

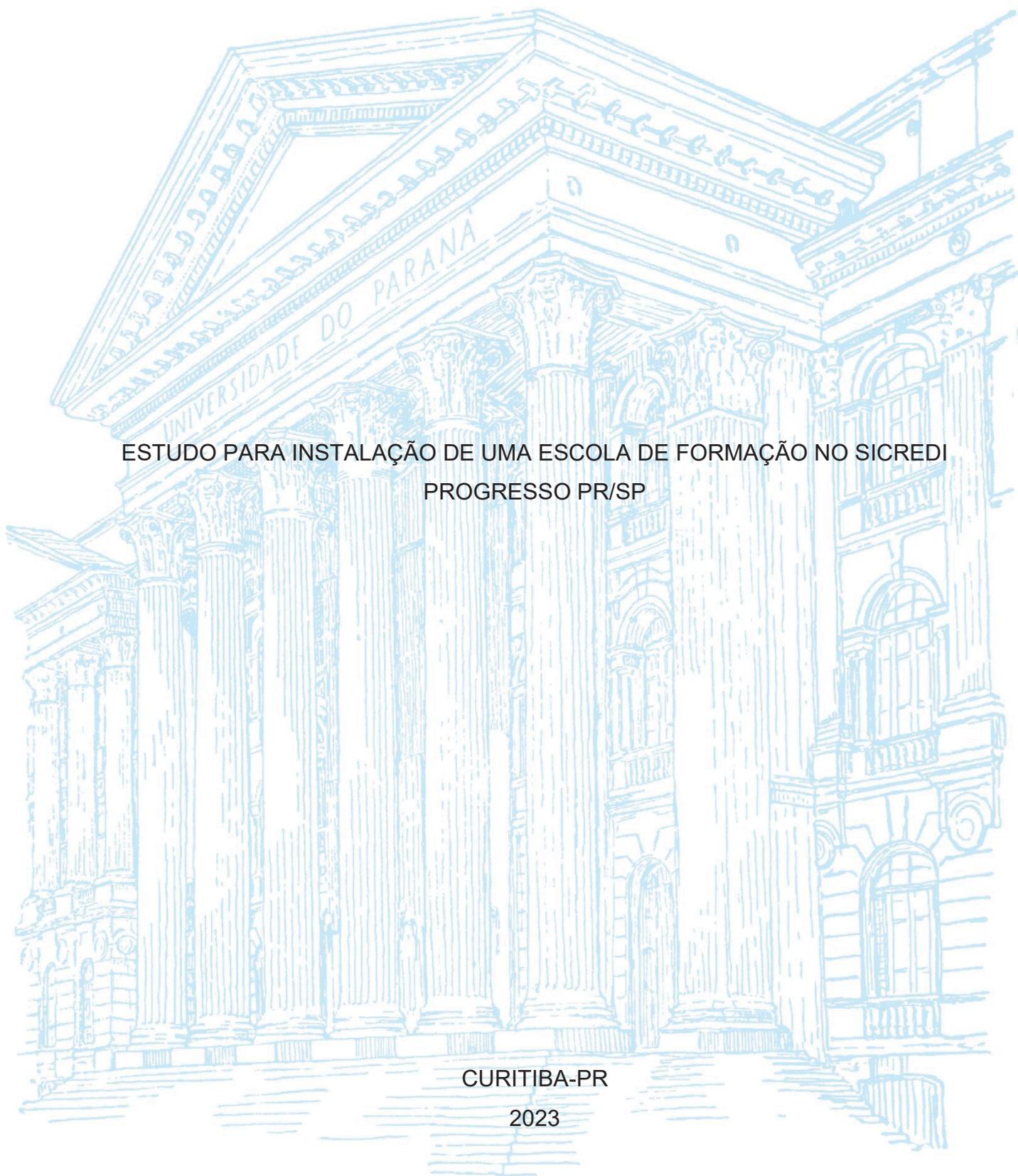
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANGELA TERESINHA SCHREINER

ESTUDO PARA INSTALAÇÃO DE UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO NO SICREDI
PROGRESSO PR/SP

CURITIBA-PR

2023



ANGELA TERESINHA SCHREINER

ESTUDO PARA INSTALAÇÃO DE UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO NO SICREDI
PROGRESSO PR/SP

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

Este estudo tem por objetivo estruturar uma Escola de Formação na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos - Sicredi Progresso PR/SP, para todos os colaboradores ingressantes, bem como para os que já atuam na Cooperativa. Para embasamento teórico, uma pesquisa bibliográfica foi desenvolvida. A intenção primordial, além de nivelar é de elevar o nível de conhecimento de todos, para além do básico. Com intenção de ser mais assertivo na construção do material e elaboração das trilhas que envolverão praticamente todos os setores da cooperativa, se fará uma pesquisa entre os colaboradores para compreender as necessidades e o grau de conhecimento de cada um, para então disponibilizar os treinamentos de forma organizada a todos os níveis, cargos e funções. Como resultado se terá mais qualidade na prestação de serviços, reduzindo custos e riscos de imagem, entre outras vantagens que serão percorridas no trabalho, concluindo que a instalação da Escola de Formação se faz necessária na Cooperativa e que o investimento tem seu retorno de diferentes formas, além do financeiro, também qualitativo.

