



Top Ser Humano ABRH/RS 2026

Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento

Título do case:

Formação de Novos Gerentes de Negócio: um programa interno que transformou pessoas e acelerou carreiras na Sicredi Origens RS

Autoras e responsáveis pelo case:

Anaelena Ludwig Graef e Mariane Werner Grohs

Porto Alegre, RS - 2026

ÍNDICE

Introdução.....	01
Desenvolvimento do Trabalho.....	02
1. Justificativa.....	02
2. Referencial Teórico.....	04
3. Objetivos do Case.....	05
3.1 Objetivo Geral.....	05
3.2 Objetivos Específicos.....	05
4. Local.....	06
5. Público-alvo.....	06
6. Ações Realizadas e Metodologia.....	07
6.1 Estrutura da Formação.....	07
6.2 Facilitadores.....	08
6.3 Sistema de Avaliação em Múltiplas Camadas.....	08
7. Aplicabilidade.....	09
8. Sustentabilidade e Continuidade.....	10
9. Orçamento e Recursos.....	11
9.1 Recursos Financeiros.....	11
9.2 Recursos Humanos.....	11
9.3 Parcerias.....	12
10. Indicadores e Resultados.....	12
10.1 Movimentações de Carreira.....	13
10.2 Resultados qualitativos.....	13
11. Impactos e Benefícios.....	14
11.1 Para as Pessoas.....	15
11.2 Para a Cooperativa.....	15
11.3 Para o Cooperativismo.....	16
12. Avaliação.....	16
Conclusão.....	17
Bibliografia.....	18
Apresentação da Empresa.....	19

Sinopse

O crescimento acelerado de uma cooperativa de crédito exige que o desenvolvimento de pessoas seja tão estratégico quanto a gestão de carteiras de seus associados. A partir deste entendimento, a Sicredi Origens RS, cooperativa centenária com 31 agências na Região Metropolitana de Porto Alegre, criou, em 2025, seu primeiro Programa de Formação de Novos Gerentes de Negócios: uma trilha estruturada de 10 meses que transformou colaboradores internos em profissionais prontos para a posição treinada. O programa reuniu 87 participantes em 4 turmas, segmentadas por área de atuação, percorrendo 16 módulos que integraram formação técnica, habilidades comerciais e desenvolvimento comportamental, com avaliação em múltiplas camadas. Os resultados superaram as expectativas: frequência média de 93% e satisfação geral com nota média de 9,87, com 90% dos participantes atribuindo nota máxima. Além disso, o treinamento gerou 57 movimentações de carreira (66% dos participantes), sendo 30 promoções diretas para o cargo de Gerente de Negócios (34%), além de qualificar as práticas de Pessoas e Cultura e o desenvolvimento de negócios da Cooperativa. Contatos:

Introdução

O setor de crédito cooperativo brasileiro atravessa um período de expansão acelerada. A Sicredi Origens RS, cooperativa com um século de história, sentiu diretamente esse movimento: a perspectiva de crescimento do negócio e o aumento da base de associados elevaram a demanda por Gerentes de Negócios (GNs) qualificados, profissionais capazes de conduzir relacionamentos consultivos, dominar ferramentas técnicas e representar os valores do cooperativismo no contato com cada associado.

Diante desse cenário, a organização identificou uma lacuna crítica: a ausência de um pipeline interno de colaboradores preparados para assumir o cargo de Gerente de Negócios. Até então, o preenchimento de vagas dependia majoritariamente de processos seletivos externos e isso exigia maior tempo de adaptação dos novos profissionais aos processos de trabalho, à cultura e aos valores da instituição.

