

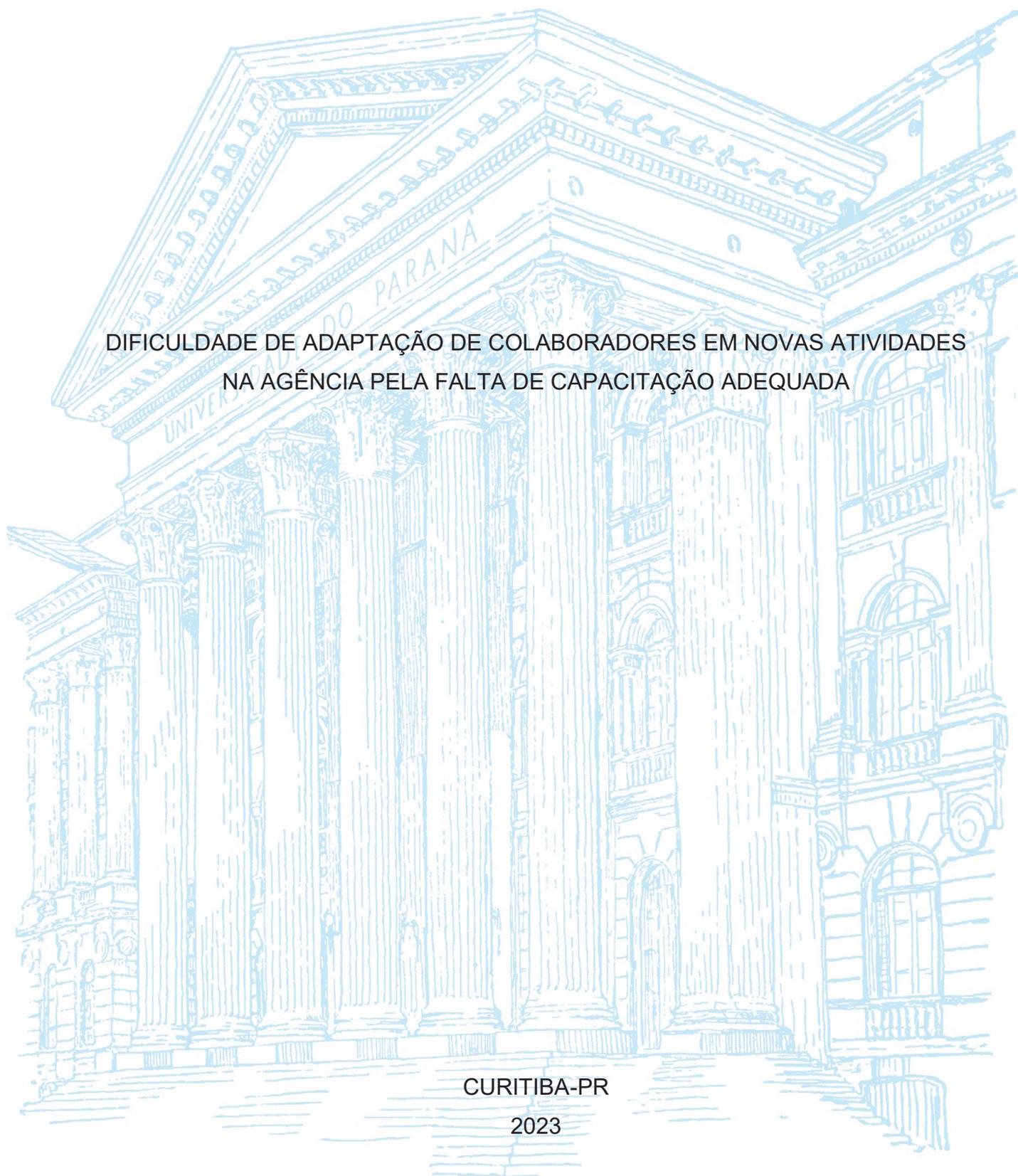
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESANDRA GIRARDELLO RAMBO