Palavras-chave: Treinamento, Cooperativa, colaborador

ABSTRACT

This study aims to structure a Training School in the Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos - Sicredi Progresso PR/SP, for all incoming employees, as well as for those who already work in the Cooperative. For theoretical basis, a bibliographic research was developed. The primary intention, in addition to leveling is to raise the level of knowledge of all, beyond the basic. With the intention of being more assertive in the construction of the material and elaboration of the trails that will involve virtually all sectors of the cooperative, a research will be done among the collaborators to understand the needs and the degree of knowledge of each one, to then make the training available in an organized manner at all levels, positions and functions. As a result, there will be more quality in the provision of services, reducing costs and image risks, among other advantages that will be decurred at work, concluding that the installation of the Training School is necessary in the Cooperative and that the investment has its return in different ways, in addition to the financial, also qualitative.

Keywords: Training, cooperative, employee

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	06
2.1. Treinamento	06
2.2. Desenvolvimento	07
2.3. Importância, cuidados e vantagens do desenvolvimento	08
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1. Descrição geral da Cooperativa.....	12
3. 2. Diagnóstico da situação-problema.....	14
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
4.1. Desenvolvimento da proposta.....	17
4.2. Plano de implantação.....	18
4.3. Recursos.....	19
4.4. Viabilidade econômico-financeira.....	20
4.5. Resultados esperados.....	21
4.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	22
5. CONCLUSÃO.....	24
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão a todo momento buscando se adaptar e acompanhar as transformações globais, lutando para se manterem ativas e competitivas. E um dos gargalos tem sido o setor de Recursos Humanos, quando muitos relatam a dificuldade em encontrar colaboradores/profissionais competentes, qualificados e com expertises diferenciadas.

É inclusive o que relata a pesquisa realizada pela Robert Half, empresa de recrutamento e seleção de cargos de média e alta gerência, quando mostra que quase 60% dos recrutadores tem enfrentado algum nível de dificuldade para encontrar profissionais qualificados. (Instituto Millenium, 2019).

E de forma inegável, ter pessoas bem qualificadas nas empresas traz vantagens incontestáveis, e do contrário, compromete de forma drástica os resultados de uma organização. É o que reforça Stewart (1998) ao afirmar que “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era”. O autor sustenta que o grande diferencial das empresas de sucesso, no mundo atual, não está localizado em seus ativos fixos e financeiros, mas sim no seu capital intelectual.

E segundo Resende (2011), para driblar esse problema, 78% das empresas oferecem a capacitação necessária no próprio local de trabalho, preparando os trabalhadores para um desempenho adequado de suas funções.

Corroborando com essa linha, compreendendo a necessidade de evolução constante dos colaboradores, tanto na área pessoal, quanto profissional, e que proporcionar isso também faz parte do papel da empresa, até porque os benefícios colhidos refletem diretamente na sua produção, o presente trabalho pretende fazer essa análise sobre a importância dos treinamentos e desenvolvimento nas organizações, principalmente no cenário atual, tão globalizado e competitivo.

E desta forma, este trabalho apresenta um projeto de viabilidade de instalação de uma “Escola de Formação” no Sicredi Progresso PR/SP, com sede no município de Toledo- PR, de tal forma que todos os colaboradores ao ingressar na Cooperativa, tenham um complexo, amplo e eficaz treinamento, antes mesmo de assumirem suas funções na empresa, podendo assim fazê-las de forma confiante e responsável.

As vantagens são inúmeras, como colaboradores mais preparados, motivados, entusiasmados a encarar novos desafios, com incentivo a inovação, com redução de turno ver, de custos operacionais, evitando as falhas e desgastes, e especialmente, levando um atendimento de maior qualidade e com muita segurança ao associado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Treinamento

O mercado mundial cada vez mais dinâmico, com uma concorrência aberta, apresenta e exige constantes mudanças das empresas para se manterem ativas e, conseqüentemente, competitivas. E neste cenário, uma das grandes questões que assolam as corporações, além dos fatores econômicos, desenvolvimento de tecnologia e outros tangíveis e intangíveis, vem a ser o capital humano.

Muitos alegam que o grande desafio está em ter e reter profissionais competentes, proativos, dinâmicos, criativos, e com outras qualidades indispensáveis, que farão da empresa alavancar seus negócios ou não. (SEBRAE, 2001).

Logo, entra em cenário, a importância dos treinamentos e em especial, do desenvolvimento dos colaboradores. Pois como se fala comumente, a empresa é feita de pessoas, e a empresa depende destas diretamente para alcançar seus objetivos.

Para Goldstein (apud Lacerda e Abbad, 2003) treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional.

Corroborando com a ideia, Chiavenato entende o treinamento como um processo educacional, onde as pessoas aprendem conhecimento, atitudes e habilidades relativos ao trabalho e desenvolvimento de habilidades. (CHIAVENATO, 2003, p.31).

Já para Gil (2001), treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, desenvolvendo competências para torná-las mais produtivas, a fim de alcançar os objetivos da organização. A capacitação fará com que modifiquem antigos hábitos, aprimorando seus conhecimentos e desenvolvendo novas atitudes.