A resposta veio alinhada ao Planejamento Estratégico 2025/2027, mais especificamente ao pilar Colaborador, que estabelece duas ambições estratégicas: Formação e Desenvolvimento de Pessoas e Gestão de Desempenho e Carreira. O Programa foi concebido e lançado em janeiro de 2025 pela área de Pessoas e Cultura, com previsão de duas turmas, sendo uma para o segmento PF/Agro e outra para o segmento PJ. No entanto, as expectativas de adesão superaram a previsão inicial, e a Cooperativa tomou a decisão de acolher "todas as intenções", ratificando assim o protagonismo e os compromissos de “pessoas no centro e evolução constante” presente em nossos valores. Assim, foram organizadas 4 turmas de formação, com início em março e encerramento em dezembro, com 87 participantes: atendendo dois grupos no segmento PF/Agro e dois no segmento PJ. O processo

avaliativo foi construído em múltiplas camadas: pesquisa de satisfação, avaliação de conhecimento nos módulos técnicos e avaliação de resultados com apresentação oral na metodologia que a Cooperativa chamou de Praça de Aprendizagem, seguida do acompanhamento da movimentação de carreira e certificações ANBIMA. Este case descreve o ciclo completo de implantação do programa da identificação do problema ao monitoramento dos resultados e demonstra como uma iniciativa estruturada de educação corporativa pode gerar impacto mensurável tanto para as pessoas quanto para os negócios. Trata-se da primeira iniciativa desta natureza na Sicredi Origens RS: um programa próprio, desenhado internamente, que combinou metodologia pedagógica estruturada, avaliação em múltiplas camadas e acompanhamento longitudinal de carreira, que o destacam das práticas tradicionais de capacitação corporativa.

Desenvolvimento do trabalho

1. Justificativa

A posição de Gerente de Negócios é estratégica para o modelo cooperativo: é o GN quem conduz o relacionamento consultivo com o associado, identifica oportunidades de negócio e sustenta a confiança que diferencia uma cooperativa de um banco convencional. Um estudo de uso interno (Sicredi) sobre *“Turnover e Performance de Gerentes de Negócio no Contexto do Cooperativismo Financeiro Brasileiro”*, baseado em pesquisas amplamente referenciadas, revelou que profissionais atuando em posições comerciais estratégicas levam, em média, entre 9 e 12 meses para atingir plena performance (indo além de um ano se em condições de maior complexidade) especialmente quando o papel exige construção de relacionamentos (com os associados), entendimento aprofundado do negócio (produtos e serviços financeiros) sem falar do acultramento (somos uma instituição financeira

cooperativa). Dar celeridade e formar esse profissional é, portanto, proteger o nosso propósito e a sustentabilidade da organização.

Na Sicredi Origens RS, o diagnóstico foi preciso: a organização dispunha de um quadro expressivo de colaboradores em posições de base, assistentes de atendimento, assistentes de negócios, tesoureiros, estagiários, cujo crescimento na carreira poderia ser impulsionado por um programa de formação estruturado, capaz de suprir lacunas de conhecimento e habilidades técnicas e dar condições reais para que esses profissionais se posicionem e alcancem novos desafios. A decisão de construir um programa interno baseou-se em três premissas estratégicas:

- 1** - Colaboradores formados internamente chegam ao cargo de GN com domínio do sistema de valores, dos processos e da cultura da cooperativa, reduzindo o tempo de adaptação e aumentando a qualidade do atendimento desde o início;
- 2** - O desenvolvimento interno é uma forma concreta de reconhecimento e valorização das pessoas, fortalecendo o vínculo com a cooperativa e reduzindo a rotatividade;
- 3** - A formação interna gera aprendizado institucional acumulado que pode ser continuamente aprimorado.

A relevância do programa ultrapassa os limites organizacionais. Em um contexto em que o cooperativismo de crédito compete diretamente com instituições bancárias tradicionais pela captação e fidelização de associados, a qualidade do Gerente de Negócios é um diferencial competitivo real.

2. Referencial Teórico

A concepção do programa está ancorada em referenciais consolidados da área de aprendizagem organizacional e gestão de talentos. O Modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick; Kirkpatrick, 2016) fornece a estrutura avaliativa em quatro níveis, reação, aprendizagem, comportamento e resultados, orientando a mensuração de treinamentos para além da satisfação imediata dos participantes, evidenciando a transferência efetiva do aprendizado para o trabalho e o impacto nos indicadores organizacionais.