DIFICULDADE DE ADAPTAÇÃO DE COLABORADORES EM NOVAS ATIVIDADES
NA AGÊNCIA PELA FALTA DE CAPACITAÇÃO ADEQUADA

CURITIBA-PR

2023



ALESANDRA GIRARDELLO RAMBO

DIFICULDADE DE ADAPTAÇÃO DE COLABORADORES EM NOVAS ATIVIDADES
NA AGÊNCIA PELA FALTA DE CAPACITAÇÃO ADEQUADA

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Banking para Cooperativas de Crédito, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

Nas cooperativas a propriedade é atribuída ao associado, o qual detém do poder de decisão último, bem como da fiscalização da aplicação destas decisões, portanto, o sucesso das cooperativas é diretamente relacionado a satisfação destes associados. Nesse sentido, para as cooperativas de crédito a qualidade da relação estabelecida entre o colaborador e o associado é um fator limitante ao sucesso, sendo que por vezes a busca pela melhora no atendimento é visível, pois este ainda não atende as expectativas do associado, ressaltando a necessidade de pessoas mais bem qualificadas no atendimento. Portanto, o presente trabalho teve por objetivo identificar o que pode ser melhorado nas cooperativas do Sicredi quando o novo colaborador iniciar suas atividades na cooperativa ou em um novo cargo na agência, buscando alternativas de treinamento e capacitação para um melhor atendimento. Concluiu-se que as estratégias de capacitação e treinamento sugeridas podem ser adaptadas as particularidades de cada agência e de cada colaborador, fazendo com que tanto os associados quanto os colaboradores e agência sejam beneficiados.

Palavras-chave: cooperativismo, integração, treinamento

ABSTRACT

In cooperatives, ownership is attributed to the member, who has restrictions on the ultimate decision-making power, as well as the supervision of the application of these decisions, therefore, the success of member cooperatives is related to their satisfaction. In this sense, the quality of the relationship established between the employee and the member is a limiting factor to success, and sometimes the search for improvement in service is visible, as this still does not meet the expectations of the member, emphasizing the need for better-served people in customer service. Therefore, the present work aimed to identify what can be improved in Sicredi cooperatives when the new employee starts his activities in the cooperative or in a new position in the agency, seeking training and qualification alternatives for a better service. It was concluded that the suggested qualification and training strategies can be adapted according to the particularities of each agency and each employee, benefiting both associates and employees and agency.

Keywords: cooperativism, integration, training

SUMÁRIO

1. Introdução.....	5
2. Referencial Teórico.....	6
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema.....	9
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema.....	10
5. Conclusão.....	14
6. Referências Bibliográficas.....	15

1 INTRODUÇÃO

O mercado vem tornando-se cada vez mais competitivo. Logo, como resultado deste fato, as organizações necessitam cada dia mais desenvolver maneiras de ganhar maior visibilidade e preferência no mercado competitivo. Neste sentido, é visto que para se alcançar tal posição de destaque é necessário agradar ao consumidor, especialmente no caso das cooperativas, em que o associado tem o poder de interferir na tomada de decisões e, portanto, nos resultados.

Contudo, é observado em diversas organizações que existe uma resistência dos associados em ser atendidos por novos colaboradores com capacitação inadequada. Nesse viés, é necessário que as cooperativas busquem alternativas funcionais de treinamentos de desenvolvimento humano e de capacitação destes novos colaboradores, deixando-os preparados para relacionar-se bem com os associados, e acima de tudo, saber dar o suporte necessário, conhecendo e compreendendo os produtos e linhas de trabalho do meio em que estão inseridos.

Portanto, torna-se imprescindível que se realizem mais pesquisas e estudos que norteiam o comportamento, as preferências, insatisfações e tendências dos consumidores, permitindo elencar alternativas para se suprir tais necessidades, e dessa maneira possam se desenvolver formas de tais cooperativas serem mais assertivas no momento de escolha dos tipos e formas de treinamento ideais para a capacitação de cada colaborador, ou do quadro de colaboradores enquanto equipe, de acordo com as necessidades e limitações específicas de cada um, ou do grupo todo, gerando assim melhor qualidade de trabalho para os colaboradores e melhores resultados para a cooperativa, tornando-se uma alternativa viável e inclusiva.