Por fim, há ainda quem diga que o treinamento, como uma transmissão de conhecimentos, visa suprir deficiências, buscando um crescimento profissional e cultural através do desenvolvimento das habilidades e competências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Em conformidade, se percebe que treinamento está voltado para competências do cargo, ele ocorre para tornar o colaborador mais produtivo, através

de técnicas e habilidades profissionais, diferente do que alguns autores defendem ao falar de desenvolvimento, como veremos a seguir.

2.2. Desenvolvimento

Para Chiavenato (2010), o desenvolvimento pessoal é um conjunto de experiências que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, logo, não está somente relacionado com o cargo atual, mas sim com o crescimento pessoal, focando na carreira futura.

Importante destacar que desenvolvimento diferencia-se do treinamento em si, pois o foco deste está em proporcionar ao colaborador, além de técnicas e aprendizagem de tributos relacionados ao trabalho e ao desenvolvimento das suas funções, uma oportunidade de evolução como indivíduo.

E isso é tão mais complexo, que está diretamente relacionado com a motivação e a sensação de valorização do colaborador, e conseqüentemente, à sua vontade de evoluir, de aprender cada vez mais para então, estar preparado aos novos desafios dentro da empresa, podendo contribuir para o alcance dos objetivos desta e porque não, dos seus pessoais. Logo, o sentido, o efeito cascata do desenvolvimento proporcionado pela empresa aos seus colaboradores, terá um retorno direto para esta, que terá um integrante de sua equipe, além de preparado, também motivado, envolvido e pertencente.

Logo, os benefícios resultantes deste envolvimento do colaborador com a empresa são muito maiores, o que gera um ciclo virtuoso, onde todos os envolvidos ganham e saem mais fortalecidos.

E para este cenário se entende adequado trabalhar com as trilhas de aprendizagem, onde existe uma conciliação entre as necessidades da empresa com os anseios do colaborador.

Para Freitas (2002, apud REISCH, 2019) as trilhas de aprendizagem reconhecem as experiências e o conhecimento de cada um, busca a flexibilização da formação dos profissionais, e tem como orientador o planejamento do desenvolvimento profissional.

Para tanto, a organização precisa criar ambiente favorável para a aprendizagem, disponibilizar soluções educacionais e orientar a utilização delas.

Importante respeitar os ritmos, preferências e limitações das pessoas (BRANDÃO, 2017, apud REISCH, 2019).

Assim, através das trilhas, o colaborador tem múltiplas escolhas de capacitação, bem como autonomia. A organização não mais impõe o que o indivíduo precisa fazer, mas apresenta opções. (ABBAB, BORGES-ANDRADE E MOURA, 2006, apud IPEA, 2014).

Outro aspecto importante a ser analisado para que o treinamento tenha os efeitos desejados, além do levantamento das necessidades, que deve ser feito constantemente e pelas diferentes áreas em parceria com o setor de Treinamento & Desenvolvimento, como defende Marras (2000), ele deve ser contínuo, jamais tratado como um produto pronto e acabado. Até porque as pessoas estão em constante evolução e o mercado em consideráveis mudanças. Tudo é muito complexo com a atual globalização.

2.3. Importância, cuidados e vantagens do desenvolvimento

Dentro deste contexto de desenvolvimento do colaborador, que se preocupa em proporcionar crescimento profissional, através do pessoal, é perceptível os inúmeros benefícios que um bom treinamento traz.

Entendendo essa conjuntura, cada vez mais, as empresas estão investindo nos seus colaboradores, que aliás, não deixa de ser um investimento no seu próprio negócio, pois contudo, terá colaborador de alta performance, tanto nas questões técnicas, quanto nas habilidades de gestão, com aperfeiçoadas soft skills, atraindo e retendo bons colaboradores, com clima organizacional mais propício, conseqüentemente, alcançando melhores resultados.

É o que defende Carvalho (2001) ao dizer que quando implantado corretamente, o treinamento proporciona inúmeras vantagens, possibilitando o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa, definindo as prioridades de formação, permitindo planos de capacitação, tanto de curto, médio e longos prazos.

Falando ainda sobre as vantagens, não se pode deixar de enaltecer e vincular treinamento/desenvolvimento x redução dos custos operacionais, diminuição do retrabalho, aumento de produtividade, descoberta de novas aptidões, redução no

turnover, e conseqüentemente, empresa mais competitiva. É o que reforça Porter (1989) ao afirmar que todas as atividades da empresa dependem do seu capital intelectual, e que este contribui para a redução dos custos e diferenciação, lhe dando uma vantagem competitiva ou não, quando esta fica aquém de seus concorrentes.

Percebendo isso, as empresas tem cada vez mais investido em treinamentos. Enquanto em 2015, a média dos investimentos por colaborador era de R\$ 518,00 ao ano, em 2018 foi de R\$ 746,00 (Valor Econômico, 2018). E assim continuou, segundo dados da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – e Integração Escola de Negócios, o aumento nos investimentos para treinamentos, de 2019 para 2020 foi de 20%, totalizando uma média de R\$ 997,00 anual por colaborador, equivalente a 19 horas de treinamento. (ABTD, 2021).