O conceito de transferência de treinamento é central para compreender o diferencial do programa (Brown, 2017): o suporte veio da liderança que garantiu prioridade às participações; o design combinou facilitadores internos e externos; e os instrumentos de avaliação de resultados exigiram que cada participante articulasse teoria e prática em um relato concreto.

A gestão estratégica de talentos a partir do interior das organizações sustenta a escolha da Sicredi Origens RS (Collings; Vaiman; Scullion, 2022): colaboradores formados internamente carregam conhecimento tácito sobre a cultura e os processos, conhecimento que não pode ser adquirido por contratação externa.

O conceito de Aprendizagem Experiencial de Kolb (Kolb, 2015) fundamenta as escolhas pedagógicas. O ciclo, experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa, está presente em cada módulo: conteúdos teóricos (conceituação), discussão de casos reais (observação reflexiva), simulações (experimentação ativa) e relato de aplicação no cotidiano (experiência concreta).

O referencial de aprendizagem ao longo da vida sustenta a visão de carreira que permeia o programa (Illeris, 2018): a formação não foi concebida como evento único, mas como início de uma jornada de desenvolvimento contínuo. A Praça de Aprendizagem, encerramento em que cada participante apresentou seu relato para colegas, facilitadores e diretores, encontra fundamento no conceito de aprendizagem social em espaços coletivos (Wenger-Trayner; Wenger-Trayner, 2020). Esse formato não foi apenas uma avaliação: foi o momento em que a turma se tornou comunidade.

3. Objetivos do Case

3.1 Objetivo Geral

Desenvolver futuros Gerentes de Negócios da Sicredi Origens RS, fortalecendo as competências e habilidades essenciais para a posição, promovendo crescimento e evolução contínua dos colaboradores da cooperativa.

3.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer competências comportamentais como comunicação assertiva, inteligência emocional e gestão de relacionamentos interpessoais.
- Criar um ambiente de aprendizagem colaborativa que promova a troca de experiências entre colaboradores de diferentes agências e segmentos.
- Gerar um pipeline qualificado de candidatos para o cargo de Gerente de Negócios, promovendo a aceleração de carreira.
- Oferecer formação técnica abrangente sobre produtos, serviços, ferramentas e sistemas internos necessários à atuação como GN nos segmentos PF, PJ e Agro.

- Desenvolver habilidades comerciais e de relacionamento, incluindo abordagem consultiva, metodologia SPIN Selling e gestão do tempo.
- Estimular o protagonismo de carreira e a cultura de aprendizagem continuada (lifelong learning).

4. Local

O programa foi desenvolvido na Sicredi Origens RS, cooperativa sediada em Porto Alegre (RS), com área de atuação em 31 agências distribuídas por 9 municípios da Região Metropolitana: Alvorada, Cachoeirinha, Canoas, Esteio, Glorinha, Gravataí, Porto Alegre, Sapucaia do Sul e Viamão. Os participantes se deslocavam destes municípios para os encontros presenciais que aconteceram na Sede da cooperativa (Salas e Auditório com capacidade para mais de 50 pessoas).

5. Público-Alvo

O programa foi direcionado a colaboradores internos com interesse em atuar como Gerentes de Negócios, com foco em posições de base: Assistentes de Negócios, Assistentes de Atendimento e Estagiários. As inscrições, abertas em janeiro de 2025 pela plataforma Gupy, superaram as expectativas: o volume de interessados ultrapassou a capacidade inicial de duas turmas. A cooperativa tomou uma decisão que revela muito sobre sua cultura, em vez de selecionar, ampliou. Duas turmas adicionais foram abertas para acolher todos os inscritos, garantindo que nenhum colaborador que demonstrasse iniciativa ficasse de fora.

Cargos de origem: Assistentes de Atendimento (36), Assistentes de Negócios (13), Estagiários (13), Tesoureiros (5), Assistentes de Desenvolvimento de Negócios (6),

Analistas e outros (14). O programa já iniciou com 3 colaboradores na posição de GN PF II, que foram promovidos entre a inscrição e o início da formação.