Olhando para a realidade das cooperativas de crédito percebeu-se que quando é contratado um novo colaborador para suprir a vaga de um colega que foi promovido ou desligado, o associado tem grande resistência e falta de confiança em ser atendido por alguém que não conhece, ou seja por insegurança, ou por imaginar que aquele novo colaborador não tem capacitação adequada. Baseado nas informações acima apresentadas, o presente trabalho teve por objetivo identificar o que pode ser melhorado nas cooperativas do Sicredi quando o novo colaborador iniciar suas atividades na cooperativa ou em um novo cargo, para que o associado que é o principal motivo da cooperativa existir sinta o quanto menos a troca do colaborador.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Carvalho *et al.* (2015), as organizações estão sempre em transição, tornando-se cada vez mais estruturadas, sólidas e competitivas. Em vista disso, fica evidente a necessidade que tais organizações tem de desenvolverem meios que garantam visibilidade e destaque em meio ao mercado competitivo. Nesse sentido, Costa *et al.* (2015) destaca que atender com qualidade ao foco da necessidade, desejo e satisfação do cliente, vem sendo um diferencial para as cooperativas.

De acordo com Rios, (2017), as empresas cooperativas são formadas com o intuito de prestar serviços a seus associados, e não para auferir lucro, originando-se assim uma conexão direta entre as necessidades dos sócios e as operações da cooperativa. Neste tipo de organização a propriedade é atribuída ao associado, sendo o poder de decisão último de competência da assembleia dos associados, bem como a fiscalização da aplicação destas decisões, portanto, o sucesso das cooperativas é diretamente relacionado a satisfação destes associados.

Em decorrência disso, Macarini *et al.* (2015) ressalta que mostrar as falhas e futuras correções é primordial para as cooperativas, de forma que melhorias neste ramo sejam apresentadas visando o crescimento e fortalecimento da organização. Nesse viés, tal autor aponta que a busca pela melhora no atendimento é visível, pois este ainda não atende as expectativas do associado, gerando muitas vezes certa resistência em ser atendido pelos colaboradores, ressaltando a necessidade de pessoas mais bem qualificadas no atendimento.

Nessa perspectiva, o marketing de serviços torna-se indispensável, sendo uma estratégia de comunicação que foca nas necessidades dos associados, trabalhando para criar experiências positivas visando contentamento e fidelidade por parte do mesmo. Dentre as técnicas que compõem o marketing de serviços, é visto que os serviços prestados possuem variações de acordo com o local em que são executados, e principalmente quem os executa, por isso, no que tange ao atendimento, ter equipes devidamente capacitadas constitui-se como um diferencial, sendo um pilar fundamental para a promoção de uma experiência positiva do cooperado dentro das cooperativas de crédito, para que dessa maneira possam conquistar a confiança do associado (BUZZI *et al.*, 2021).

Dessa maneira, é de grande importância que os profissionais sejam motivados, treinados e capacitados, pois de acordo com Buzzi *et al.* (2021), o

estreitamento dos laços com colaboradores através da troca de experiências, gera indiretamente ganhos para a empresa, uma vez que o colaborador é a ponte entre a organização e o cliente final.

Valentim (2015), ressalta que diferente do que se pensava tempos atrás, que treinar ou capacitar se resumia a adequar o funcionário para seu cargo ou função, atualmente, a capacitação vai além da função propriamente dita, tratando-se de uma ferramenta para melhorar o desempenho do colaborador quanto às suas habilidades em atender. Dessa maneira, pode-se dizer que neste processo as competências são mapeadas e os colaboradores são direcionados para a construção de um perfil profissional, e essas competências são observadas na aprendizagem como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nesse contexto, o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: o diagnóstico, que trata-se do levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas, podendo ser passadas, presentes ou futuras, o desenho, que trata-se da elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas, a implementação, que é a execução e condução do programa de treinamento, e por fim, a avaliação, sendo a verificação dos resultados obtidos com o treinamento (CHIAVENATO, 2008).