Mas pode-se evoluir mais, se comparado aos EUA, ainda é baixo, visto que lá por colaborador a média foi de 1.302 dólares em 2019, média de 36 horas. (ABTD, 2021).

Outro dado importante que reforça a importância do desenvolvimento dos colaboradores, foi levantado por Neto, Macioski e Boesche (2019), sobre as ações de treinamento desenvolvidas pelo SESCOOP/PR – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, comparando-as com o crescimento econômico das cooperativas, conferindo que,

O Cooperativismo Paranaense alcançou no ano de 2000 uma movimentação econômica na ordem de R\$ 6,1 bilhões, passando para R\$ 83,5 bilhões no exercício de 2018, o que representa um crescimento médio nominal de 18,7% ao ano. Nesse mesmo período, o SESCOOP/PR investiu em suas ações R\$ 1,90 milhão no ano de 2000 e R\$ 45,7 milhões no ano de 2018, com um crescimento nominal de 19,8% ao ano. No gráfico abaixo demonstramos esse crescimento, podendo observar que existe uma correlação entre a curva dos investimentos em treinamento, comparado com a curva de evolução da movimentação econômica das cooperativas.

A conclusão foi de que “para cada R\$ 1,00 de aumento nos investimentos de treinamento, em média tende a ocorrer um aumento de R\$ 1.769,47 na movimentação econômica do cooperativismo paranaense”. (SESCOOP, 2019).

E isso é reforçado nas Cooperativas, até porque, importante destacar, que de acordo com a Lei 5.764/1971, em seu inciso II do artigo 28, “nas sociedades cooperativas é obrigatório a formação de Reserva FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social. Os recursos do FATES devem ser destinados à

prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa. Diz ainda que este fundo deverá ser constituído de 5 % (cinco por cento), no mínimo, das sobras líquidas apuradas no exercício.” (JUSBRASIL, 1971).

O que de fato, favorece e resguarda a necessidade de investimento no desenvolvimento dos envolvidos no processo todo, com objetivo também de alavancar, com qualidade, o atendimento e acesso ao cooperativismo.

Outro ponto interessante para ser analisado, é que dos níveis hierárquicos que receberam treinamento, 55% tem as lideranças como foco, entre alta liderança e gerência e supervisão, sendo treinamento na área comportamental o maior investimento. (ABTD, 2021).

Mas, apesar de verificar conforme exposto, uma crescente nos investimentos, e entender os seus benefícios, há um consenso entre os pesquisadores desta área quanto a ausência da mensuração eficaz entre treinamento x todos os benefícios aqui já citados. É o que reforça Mourão, Borges-Andrade e Salles (2006), são pouco conhecidas as relações de causa e efeito entre a execução do treinamento e o impacto pretendido no desempenho organizacional. Sabe-se dos benefícios, mas de forma qualitativa até o momento.

Ainda, não menos importante, se julga necessário analisar o formato do treinamento, entendendo que a eficácia pode não ser atingida se a metodologia não for a correta. O treinamento pode ser presencial, on line, em formato de workshop, palestra, mentoria, gamificação, mobile learning, mentoria reversa, entre outras possibilidades. Importante, afinal, é que seja adequado ao conteúdo e objetivos traçados, mas que requer planejamento devido.

E por fim, também indispensável citar, conforme destaca Boiteux, Duque e Macedo (1982, p. 44) que

O treinamento é necessário em todas as fases da vida funcional, pois permite que o empregado esteja constantemente se ajustando a novas situações, uma vez que se imagina a empresa em permanente progresso. Só uma empresa estagnada, a caminho da falência ou do fechamento das suas portas não necessita de treinamento. Por outro lado, o treinamento não deve ter o caráter formalista, com vistas apenas a justificar o nome. O treinamento deve ser dinâmico, acompanhar o crescimento da empresa e destinar-se a solução dos seus problemas específicos.

Nessa linha, corroborando, Marras (2011) também entende que o treinamento aperfeiçoa as habilidades e é importante independente da complexidade da função desenvolvida na empresa.

Portanto, é indiscutível a necessidade de possibilitar constante treinamento/desenvolvimento aos colaboradores, de diferentes áreas e com diferentes contextos, adequando às necessidades, mas também considerando o desenvolvimento pessoal. Em suma, se entende que atualmente os fatores não são isolados quando pensamos em pessoal e profissional, o equilíbrio entre os diferentes âmbitos, gera melhores resultados e quando se tem uma empresa preocupada com isso, o reconhecimento ocorre, e conseqüentemente, uma maior entrega, onde o famoso jogo do “ganha ganha” torna-se verdadeiro.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1. Descrição geral da cooperativa

A Cooperativa Sicredi Progresso PR/SP está localizada no município de Toledo, Estado do Paraná. Trata-se de Cooperativa de Crédito, fundada em 30/08/1981, a princípio para associados do agronegócio e desde 2006 passou a ser de Livre Admissão.

A criação da Cooperativa se deu com 23 agricultores que procuravam desenvolver suas pequenas propriedades e resolver suas dificuldades financeiras. Unidos para compartilhar seus problemas comuns, acreditaram no cooperativismo como uma ferramenta de igualdade, justiça social e caminho para o desenvolvimento de pessoas e comunidades. Assim, criaram a Credipagro, nas dependências da extinta Coopagro (Cooperativa Agroindustrial de Toledo). Foi a primeira filiada do Sistema Sicredi a entrar em atuação no Paraná, em 1985.