Público-alvo previsto: de um quadro de 505 colaboradores (Jan/2025), 87 inscritos

Público Atingido: 80 concluíram | **Alcance:** 15% do total de colaboradores.

6. Ações Realizadas e Metodologia

6.1 Estrutura da Formação

O programa foi desenhado como uma trilha de aprendizagem longitudinal de 10 meses (março a dezembro de 2025), com 16 módulos distribuídos em três eixos, totalizando 118 horas de formação por turma e 472 horas totais, somando os 62 treinamentos realizados. O cronograma de execução rodou com praticamente dois encontros por mês.

- **Temas Técnicos:** produtos e serviços financeiros, ferramentas e sistemas internos, matemática financeira, gestão de riscos e compliance, cadastro e ciclo completo de crédito.
- **Habilidades Comerciais:** abordagem consultiva, *SPIN Selling*, negociação e vendas, performance comercial.
- **Competências Comportamentais:** comunicação assertiva, inteligência emocional, relacionamento interpessoal, gestão de carreira e *lifelong learning*.

Um dos desafios foi ir além da exposição dialogada, assim, os facilitadores procuraram envolver os aprendizes em exercícios simulando problemas reais, discussões em pequenos grupos, estudos de caso e técnicas de experimentação. A **praça de aprendizagem**, formato de encerramento em que cada participante

apresentou publicamente seu relato de desenvolvimento, foi um marco e revelou-se um poderoso recurso metodológico para a aprendizagem organizacional.

6.2 Facilitadores

O programa combinou facilitadores internos e externos. Assim, a iniciativa integrou 28 especialistas internos, das áreas de Ciclo de Crédito, Compliance e Controles Internos, Produtos e Negócios, Programas Sociais e Processos. E foram 07 facilitadores dos seguintes parceiros externos: Falando Bem (Comunicação Assertiva), Liberta Educação (Performance Comercial e Negociação), Seth Desenvolvimento (Inteligência Emocional, Gestão de Carreira, abertura e encerramento), Resultte Educação Corporativa (Valores em Ação) e Escoop (Matemática Financeira).

6.3 Sistema de Avaliação em Múltiplas Camadas

O programa adotou avaliação baseada no Modelo de Kirkpatrick em **quatro níveis**:

Nível	Instrumento	Descrição
1- Reação	Pesquisa de satisfação	Aplicada ao final das turmas, com 13 questões abertas e fechadas sobre o programa, facilitadores, aprendizado proporcionado, pontos positivos e oportunidades de melhoria.
2 - Aprendizagem	Avaliação de conhecimento	10 questões por módulo técnico. Meta mínima: 70% de aproveitamento.
3 - Comportamento	Avaliação de Resultados + Praça de Aprendizagem	Formulário descritivo com relato de casos práticos de aplicação no trabalho, seguido de apresentação oral (pitch de 3 minutos) para pares, facilitadores e diretores.

4 - Resultados	Monitoramento de carreira	Acompanhamento de movimentações de cargo, promoções para GN e certificações ANBIMA conquistadas durante e após o programa.
----------------	---------------------------	--

7. Aplicabilidade - Transferência de Aprendizado para o Negócio

A avaliação de resultados e os relatos espontâneos dos participantes revelam transferência consistente do aprendizado para a prática profissional, verificável em três dimensões:

- **Planejamento:** colaboradores de diferentes agências e segmentos contribuíram para a identificação das lacunas de competência que orientaram o desenho curricular.
- **Execução:** o modelo de facilitação interna mobilizou especialistas técnicos da própria cooperativa como protagonistas do processo de ensino, gerando identificação e contextualização imediata.
- **Avaliação:** os participantes foram atores centrais do ciclo avaliativo, da pesquisa de satisfação ao relato de casos práticos, produzindo evidências concretas de aplicação no dia a dia.