Entretanto, Buzzi *et al.* (2021) destaca que no cenário atual, a elaboração e implementação de processos de capacitação nas organizações se estabelece como um desafio cada vez mais latente e sofisticado, assim, a inquietude gerada por esta demanda suscita questionamentos, que visam compreender alternativas para que as empresas possam ser mais assertivas e gerar processos de capacitação mais eficientes que contribuam efetivamente para o desenvolvimento dos indivíduos, de forma mais leve e atrativa.

Em vista disso, Pereira & Ferreira (1985) destacam que é necessária uma pesquisa de problemas para aplicar o treinamento específico de acordo com a necessidade de cada organização, identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento, permitindo assim que se realize um programa de treinamento específico para determinados objetivos, processos e técnicas, tempo e custo. Além disso, permite também se avaliar qual será a melhor maneira de se realizar o processo, seja por treinamento em sala de aula, a distância, dinâmica de grupo, vídeo ou treinamento formal interno e externo.

Nesse viés, os principais tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas adotados pelas organizações atualmente vem sendo o treinamento de integração, que visa preparar um novo colaborador para que ele inicie suas atividades da empresa transmitindo missão, visão e valores, treinamento comportamental, que visa capacitar os colaboradores observando aspectos como experiências, sentimentos e motivação pessoal, treinamento técnico, que dá suporte para o colaborador melhorar e desenvolver suas habilidades técnicas, desenvolvimento de liderança, que têm o objetivo de preparar colaboradores para exercerem papéis de liderança dentro da empresa, treinamento motivacional, que tem o objetivo de aumentar o engajamento dos colaboradores nas suas atividades e na organização, treinamento de equipe, que é voltado para a evolução de um time como um todo, e treinamento corporativo (FERNANDES, 2018).

O treinamento corporativo é o tipo de treinamento em que a organização investe em treinamento corporativo quando identifica as necessidades dos colaboradores e investe no tipo certo de treinamento com o objetivo de desenvolver habilidades específicas do colaborador, portanto, abrange diversos tipos de aplicações, como a troca de papéis, gamificação, coaching e mentoring, treinamento on-line, e treinamento comportamental.

O coaching e o mentoring trata-se de práticas de compartilhamento. No coaching o treinador auxilia seu cliente na autoaprendizagem, ajudando-o na liberação do seu potencial, estimulando processos de autoaprendizagem intra e interpessoais. Após o coaching inicia-se a prática do mentoring, que permite que o conhecimento possa ser compartilhado entre mentores e mentorados, ajudando a garantir que menos conhecimento seja perdido quando as pessoas deixam a (SANTOS *et al.*, 2019). A partir disso, é possível observar que estas são estratégias que tem influência direta no desempenho das cooperativas, logo, vem cada vez mais ganhando espaço dentre os tipos de treinamentos e capacitação.

Portanto, fica evidenciado que para que seja possível evitar situações de descontentamento e de resistência por parte dos associados, é de suma importância que as empresas adotem e invistam em programas de capacitação e treinamento para os colaboradores, e para além disso, promovam reconhecimento e motivação, para que assim seja possível satisfazer e gerar ganhos tanto ao associado, quanto a empresa e ao colaborador.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A instituição escolhida para o desenvolvimento deste trabalho é a Cooperativa de Crédito e Investimento Aliança – PR/SP. Esta teve sua origem em 1985, com a constituição da Credilago. Em 1997 ocorreu então a filiação ao Sistema Sicredi e a utilização do Banco Cooperativo Sicredi. O crescimento da cooperativa se deu em nível local e regional, passando a ser de livre admissão em 2006, e iniciando a construção de uma Sede Regional na cidade de Marechal Cândido Rondon, PR. A área de atuação até então, seria o oeste do Paraná, abrangendo cidades vizinhas a Marechal Cândido Rondon. Em 2013 ocorreu expansão para o norte de São Paulo, e passou então a se chamar Sicredi Aliança Pr/SP.