A História da Cooperativa Sicredi Progresso PR/SP é feita de muitas lutas, e felizmente muitos associados bem intencionados, que se mantiveram firmes e persistentes na busca de uma Instituição próspera e fortificada.

Em 08/03/1983 houve o primeiro depósito; também em 1983 as primeiras operações de crédito rural foram liberadas; em 1984 foi o ano de grande expansão, quando chegou em 1380 sócios; em 29/01/1985, grande marco registrado, ocorre a Fundação da Primeira Central - COCECRER/PR, contando com 13 Cooperativas; já de 1990 a 1995 a Cooperativa enfrentou momentos de dificuldades e inclusive ocorre a intervenção da COCECRER/PR e a destituição do Presidente que atuava na época; Em 1995 ocorre a insolvência da “Cooperativa Mãe” – Coopagro, mas apesar disso, a Cooperativa luta para se manter em pé e conquistar credibilidade da comunidade; em 1998 há a retomada da cooperativa e isso é percebida em números; em 2001 se adota a marca Sicredi, surge então o Sicredi Oeste; em 2006 é aprovada a Livre Admissão: expandindo o atendimento para além do público agro, importante para o crescimento da Cooperativa; em 2015 expande para São Paulo, Cooperativa chega a região do Alto Tietê – SP; em 2021, com o crescimento, desenvolvimento, a Cooperativa passou a ser denominada, Sicredi Progresso, contando com mais de 40 mil associados; em 2022 ocorre a mudança para nova Sede Administrativa, agora

própria, com amplo espaço e completamente planejado para proporcionar suporte a todas as Agências.

Importante dizer que a Cooperativa é regida pelo Estatuto Social, que é a lei máxima. O documento, aprovado pela Assembleia geral (órgão máximo), contém todas as regras de funcionamento da Instituição. Desde sua constituição, até forma de adesão para associados, organograma da alta direção, funções, direitos e deveres dos associados, dos conselhos e diretoria, assembleias, capital social entre outros assuntos pertinentes.

A Sicredi Progresso PR/SP possui atualmente 21 agências físicas, distribuídas entre Paraná e São Paulo, compreendendo os municípios paranaenses de Toledo, onde está a sede administrativa, Ouro Verde do Oeste, Nova Santa Rosa, Tupãssi, e São Pedro do Iguaçú. Em São Paulo, atua nos municípios de Biritiba Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis e Suzano.

Conta atualmente com mais de 60 mil associados, que participam do nosso modelo de negócios, e encontram soluções financeiras diversificadas e justas para seu crescimento pessoal, da sua empresa, da sua propriedade, da sua comunidade. Possui aproximadamente 400 colaboradores, entre área administrativa e comercial.

Quanto aos números financeiros, falando especificamente de resultado, a Cooperativa vem apresentando uma importante crescente, mostrando sua solidificação. Em 2018 entregou R\$ 13,9 milhões. Já em 2019 foram R\$ 18,5 milhões. No ano de 2020 R\$ 21,6 milhões de resultado e em 2021 apresentou R\$ 31,8 milhões, mais de 47% de crescimento sobre o ano anterior.

Destes valores, por cumprimento a Legislação, 5% é destinado ao Fates (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social) e 70% ao Fundo de Reserva, que é uma espécie de poupança feita pelo condomínio para custear necessidades extraordinárias, urgentes ou eventuais, sendo o restante distribuído aos associados, de acordo com a movimentação de cada um.

Já sobre o Patrimônio Líquido, também apresentando crescimento, em 2019 tinha R\$ 126 milhões, enquanto ao final de 2021 estava com R\$ 179,8 milhões. Encerrou 2021 com um Índice de Basiléia de 13,2%, com R\$ 1,5 bilhão em Ativos Administrados, com uma carteira de R\$ 1,1 bilhão em crédito e com R\$ 845 milhões

de captação, conforme publicado no site da instituição. ([40 anos sicredi progresso PR/SP](#)).

Por fim, vale salientar que a Cooperativa Sicredi é uma instituição financeira que oferece mais de 300 produtos e serviços aos associados, entre eles créditos, cartões, consórcios, investimentos, previdência, seguros, pagamentos e recebimentos, poupança, possuindo parcerias com BRDE, BNDES, GARANTIOESTE entre outras Instituições, a fim de proporcionar ao associado a melhor experiência, com produtos de qualidade.

3.2. Diagnóstico da situação-problema

Nas discussões realizadas pelo grupo se entendeu que a Cooperativa Sicredi Progresso PR/SP apresenta uma deficiência no formato atual dos treinamentos, não tendo uma padronização e tampouco um levantamento adequado das demandas necessárias apresentadas pelos colaboradores e um acompanhamento efetivo dos resultados.

Atualmente, os novos colaboradores quando ingressam na Cooperativa, participam de um treinamento on-line padrão, destinado a todos, porém de comum acordo, que não atendem as reais necessidades, ficando superficial.

Assim, há um risco de imagem, pois um colaborador despreparado pode cometer erros operacionais e/ou repassar informações incorretas aos associados, e tendo como consequência uma experiência ruim tanto para ele quanto para o associado.