Os depoimentos registrados na Avaliação de Resultados evidenciam geração de valor direto para os associados, para os resultados comerciais das agências e para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, critérios que traduzem o potencial de replicabilidade do programa para outras organizações do cooperativismo de crédito. O modelo construído pela Sicredi Origens RS — trilha longitudinal, facilitação interna por especialistas, avaliação em múltiplas camadas e continuidade planejada —

responde a um desafio comum a cooperativas de crédito em expansão em todo o Brasil em como formar seus times comerciais, alinhados culturalmente, acelerando a disponibilidade de recursos humanos. Assim, essa abordagem possui potencial para influenciar práticas de desenvolvimento de pessoas em todo o setor.

8. Sustentabilidade e Continuidade

Em janeiro de 2026, a área de Pessoas e Cultura estruturou a ação Desenvolvimento Continuado, voltada aos 52 participantes que ainda não tinham sido promovidos ao cargo de GN. A iniciativa envolveu 32 lideranças, convidadas a realizar conversas de carreira estruturadas com cada colaborador, registradas na plataforma Elofy. Para apoiar essas conversas, a cooperativa desenvolveu relatório individualizado com dados de cada participante: tempo de empresa, histórico de candidaturas internas, certificação ANBIMA, status na Trilha Jornada do Associado e resultado da avaliação de desempenho. Resultado: quatro colaboradores desse grupo foram promovidos nos meses seguintes, e o grupo segue como fonte ativa de hunting interno para o time de Atração e Seleção.

Os principais aprendizados que orientarão a evolução do programa: ampliação da carga horária prática, qualificação pedagógica dos facilitadores internos, redistribuição da frequência dos encontros e aprofundamento do acompanhamento de indicadores de negócio dos participantes. A estrutura de avaliação em múltiplas camadas construída na primeira edição é o principal ativo de sustentabilidade, pois cria um ciclo de melhoria contínua baseado em dados reais. Esses aprendizados já estão sendo incorporados em duas frentes: Projeto da Escola Corporativa da Sicredi Origens RS, uma iniciativa do Planejamento Estratégico 2025/2027 (iniciou em fevereiro de 2026 e será implementada em 2027) com o apoio da consultoria

Difusão do Conhecimento. Tem o objetivo de construir o sistema que organiza, prioriza e conecta as iniciativas de desenvolvimento às estratégias do negócio e à cultura cooperativista, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua. Sua construção é colaborativa, em breve vamos entrar na Fase 3 (Desenho da Arquitetura de Aprendizagem). Ainda em 2026 acontecerá a Formação de Facilitadores Internos (sustentação da escola) e o Programa de Trainee para a posição de Gerente de Negócios, que está sendo estruturado.

9. Orçamento e Recursos

9.1 Recursos Financeiros

1. Contratação de fornecedores externos: R\$ 439.388,60 (inclui todos os facilitadores externos). Deste total, R\$ 113.376,25 foram viabilizados via Sescop/RS, evidenciando a parceria institucional com o sistema cooperativista.

2. Material didático: R\$ 5.220,00 no kit disponibilizado no início da formação.

3. Logística e alimentação: R\$ 53.628,00 referente aos custos de alimentação nos encontros presenciais.

4. Reembolsos de certificações: R\$ 6.430,00 utilizados para auxiliar os colaboradores em sua Certificação ANBIMA.

Investimento total: R\$ 504.666,60

9.2 Recursos Humanos

- **Equipe de gestão (Pessoas e Cultura):** 8 colaboradores e 1 profissional terceirizado, sendo 3 dedicados ao Ecossistema de Aprendizagem.

- **Facilitadores internos:** 28 especialistas das áreas de Ciclo de Crédito, Compliance, Produtos e Negócios, Programas Sociais e Processos e Cadastro.
- **Facilitadores externos:** 07 profissionais de empresas especializadas (detalhados na seção 7.2).

9.3 Parcerias

O programa contou com o apoio do Sescop/RS (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Rio Grande do Sul), que viabilizou R\$ 113.376,25 do investimento total, equivalente a 22,5% do custo do programa.