Por se tratar de uma cooperativa de Crédito e Investimento, tem como principais produtos e serviços ofertados: investimentos, créditos, seguros, consórcios, conta corrente, cartão de crédito. Os principais números que a Cooperativa apresentou em 2022 foram: 79 mil associados, 579 colaboradores, 30 agências (distribuídas nos dois estados). O resultado líquido do ano foi de R\$ 37 milhões, e seu patrimônio é de R\$ 307 milhões.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

Com o incessável avanço dos meios tecnológicos e de informação o mercado vem tornando-se mais competitivo e exigente a cada dia que passa. Desse modo, para destacar-se no meio em que estão inseridas, as cooperativas necessitam cada vez mais promover um atendimento diferenciado, visando sempre melhor atender seus associados, pois são estes que participam das decisões, e de fato garantem o funcionamento eficaz da cooperativa.

Contudo, diversas pesquisas apontam que ainda existem alguns fatores que tem gerado desapontamentos por parte dos associados. Nesse sentido, pode-se observar que um destes grandes gargalos é resistência dos associados em ser atendidos por novos colaboradores com capacitação inadequada, o que acaba gerando certa insegurança por parte do associado em utilizar de alguns serviços ofertados pelas cooperativas.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 Proposta para solução da situação

Visto o impacto gerado por este gargalo, é de fundamental importância que sejam desenvolvidas alternativas que solucionem este problema. Nesse caso, uma alternativa prática e eficiente é a elaboração, por parte da cooperativa, de um programa de boas-vindas aos novos colaboradores.

A abordagem dos problemas identificados pode ser classificada como qualitativa, uma vez que busca descrever a complexidade dos problemas, analisar interações de algumas variáveis e classificar alguns processos dinâmicos. Além disso, também foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica, e também após o reconhecimento da empresa, alguns questionários foram aplicados aos mais diferentes cargos hierárquicos dentro da organização, visando coletar informações necessárias para embasamento do estudo em questão.

Primeiramente, para validar nossas informações, conversamos e aplicamos questionários para colaboradores recém contratados afim de levantar algumas informações de como foi o seu início na Cooperativa. Perguntamos sobre as maiores dificuldades encontradas, o que facilitou o desempenho das atividades, se houve contribuição por parte dos colegas e se estava claro qual seria seus objetivos e papéis.

Após coletadas essas informações, partiu-se para a entrevista com os responsáveis pelo setor de Gestão de pessoas da Cooperativa. Realizamos algumas perguntas como: existe algum programa de boas-vindas ao novo colaborador, e se está sendo posto em prática, e como funciona. Também entendemos a necessidade de saber se esse programa permite a mensuração dos resultados alcançados.

A busca com por informações com alguns gerentes de agências dessa Cooperativa se fez necessária, e nessas entrevistas podemos avaliar algumas questões: o gerente de agencia recebe algum cronograma de capacitação do novo colaborador? Como sua equipe é preparada para receber o novo colaborador? Você recebeu algum tipo de instrução para capacitar o colega? Como funciona a avaliação durante o período de experiência?

Por último, fez-se necessário a percepção dos associados frente a essa problemática. Perguntamos a eles qual a percepção sobre o atendimento do novo colaborador? Se já passou alguma dificuldade com o atendimento de colaboradores

em novas funções? Quanto o atendimento do seu gerente influencia sua permanência na Cooperativa?

Analisados os questionários, identificou-se um impacto gerado por este gargalo. É de fundamental importância que sejam desenvolvidas alternativas que solucionem este problema. Nesse caso, uma alternativa prática e eficiente é a elaboração, por parte da cooperativa, de um programa de boas-vindas aos novos colaboradores.

4.2 Descrição do programa proposto

Os programas de boas-vindas aos novos colaboradores têm como premissa básica promover a integração e adaptação destes a cooperativa, instruindo estes acerca da história da cooperativa, cultura, rotina, dinâmicas corporativas, e promovendo interação com os demais colaboradores, o que torna o processo de adaptação muito mais rápido, e permite que a cooperativa prepare o novo colaborador para os novos desafios que irá enfrentar, permitindo que este expresse seu máximo potencial.