Para comprovar essas constatações, a equipe realizou entrevistas com diferentes pessoas da Cooperativa, que ocupam distintos cargos, tanto na área comercial, quanto administrativa, buscando entender como estes colaboradores veem a Cooperativa neste quesito e principalmente, levantando sugestões de melhorias, a fim de elaborar um projeto que traga solução para o problema levantado.

E não foi surpresa o resultado, quando percebeu-se que foi unânime a opinião de que a Cooperativa Sicredi Progresso PR/SP precisa, de forma imprescindível, a implantação de uma padronização nos treinamentos, bem como, todos corroboram com o julgamento de que isso trará várias vantagens, como ganho de tempo, qualidade no atendimento, padronização na prestação de serviço entre as agências, nivelamento do conhecimento básico dos colaboradores, segurança na oferta dos

produtos, serviços e até mesmo, informações adequadas ao associado, com aumento do NPS (que reflete como o associado vê a cooperativa e como ele avalia o atendimento), diminuição do risco operacional, com redução dos custos decorrentes disso inclusive, valorização do colaborador, redução significativa do retrabalho, associados mais satisfeitos, experiência positiva, mais negócios, aumento na margem de contribuição e do índice de soluções por associado, atendimento de qualidade, pré e pós venda.

É como salientou o colaborador Dalton Alexandre Scherer, Assessor de Relacionamento, quando disse que os benefícios que os colaboradores e a cooperativa terão com a padronização da capacitação e dos processos serão conjuntos em termos de eficiência e eficácia, ganhos em escala, conhecimento compartilhado, padronização e cultura única.

Quando questionados sobre a experiência do associado diante de um atendimento de um colaborador despreparado/mal treinado, a colaboradora Cáren de Castro Birck, Gerente de Marketing, enfatiza que a “experiência do associado é a pior possível. Passa despreparo e descredibilidade por parte da instituição. Talvez esse associado (ou possível associado) nunca mais volte. Implica em danos de imagem”.

Como diz um dos colaboradores entrevistados, senhor Everton Ribeiro, gerente de relacionamento PJ, “O associado busca consultoria, um gerente de confiança que possa orientá-lo e quando ele percebe que a pessoa responsável pela sua conta não tem esse domínio, o relacionamento é afetado”.

Já sobre o nivelamento básico dos produtos e serviços, de forma unânime também, consideram importante, inclusive um deles citou que “hoje não existe um nivelamento” e estes precisam ser contínuos.

Sobre as principais barreiras ou dificuldades para implantação de um treinamento mais efetivo, alguns entendem que ela se dá pelas constantes mudanças, tanto no cenário econômico, legislação, produtos e serviços, assim como na equipe, trocas de colaboradores, alguns demonstrando resistência. Falta de tempo também é outro ponto a ser destacado, às vezes preso a processos operacionais.

Quando questionados sobre como os treinamentos devem ocorrer na Cooperativa Sicredi Progresso, Dalton argumentou que “Precisa ter uma formação básica antes de iniciar na agência, teórica e prática, com tempo não inferior a três semanas. A primeira para teoria, conforme cargo e área (Sicredi Aprende). A segunda

e a terceira semana com parte prática, sendo uma delas com assessores das áreas específicas e outra através de uma imersão em agências com perfil parecido.”

E por fim, sobre a possibilidade da cooperativa implantar uma escola de formação para os novos colaboradores, para que recebam uma formação inicial, porém ampla (básico de produtos, processos e institucional) antes de iniciarem nas agências, novamente de forma unânime, disseram que já deveria ter sido feito.

“Meu sonho é ter um programa de integração com duas semanas, mesclando Sicredi Aprende (portal de treinamentos do Sicredi) com períodos com as assessorias, liberações de acessos, etc.” (Leticia Velloso, Gerente de Gestão de Pessoas).

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1. Desenvolvimento da proposta

Conforme exposto no item 3, a cooperativa não possui um padrão na aplicabilidade dos treinamentos aos colaboradores, tampouco levantamento adequado das demandas, dessa forma, esse formato não tem sido tão eficiente quanto o esperado, logo, não há nivelamento nos níveis de conhecimento, até mesmo da formação básica.

Visando a melhoria contínua e a equiparação na formação de todos os colaboradores, a proposta aqui apresentada é de padronizar os treinamentos, através de trilhas de conhecimento, seguindo as necessidades previamente observadas.

A implementação desse projeto é relevante para se manter no mercado financeiro, de forma competitiva, com profissionais competentes, oferecendo as melhores soluções aos associados, com credibilidade e conhecimento apropriado dos produtos e serviços disponíveis, ofertando qualidade no atendimento, reduzindo riscos operacionais e principalmente, fidelizando os associados, solidificando a cooperativa. Sendo assim, serão beneficiados todos os associados e colaboradores.

