uma esfera de vender e divulgar produtos, mas também um processo essencial para alavancagem da empresa.

Richers (2000, p. 61) afirma que:

Todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas

em tomo de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de PM, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

Para Bekin (2004), o endomarketing complementa a instituição mobilizando seus colaboradores internamente, a fim de desenvolver a cultura, o que gera bons resultados prestados. E Costa (2012) enfatiza como momento gerencial contínuo refletido aos escopos da instituição e seus demais processos como estímulo, para garantir a motivação, o acordo e objetivos estratégicos, os quais corroboram diretamente com o resultado.

O Endomarketing é a oportunidade que a empresa possui para desenvolver colaboradores mais motivados, engajados com a missão, visão e valores; auxiliam diretamente na produtividade, pois colaboradores mais motivados, produzem mais; faz que o Turnover diminua, mantendo colaboradores e menores índices de rotatividade; faz com quem os colaboradores estejam vinculados, comprometidos, conectados com a instituição; se tenha bom clima organizacional, um bom ambiente de trabalho; qualidade de vida e bem estar aos seus colaboradores.

“[...] a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Mais do que isso, a comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes da empresa” (BRUM, 2010:41).

Objetivo do endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2004:8).

O que?	Marketing
Por quê?	Para divulgar Programa que será realizado na Cresol
Onde?	Sistema Cresol e mercado externo
Qual prazo?	Mensal
Quais áreas responsáveis?	Comunicação e Marketing
Qual metodologia?	Informativos, News laders, e-mails, site

Qual custo?	Sem custo
--------------------	-----------

5.PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro tem por objetivo apresentar, mapear e quantificar valores que serão praticados para formação de lideranças, no período já citado da Academia de líderes.

Programação X Orçamentos necessários:

Planejamento	Orçamento	Mês previsto
Inscrições no banco de talentos interno pelo portal do colaborador	Sem custo	Setembro/19
Avaliações dos requisitos pela área de Gente&Gestão	Sem custo	Novembro/19
O poder do Cooperativismo	Sem custo	Janeiro/20
Compliance	R\$15.000,00	Janeiro/20
Oratória	Sem custo	Fevereiro/20
Cultura Cresol	Sem custo	Fevereiro/20
Relacionamento interpessoal	Sem custo	Março/20
Gestão de conflitos	Sem custo	Março/20
Estratégia do negócio Cresol	Sem custo	Abril/20

Autoconhecimento	Sem custo	Abril/20
Etiqueta corporativa	R\$10.000,00	Mai/20
Planejamento Estratégico participativo	Sem custo	Mai/20
Líder coach	Sem custo	Junho/20
Comunicação Corporativa	Sem custo	Junho/20
Gestão por competências	Sem custo	Julho/20
Governança Corporativa	Sem custo	Agosto/20
Estratégia de Mercado para negócio Cresol	Sem custo	Agosto/20

Todo o esboço acima se entende como relevante para desenvolvimento, mapeando cursos a fim de formar, auxiliar no processo de amadurecimento gerencial.

Para Chiavenato (2014, p.307),

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e que se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

Desta forma, posterior investimento realizado já citado, formará lideranças internas para suprir vagas, e este retorno será em curto prazo. Teremos pessoas formadas que poderão assumir agencias sem gerentes já engajadas com cultura e conhecedores do Sistema.

Desenvolver pessoas é a chave do sucesso, pensando que empresas com poucos recursos, economia incerta, refletindo em investimentos mais certos, que são as pessoas parte do negocio. Outro retorno é ter pessoas mais motivadas, se sentindo envolvidas, visualizando investimento, crescimento, resolvendo conflitos internos de maneira mais fácil, autoconhecimento, características de inovação, disseminando boas praticas.