10. Indicadores e Resultados

Os resultados foram mensurados em quatro dimensões: participação e engajamento, aprendizagem, satisfação e impacto na carreira.

Indicador	Meta / Resultado	Observação
Participantes inscritos	87	—
Participantes que concluíram a formação	80	92% dos inscritos
Frequência média nos módulos	Meta: 90% Resultado: 93%	Meta superada (aplicada em 90% das turmas)
Nota média nas avaliações de conhecimento nos módulos técnicos	Meta: 70% Resultado: 88%	Meta superada (10 questões/módulo)
Satisfação geral com a formação (0–10)	Nota máxima: 10 Resultado: média 9,87 (em avaliação aplicada em 69% dos módulos)	90% dos participantes atribuindo nota máxima

Movimentações de carreira (mar/25–mar/26)	57	66% dos participantes
Promoções diretas para Gerente de Negócios	30	34% dos participantes
Percentual de colaboradores com Certificações ANBIMA (CPA-10, CPA-20 e CEA) no início da formação	De 66% → 90% (considerando o número de participantes inicial e final)	Crescimento de 37% no total de colaboradores certificados

A certificação ANBIMA não era pré-requisito para participar do programa, mas era condição para a promoção ao cargo de GN ao final da formação. Essa exigência impulsionou um movimento expressivo de certificação ao longo do ano.

10.1 Movimentações de Carreira

Dos 87 participantes, 57 (66%) realizaram alguma movimentação de cargo desde as inscrições da formação até março de 2026, dado que vai muito além das 30 promoções diretas ao cargo de GN. Colaboradores que entraram como estagiários chegaram a assistentes de negócios; assistentes de atendimento avançaram para analistas de desenvolvimento. O número de colaboradores ocupando posições de GN PF II saltou de 3 para 16; Gerentes de Negócios PJ I e GN Agro, cargos inexistentes no grupo no início, chegaram a 11 pessoas.

10.2 Resultados qualitativos

"Durante a campanha de seguros, os aprendizados do curso me serviram como norteador prático. Com trabalho em equipe e aplicação dos conhecimentos, conseguimos bater a meta em apenas 17 dias, tornando nossa agência a primeira da cooperativa e também de Cachoeirinha a alcançar esse feito." Maryelle Niederauer Müller, Assistente de Atendimento - Avaliação de Resultados PF02.

"Aproveitei o momento para realizar uma análise 360° com um associado. Utilizei as técnicas de vendas para gerar implicação. Com isso, o associado realizou um novo investimento de R\$ 70.000,00 no Sicredi Invest e contratou um seguro de vida aplicando o efeito de ancoragem." Vallentin Gette, Assistente de Negócios - Avaliação de Resultados PJ02.

"Existe uma Pâmela antes e uma Pâmela depois do treinamento. A minha carreira mudou totalmente. Eu me descobri, hoje sei o que quero fazer e desenvolver, quais competências que tenho. O curso foi fundamental para isso." Pâmela Fagundes da Silva, Gerente de Negócios PF.

"Desde o meu ingresso em 2023, a cooperativa oferece muitas ferramentas para o desenvolvimento. Iniciei o curso como assistente de negócios e, durante as capacitações, fui promovido, recebendo a confiança de me tornar gerente de negócios PJ." Gabriel Schinoff Barbosa, Gerente de Negócios PJ.

"Minha maior transformação foi perceber que a falta de domínio inicial não deve ser um limitador, mas sim um estímulo para a evolução. Ao longo da formação, me testei em situações novas, saí da zona de conforto e passei a conduzir conversas com mais segurança e protagonismo." Sílvia Tomás Gomes, Gerente de Negócios PJ.