A implantação da proposta de uma escola de formação levará a todos os colaboradores, treinamentos de diversas áreas. Será aplicado a todos, indiferentemente da função exercida. Para viabilizar a proposta será contratado um profissional para criação e aplicação das trilhas de formação, bem como, acompanhamento, coordenação e avaliação dos trabalhos como um todo. Será utilizada a estrutura da sede administrativa para os colaboradores do Paraná e no escritório regional para os colaboradores de São Paulo, sem necessidade de investimentos diretos para tal. Para dar início, será desenvolvido e aplicado um questionário com opções de múltipla escolha para todos os colaboradores, com o intuito de mensurar o nível de conhecimento, a fim de elaborar as trilhas de acordo com as reais necessidades. A elaboração das trilhas se dará pelos assessores responsáveis por cada área. Os treinamentos serão divididos em 11 turmas com 28 participantes para os colaboradores do estado do Paraná. Já em São Paulo, serão 5

turmas de 16 participantes. Cada turma terá 9 dias de duração (carga horária de 72 horas), assim distribuídos:

- Desenvolvimento cooperativista – 4h
- Processos (abertura de conta) – 4h
- Crédito/recuperação – 16h
- Investimento – 16h
- Seguros – 8h
- Consórcios – 8h
- Meios de pagamento – 8h
- Desenvolvimento de negócios – 4h (CRA/CRM)
- Contábil e financeiro – 4h

4.2. Plano de implantação

Os treinamentos terão participação ativa dos integrantes, de modo que serão repassados todos os procedimentos do setor, de forma detalhada, do início ao fim, intercalando os participantes das agências para que não interfira no fluxo de atendimento das mesmas, não deixando o processo tão cansativo e permitindo a interação dos participantes.

O profissional contratado para criação e aplicação das trilhas também fará a implementação do projeto e acompanhamento do mesmo, bem como, as avaliações, de cada trilha, respondidas pelos participantes.

É importante destacar que se trata de um projeto que terá continuidade, conforme demanda (trilhas de reciclagem e novos entrantes). Além disso, os gerentes de agência farão uma avaliação do projeto como um todo, considerando os conteúdos repassados, sugerindo reavaliações, seja de cronograma ou de metodologia, bem como avaliações constantes, de forma individual, considerando a evolução de cada colaborador.

Para tanto, será necessário, para a devida implementação do projeto, as ações abaixo discriminadas:

- Mapeamento dos colaboradores envolvidos no processo (mapeamento dos processos, dificuldades apresentadas e treinamentos necessários para cada função).
- Contratação de um colaborador que será responsável pelo desenvolvimento das trilhas de formação e acompanhamento, custo estimado em R\$9 mil (considerando despesas rateadas, etc). Considera o custo de 3 meses, R\$27 mil. Esse colaborador já precisa ter conhecimento dos principais processos e produtos trabalhados nas agências.
- Elaborar um questionário com opções de múltipla escolha para todos os colaboradores responderem. Para elaboração envolver 3 pessoas, por 2 dias (área de processos – média de 4 mil de salário, custo estimado de R\$1.200,00).
- Pesquisa – Estimativa de tempo de resposta por colaborador - 30 minutos – Baseado na folha de outubro teria um custo aproximado de R\$14.650,00.
- Preparação das trilhas de formação (criação de subcomitês composto pelo colaborador contratado para desenvolvimento das trilhas e acompanhamento, assessor da área, colaborador da área de processos, um colaborador da área de negócios do PR e um de SP). Estimativa de 5 dias por assunto. Investimento estimado em R\$7.500,00 por subcomitê totalizando R\$67.500,00.
 - Desenvolvimento cooperativista – ½ dia
 - Processos (abertura de conta) – ½ dia
 - Crédito/recuperação – 2 dias
 - Investimento – 2
 - Seguros - 1
 - Consórcios - 1
 - Meios de pagamento - 1
 - Desenvolvimento de negócios – ½ dia (CRA/CRM)
 - Contábil e financeiro – ½ dia
- Divulgação do projeto – trilhas desenvolvidas (marketing, GP e diretoria). Divulgação em convenção dos colaboradores (30min- custo estimado de R\$12.500,00).

4.3. Recursos

A proposta apresentada requer investimentos, tanto para levantamento de dados, quanto para implementação, e ainda, a manutenção, visto que se trata de um projeto vitalício. Importante destacar, que apesar de exigir um investimento relevante, estima-se que os resultados atingidos compensarão de forma qualitativa e quantitativa, o investimento efetuado.

4.4. Viabilidade Econômico-Financeira

Analisando todos os investimentos e custos necessários para a realização do projeto, assim como todos os benefícios esperados, se entende que o projeto é viável a longo prazo. Apesar de não ser possível mensurar as receitas imediatas, estima-se que os colaboradores, após passarem pelas trilhas de formação terão condições para prestar um atendimento melhor aos associados, incrementando o resultado da cooperativa. Cabe ressaltar, que existe a possibilidade de utilizar recursos do FATES (Fundo de assistência técnica, educacional e social) para custear parte do projeto. E ainda, a possibilidade de parceria com o SESCOOP.

Investimentos	R\$
Contratação de um colaborador	R\$ 27.000,00
Elaboração do questionário	R\$ 1.200,00
Pesquisa	R\$ 14.650,00
Preparação das trilhas de formação	R\$ 67.500,00
Divulgação do projeto	R\$ 12.500,00
	R\$ 122.850,00
Custos	
Coffee e almoço	R\$ 252.000,00
Deslocamento	R\$ 158.400,00
Horas colaboradores	R\$ 1.661.070,08
Salário do colaborador responsável	R\$ 108.000,00
Local/projetor	R\$ 42.750,00
	R\$ 2.222.220,08
Receitas (não financeiras) / Benefícios	
<ul style="list-style-type: none"> • Melhora na experiência do associado (aumento do NPS) • Melhora no clima organizacional/ sensação de maior pertencimento. 	