Com auxílio da ferramenta, 5W2H, podemos identificar e desenhar um plano de ação visando os processos mencionados como mais importantes para a problemática do estudo:

PLANO DE AÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR				
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Os associados da Cooperativa têm resistência em ser atendidos por novos colaboradores com capacitação inadequada.				
SOLUÇÃO PROPOSTA: Desenvolvimento de um programa de boas-vindas				
O QUE?	COMO?	QUANDO?	ONDE?	QUEM?
Manual com descrição do cargo. Definição dos papéis - alinhamento	Através de uma conversa de alinhamento para deixar claro o que se espera do novo colaborador, ou do colaborador que mudou de cargo, com detalhamento das principais funções.	Assim que for contratado, ou quando ocorrer a mudança de cargo. Duração de 1 dia.	Agência	Gestor imediato / colaborador
Programa de capacitação estruturado para colaboradores desempenharem nova função.	Programa de boas-vindas Treinamento focado para cada cargo com conhecimento teórico combinado - trainee.	Após os imersão com gestor imediato. Duração de 1 semana.	Sede	RH
Treinamento prático	Definição das atividades práticas acompanhando colegas (padrinhos).	Durante 3 meses, com cronograma de rodízio.	Agência	Novo colaborador / padrinhos
Rotação de áreas e agências	Imersão em outros setores e outras agências, para sensibilização, conhecimento das rotinas e atividades.	Após o período de experiência.	Agência	Novo colaborador

São variados os tipos de programas e de processos de boas-vindas que as cooperativas podem oferecer. Pensando nisso, e através da elaboração da 5W2H foram elencados alguns processos importantes que devem compor tal programa:

a. Desenvolvimento de manual com descrição do cargo

Deve ser desenvolvido com o objetivo de se realizar uma definição clara dos papéis e funções. É indicado que seja apresentado ao novo colaborador através de uma conversa de alinhamento para deixar claro o que se espera do novo colaborador, ou do colaborador que mudou de cargo, com detalhamento das principais funções, assim que for contratado, ou quando ocorrer a mudança de cargo. A duração do período de instrução deve ser em média de um dia, e deve ser realizada preferencialmente na agência, pelo gestor imediato ou colaborador instruído. Como sendo o primeiro passo torna-se de suma importância o entendimento por parte do novo colaborador.

O desenvolvimento deste material é uma iniciativa muito importante pois assim que o colaborador mudar de função ou chegar novo na agência, terá clareza na função que terá que desempenhar, logo, o associado irá perceber a quem pode procurar para resolver determinado problema. Como a cooperativa é composta por muitos setores e vários processos operacionais, é importante que cada um realize o que lhe é proposto da melhor maneira, para isto, é essencial que tenha domínio sobre a função que lhe é estabelecida, o que transmite confiança ao associado.

b. Programa de capacitação estruturado para colaboradores desempenharem nova função

É recomendado ser realizado um treinamento focado para cada cargo com conhecimento teórico combinado, visando promover o crescimento e desenvolvimento do profissional dentro da empresa. Deve ser realizado após a imersão com gestor, tendo duração de 1 semana, preferencialmente realizado na sede da cooperativa, gerido pelo setor de recursos humanos da cooperativa.

Tal programa funcionaria como um suporte para dar um direcionamento geral da cooperativa para o colaborador que irá desempenhar uma nova função. Sendo importante que quando o associado chega para ser atendido e apresenta uma demanda que não é específica da função daquele colaborador, ele consiga se sair bem em uma conversa, e saiba conduzir o associado ao colaborador responsável pela demanda.

c. Treinamento prático

Deve ser executado a partir da definição previa das atividades práticas que irá desenvolver no novo cargo, realizando uma imersão acompanhando colegas (padrinhos), durante 3 meses, com cronograma de rodízio entre colaboradores. Deve ocorrer na agência em que irá atuar, sob orientação dos colaboradores mais experientes.