11. Impactos e Benefícios

A Pesquisa de Clima GPTW 2025 registrou crescimento de **5 pontos percentuais** na questão "O Sicredi me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional" (dimensão Respeito), em relação a 2024. Embora não seja possível atribuir esse movimento exclusivamente ao programa, a correlação é significativa: ele envolveu mais de 15% da base total de colaboradores. Quando mais de 1 em cada 7 pessoas vivenciam diretamente uma iniciativa de

formação estruturada, o impacto na cultura e no clima deixa de ser pontual e passa a ser sistêmico.

11.1 Para as Pessoas

Os participantes relataram crescimento em autoconfiança, clareza sobre objetivos de carreira e postura mais consultiva. Sílvia Tomás Gomes, hoje cursando MBA: *"Essa formação trouxe clareza, maturidade profissional e senso de responsabilidade sobre o meu próprio desenvolvimento."* Pâmela Fagundes da Silva, que entrou na formação como assistente de negócios e concluiu como GN PF: *"O Sicredi proporcionou um ambiente acolhedor e de crescimento, nós crescemos juntos."*

11.2 Para a Cooperativa

- **Pipeline de talentos:** banco de profissionais qualificados e alinhados culturalmente para preencher vagas de GN, com prioridade nos processos seletivos internos.
- **Redução do tempo de adaptação:** GNs formados internamente chegam à posição com domínio do sistema de valores, produtos e cultura, diferencial que se traduz em qualidade de atendimento ao associado desde o primeiro dia.
- **Fortalecimento da identidade cooperativa:** módulos de cooperativismo, valores em ação e programas sociais ampliaram a compreensão do papel social da cooperativa.
- **Modelo pedagógico diferenciado:** a Sicredi Origens RS não se limitou a um evento de treinamento: construiu uma inovação incremental na sua aprendizagem organizacional. A iniciativa mostrou, em especial pela praça de

aprendizagem, que o indivíduo se fortalece no coletivo, quando se criam espaços de fala e reconhecimento. O modelo pode inspirar outras organizações a incorporar essa técnica no design das suas soluções de aprendizagem.

- **Melhoria de indicadores de negócio:** relatos da Avaliação de Resultados registram fechamentos de seguros, ampliação de carteiras de investimento, aumento de assertividade em aberturas de conta e redução de retrabalhos operacionais.

11.3 Para o Cooperativismo

Ao investir no desenvolvimento interno de GNs qualificados, a Sicredi Origens RS contribui para a sustentabilidade do próprio modelo cooperativo. Profissionais que compreendem o propósito do cooperativismo e conseguem comunicá-lo com clareza fortalecem o vínculo com os associados, o que, em última análise, diferencia uma cooperativa de crédito de qualquer outra instituição financeira.

12. Avaliação

O ciclo de avaliação cobriu todas as etapas do Modelo de Kirkpatrick. A avaliação de reação foi realizada com pesquisa estruturada ao final das turmas, sobre programa, facilitadores, aprendizado, pontos positivos e oportunidades de melhoria. A avaliação de aprendizagem foi conduzida com instrumentos de 10 questões nos módulos técnicos (meta: 70%). A avaliação de comportamento e resultados aconteceu em dezembro/2025, com o instrumento da Avaliação de Resultados escrita e a Praça de Aprendizagem.

A frequência média de 93% nos dois segmentos demonstra engajamento efetivo ao longo dos 10 meses. A consistência dos dados de satisfação e a qualidade dos

relatos de transferência de aprendizado conferem validade ao ciclo avaliativo. O principal aprendizado metodológico: a avaliação qualitativa, especialmente os relatos de casos práticos, constitui evidência tão relevante quanto os indicadores quantitativos, o que transforma dados de treinamento em evidência de impacto.

Conclusão

O Programa de Formação de Novos Gerentes de Negócios da Sicredi Origens RS demonstrou que é possível transformar colaboradores internos em profissionais prontos para posições estratégicas com profundidade e escala. Em 10 meses, 80 participantes percorreram uma trilha estruturada que integrou formação técnica, desenvolvimento comportamental e avaliação sistemática, com resultados que superaram as expectativas em todas as dimensões.