Outro beneficio é o conhecimento de mercado adquirido através das disciplinas, como forma de atualização curricular e prática e troca de experiências

entre os participantes. Assim, conseguem refletir e pensar na prática de sua atuação como atuar, resolver, melhorar, evoluir. E ainda diminuindo turnover, pois colaboradores engajados, sendo investidos, adquirindo conhecimentos irão aderir ainda mais na cultura da empresa, deixando-a ainda mais sólida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permite uma reflexão acerca do Sistema Cresol à necessidade e viabilidade de contermos mais pessoas preparadas e disponíveis nos Cargo de Liderança. Pensando tanto em Agencias existentes que não possuem gerentes, como nas que estão sendo expandidas neste ano de 2019 e no próximo de 2020.

Assim, com a aplicação deste plano de negócios, estima-se ter pessoas para ocupar este cargo de maneira satisfatória, num período curto de 8 meses no desenvolvimento na academia de Líderes. Porém, o processo de formação ele não é estático, sempre é necessário estar em processo de desenvolvimento, aprimoramento, e para atingir isso, a Cresol continuará desenvolvendo e incentivando seus colaboradores, seja com cursos à distância, com o programa Escola de gerentes entre outros, a fim de proporcionar esta formação continuada a qual reflete assertivamente.

A partir do Treinamento Cultivando Talentos, espera-se ter pessoas preparadas para os cargos, bem como com conhecimento, habilidades e atitudes adequadas aos cargos de liderança, executando a função de maneira satisfatória, treinando suas equipes com os conhecimentos adquiridos bem como instigando pessoas ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Sendo assim, projeto viabiliza-se por vários aspectos: seja pensando nas vagas disponíveis e futuras vagas; Pela quantidade baixa em investimento em formação X o resultado de líderes desenvolvidos para assumir cargos; Refletindo na existência de um “portfólio” de pessoas disponíveis para suas vagas; e no que se refere aos cooperados serão mais bem atendidos nas Agências com lideranças mais estruturadas, atendendo necessidades mais direcionadas, melhorando proximidade e o relacionamento.

ANEXOS

Questionário enviado para Instituições Financeiras Cooperativistas, para maior conhecimento acerca do tema e análise da aplicabilidade. Contribuição de 2, pois uma não tem estruturado.

Questões:

- 1) Existe algum programa de desenvolvimento interno para lideranças?
- 2) Como é o mapeamento destas pessoas?
- 3) Como é o funcionamento do programa?
- 4) Quem pode participar?
- 5) Qual metodologia?
- 6) Quanto tempo para ocorrer o desenvolvimento?
- 7) Como ocorre este desenvolvimento?
- 8) Quais custos aproximados para desenvolvimento do programa?
- 9) Como é o processo de divulgação?

ANEXO I Respostas Instituição X

1) Existe algum programa de desenvolvimento interno para lideranças?

Sim, existe Programa chamado Gerente Treine.

2) Como é o mapeamento destas pessoas?

Elas são analisadas com relação a sua performance, entrega de resultados, metas, destaque, e são convidadas a participar.

3) Como é o funcionamento do programa?

São promovidos ao cargo de gerente administrativo financeiro e gerente de agência. São trabalhados mais estes cargos.

4) Quem pode participar?

Colaboradores que possuem destaque da área comercial.

5) Qual metodologia?

Primeiramente são convidadas pessoas com destaque para participar do programa. Pois hoje a instituição conta com 300 colaboradores numa regional por exemplo, com 24 agências e precisa-se de pessoas para assumir e não tem. Metodologia são essas pessoas ficarem lotadas na Sede Administrativa daquela regional, acompanhando assessores, gerentes experientes, fazendo visitar junto com eles, cursos na Central, para que possam construir sua atuação de maneira mesclando, pegando um pouco de cada líder que convivem. Quando tiver vaga disponível são essas pessoas que vão assumir, e se tiver muitas pessoas é feito uma seleção para melhor adequação do perfil na vaga aberta.

6) Quanto tempo para ocorrer o desenvolvimento?

Indeterminado, pode ocorrer de 6 meses até um ano, depende da necessidade.

7) Como ocorre este desenvolvimento?

Através de cursos, vivência, acompanhamento de lideranças, visitas nas agências.