É de suma importância que o novo colaborador acompanhe o atendimento no dia a dia para ver a maneira com que o associado é acostumado a ser atendido, e para que o associado sinta o mínimo de diferença possível de um atendimento para outro. Para isso, a experiência de acompanhar o outro profissional por um tempo, observar a maneira como se relaciona, como trabalha, observar o que é recomendado fazer e o que não é, é muito importante para que o associado se sinta confortável e satisfeito com o atendimento do novo profissional.

d. Rotação de áreas e agências

É importante também que neste processo de aprendizagem o novo colaborador seja apresentado a outras áreas e agências da cooperativa, promovendo um maior conhecimento geral do sistema de trabalho no qual está sendo inserido. Portanto, é recomendado que este realize processos de imersão em outros setores da agência, e em outras agências, para sensibilização e conhecimento das rotinas e atividades das áreas. É indicado que o processo de rotação e imersão ocorra após o período de experiência do novo colaborador.

Tal experiência agrega muito tanto para o colaborador, permitindo que ele possa pensar em um futuro dentro da empresa, refletindo sobre qual setor se interessa mais, e possibilitando que seja adquirido conhecimento de outros setores, e para o associado, que é beneficiado em ser atendido por um colaborador com amplo conhecimento, que pode atender e nortear o associado em diversas demandas, até mesmo aquelas que não são sua especialidade.

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi elaborado a partir da identificação e estudo do gargalo existente na relação entre colaborador e associado, observando a resistência que os associados têm em serem atendidos por novos colaboradores. Nesse sentido, pode-se perceber algumas das dificuldades enfrentadas pelas organizações ao que tange a rotatividade no quadro de colaboradores, e como isso interfere diretamente no relacionamento com o cliente.

A partir das informações coletadas para o desenvolvimento do trabalho, ao entrevistar alguns colegas que nos relataram as principais dificuldades enfrentadas quando iniciaram as atividades na cooperativa ou que mudaram de cargo ou setor, juntamente com uma proposta de abordagem teórica sobre o assunto em questão, verificamos a necessidade da elaboração de algumas sugestões de medidas a serem adotadas para que essas mudanças não sejam tão impactantes na relação associado/colaborador.

Nesse sentido, entende-se a importância da adoção de estratégias como as citadas no presente trabalho, concluindo que estas podem ser adaptadas as particularidades de cada agência e de cada colaborador, fazendo com que tanto os associados quanto os colaboradores e agência sejam beneficiados.

Assim, entendendo que as mudanças são um grande gargalo no desempenho das cooperativas de crédito, e como através de um planejamento e das ações propostas mencionadas neste trabalho esse risco pode ser mitigado. As considerações identificadas neste estudo são amplas, mas sem dúvidas o investimento em treinamento e capacitação dos colaboradores é essencial para que a cooperativa tenha uma equipe engajada e atualizadas para que o associado sinta minimamente as mudanças.

Vale ressaltar que as ações sugeridas neste trabalho devem ser revisadas e adaptadas de acordo com a realidade de cada agência/ cooperativa. Podendo ser aplicadas em conjunto ou individualmente, sendo sugerido que sejam aplicadas e avaliadas, para saber se estão gerando o resultado esperado.

É conhecido que todas as ações sugeridas podem mitigar os riscos de relacionamento entre associado/colaborador, portanto, se utilizadas de maneira correta serão ferramentas poderosas na administração da empresa contribuindo assim para o sucesso da organização.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia SEGET**, 2015.

BUZZI, Camyla Zazecki et al. Capacitação na cooperativa Viacredi: atendimento à pessoa jurídica (PJ). **Revista da FAE**, v. 24, n. 1, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

FERNANDES, K. R. Tipos de Treinamento e Desenvolvimento: conheça os principais. Disponível em: <<https://www.twygoead.com/site/blog/tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento/>>. 2018.

MACARINI, Cleber Zucchinali. Qualidade no atendimento ao cliente como diferencial das cooperativas de crédito: um estudo na Sicredi Sul Santa Catarina. 2015.

PEREIRA, Edinalva da Silva; FERREIRA, Marília Santos. Treinamento de pessoal. 1985.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. brasiliense, 2017.

SANTOS, Bruna Angela et al. Coaching e Mentoring como Práticas de Compartilhamento de Conhecimentos: Estudo de Casos em Empresas Públicas do Estado de São Paulo-Brasil. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 4, n. 2, p. 18-34, 2019.

VALENTIM, Andreia Bitencourt. Capacitação: a busca pelo bom atendimento. 2015.