Sessenta e seis por cento dos participantes avançaram em suas carreiras. **Trinta e quatro por cento** foram promovidos ao cargo de Gerente de Negócios. A satisfação geral atingiu média de **9,87**. O percentual de colaboradores com certificação ANBIMA cresceu **37%**. Esses resultados foram conquistados por uma cooperativa gaúcha que gerenciou, ao mesmo tempo, a operação de 31 agências e a formação de quase 90 colaboradores em quatro turmas simultâneas.

Mas talvez o resultado mais significativo seja o que os próprios participantes expressam: a percepção de que a cooperativa investe neles, acredita no seu potencial e lhes oferece ferramentas reais para crescer. Esse senso de pertencimento e propósito compartilhado é o que sustenta uma cooperativa no longo prazo e o que este programa ajudou a construir. Cada um dos objetivos propostos encontrou resposta nos resultados mensurados: as competências comportamentais foram desenvolvidas, conforme evidenciado pelos relatos de transformação de

postura e pela aplicação de comunicação assertiva e escuta ativa nas agências; o ambiente colaborativo se consolidou na Praça de Aprendizagem e na troca entre turmas; o pipeline de GNs gerou 30 promoções diretas; a formação técnica atingiu 88% de aproveitamento nas avaliações; as habilidades comerciais produziram resultados concretos nas carteiras dos participantes; e o protagonismo de carreira se materializou em 57 movimentações em menos de 12 meses. O Programa de Formação de Novos Gerentes de Negócios não foi um ponto de chegada, foi o ponto de partida. Os aprendizados da primeira edição já estão sendo incorporados à estruturação da Escola Corporativa da Sicredi Origens RS, que nasce com o compromisso de tornar o desenvolvimento de pessoas uma prática permanente, sistemática e cada vez mais integrada à estratégia da cooperativa. E o potencial de replicação deste modelo em outras cooperativas reforçam que a Sicredi Origens RS não apenas transformou suas próprias pessoas, construiu uma referência para o cooperativismo e uma inspiração para outras organizações.

Bibliografia

BROWN, K. G. (Ed.). The Cambridge handbook of workplace training and employee development. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.

COLLINGS, D. G.; VAIMAN, V.; SCULLION, H. (Eds.). Talent management: a decade of developments. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022.

ILLERIS, K. (Ed.). Contemporary theories of learning: learning theorists in their own words. 2. ed. New York: Routledge, 2018.

KIRKPATRICK, J. D.; KIRKPATRICK, W. K. Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Alexandria, VA: ATD Press, 2016.

KOLB, D. A. Experiential learning: experience as the source of learning and development. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson FT Press, 2015.

WENGER-TRAYNER, E.; WENGER-TRAYNER, B. Learning to make a difference: value-creation in social learning spaces. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

SICREDI. Sobre nós - Missão, Visão e Valores. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos>. Acesso em: 02 abr. 2026.

SICREDI ORIGENS RS. Sobre a Cooperativa. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/origensrs/sobre-cooperativa>. Acesso em: 05 abr. 2026.

Apresentação da Empresa

A Sicredi Origens RS é uma instituição financeira cooperativa, fundada em 1925, em Porto Alegre. Ela integra o Sistema Sicredi, presente em todo o território nacional com mais de 3 mil agências e mais de 10 milhões de associados. Atua na capital e nos municípios de Alvorada, Canoas, Cachoeirinha, Glorinha, Gravataí, Sapucaia do Sul e Viamão, disponibilizando uma gama completa de soluções financeiras. Ao longo de 100 anos, tem sido agente de transformação econômica e social nesses locais. Em abril/26, a cooperativa conta com 438 colaboradores distribuídos em 31 agências.

Missão

Somos um sistema cooperativo que valoriza as pessoas e promove o desenvolvimento local de forma sustentável.

Visão

Ser reconhecida como instituição financeira cooperativa com excelência em relacionamento e soluções que beneficiam nossos associados e a sociedade.

Valores

Cooperação; Pessoas no centro; Evolução constante; Atuação sistêmica; Desenvolvimento local; Ética e Transparência.