8) Quais custos aproximados para desenvolvimento do programa?

Não soube falar.

9) Como é o processo de divulgação?

Internamente é enfatizado sobre programa, importância de desenvolver colaboradores para não ser preciso vir de mercado e não ter conhecimento acerca de questões da cooperativa e também questões de adaptação.

ANEXO II Respostas Instituição Y

1) Existe algum programa de desenvolvimento interno para lideranças?

Sim, existem vários. Alguns em nível de central e outros pelas Cooperativas.

2) Como é o mapeamento destas pessoas?

Através de indicações das lideranças internas, de pessoas que tem destaque. Geralmente da área comercial.

3) Como é o funcionamento do programa?

Tem alguns programas sistêmicos e alguns reforços por cooperativa, dependendo da necessidade. Os Sistêmicos segue exemplo de alguns:

Programa pra executivos – o Proex. Especifico, alinha estratégia, troca entre cooperativas, visão do todo. Participantes Gerentes, diretores e dirigentes. Funciona em 12 módulos em 12 meses. Aborda temas como governança, gestão de pessoas, planejamento estratégico.

Programa para lideranças – o Prolider. Acontece em parceria com Universidade, a Fae, a qual reformula conteúdos adaptados a que o sistema precisa. Em forma de Pós Graduação, em torno de 2 anos, sai com título de especialista. Tem mensalmente encontros, com tarefas aplicativas, para assimilar conteúdo aprendido com pratica. Neste programa é inserido analistas potenciais, no mínimo pl indo pra sr.

Programa Trilha de liderança: participantes: Alta, media do sistema. Distribuem de maneira conteudista e como replicadores. Turma da roda aprendizado do Yassaka, sendo multiplicados para as cooperativas. Pensam que as cooperativas não podem depender da Central, são pessoas de referencia que replicam.

Programa realizado pelas Singulares: Liderança na pratica. De como fazer feedbacks, como contribuir na avaliação, sobre analise Swot. Diretor acompanha, e quem conduz é terceirizado de São Paulo.

4) Quem pode participar?

Geralmente colaboradores da área comercial, que tenham mais de 6 meses de empresa, dentre outros requisitos com destaque.

5) Qual metodologia?

Seleção para os treinamentos mediante indicações, depois depende de cada treinamento que tem metodologia adequada.

6) Quanto tempo para ocorrer o desenvolvimento?

12 meses.

7) Como ocorre este desenvolvimento?

Por meio de cursos organizados.

8) Quais custos aproximados para desenvolvimento do programa?

Custos são totalmente das Cooperativas, com formação, ou seja, custo dos palestrantes, que varia.

9) Como é o processo de divulgação?

Somente interno, pelo portal, através das pessoas responsáveis pela gestão de pessoas nas Cooperativas.

REFERÊNCIAS

AMBROSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de Marketing: passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

AMBROSIO, Vicente. **Plano de Marketing: passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2001.

ARRUDA, A. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista razão contábil & finanças**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>, jul./dez. 2010.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BOWDITCH, J L. & BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1992.

BRUM, Analisa M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CARVALHO, A. V; SERAFIM, O.C. G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 13 ed. Sextante. Rio de Janeiro, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. Sao Paulo: Prentice hall, 2000.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LARA, Edneia S. Liderança: a importância do líder na organização. **Tcc online - universidade tuiuti do paraná**, Curitiba, fev. 2013. Disponível em: <<https://tcconline.utp.br/lideranca-a-importancia-do-lider-na-organizacao/>>. Acesso em: 09 mai. 2019.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. Sao Paulo: Negócio Editora, 2000.

SCANLAN, Burt. K. **Princípios de administração e comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Disponível em: <http://www.formandobreiros.com/faculdade/textos/2010/06-09-2010/Perspectivas-Teoricas-da-Comunicacao-organizacional.pdf> acessado em 11 de Maio de 2012.

STOGDILL, Ralph. M. **Handbook of leadership**, N. Y., MacMilan/Free Press, 1974.

TONET, Helena et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.