- Colaboradores melhor preparados, logo, encorajados ao ofertar os produtos (mais vendas).
- Redução no custo operacional (retrabalho).
- Redução de reclamações (ouvidorias).
- Customização/padronização dos processos.
- Redução de turnover.
- Colaboradores com foco no associado, gerando fidelização.
- Aumento da eficiência, resultado, contribuindo para o crescimento sustentável da cooperativa.
- Aumento do valor do capital humano.
- Aumento da vantagem competitiva e da credibilidade.
- Diminuição do risco de imagem.

Após análise dos custos e investimentos, bem como os benefícios e receitas não financeiras, o projeto apresentado se torna viável, pois além de possibilitar treinamentos adequados para os colaboradores, evitará custos operacionais e proporcionará um melhor atendimento e redução no tempo de retorno, resultando na satisfação dos associados, permitindo a solidificação da cooperativa.

É importante ressaltar que o custo de um colaborador mal preparado e as consequências de atendimento inadequado impactam diretamente nos resultados da cooperativa e aumentam o risco operacional e de imagem, incluindo a possível queda na nota NPS, a qual reflete o nível de satisfação do nosso atendimento junto ao associado.

4.5. Resultados esperados

Após implementação do projeto, onde todos os colaboradores tiverem passado pelas trilhas de formação, espera-se que todos os envolvidos sejam beneficiados.

No que tange aos colaboradores, estando melhor preparados, se sentirão mais encorajados para ofertar os produtos e serviços, resultando em vendas mais assertivas conforme a real necessidade do associado, e mais confiantes para

desempenhar sua função, elevando a satisfação individual, na entrega de metas e objetivos, além da sensação de maior pertencimento.

Para a cooperativa, uma equipe bem treinada proporciona a redução do turnover com o aumento do valor do capital humano, reduz o custo operacional (retrabalho), gerando aumento da eficiência, padronizando os processos e contribuindo para o crescimento sustentável da cooperativa. Além disso, reduz as reclamações (ouvidorias), aumenta o NPS, melhora o clima organizacional, diminui o risco de imagem, aumenta a vantagem competitiva e a credibilidade e por fim o crescimento do resultado financeiro.

Já para os associados, haverá um fortalecimento na relação com os colaboradores, gerando melhora na experiência, fazendo com que estes se sintam importantes e valorizados.

4.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Todo projeto ou nova ideia apresenta possíveis riscos e estes precisam ser mensurados previamente com alternativas para solucioná-los. Neste intuito segue os riscos mapeados durante a elaboração deste projeto e as respectivas medidas corretivas:

Riscos ou problemas esperados	Medidas preventivo-corretivas
Perder colaboradores treinados para o mercado	Oferecer um ambiente amistoso e salários/plano de carreira aderentes ao mercado.
Não ter a adesão esperada, dos colaboradores e gestores de equipe.	Patrocínio da Diretoria e GP. Deixar claro a importância da participação, visto os benefícios da formação.
Agenda/cronograma	Cuidado na programação para evitar confronto com outros compromissos, a fim de evitar transtornos nas agências. Caso

	seja necessário, o cronograma pode ser revisto, sendo flexível com datas e horários.
Falta de assertividade das trilhas de formação	Cuidado especial na elaboração das trilhas com o intuito de torná-las atrativas, específicas e proveitosas. Caso identificado alguma necessidade de melhoria, nas avaliações após cada trilha de formação, o colaborador responsável poderá ajustar as demais trilhas a serem aplicadas.

5. CONCLUSÃO

Através deste trabalho conclui-se que a instalação de uma Escola de Formação para os colaboradores do Sicredi Progresso PR/SP se faz indispensável. Importante considerar além das vantagens, como a redução de custos e dos riscos, possíveis fatores negativos caso não se tenha bons alinhamentos entre os colaboradores, ou até mesmo se estes estiverem despreparados, como risco de imagem, risco operacional e legal, entre outros, já citados.

Reafirmando todas as considerações expostas no decorrer do trabalho, Neto et al. (2019) defende que, no ambiente cooperativista, onde muitos fatores e variáveis se entrelaçam de forma cada vez mais complexa, a definição de estratégias que levem as cooperativas ao sucesso se torna cada vez mais difícil. As ações de treinamento têm sido um suporte indispensável e adequado para lançar as bases para a construção de um futuro ainda mais promissor e a geração de profissionais e cooperados mais preparados para as mudanças que ocorrem.

Todo o planejamento para a instalação da Escola de Formação, foi pensado com intuito de contribuir com o desenvolvimento tanto dos novos colaboradores, quanto dos que já estão atuando, de forma a nivelar o conhecimento e ir além, aprofundando de forma qualitativa, todos os temas/assuntos relevantes para que o dia a dia seja mais qualitativo, sempre focado na boa experiência do associado e também do público interno, gerando inclusive, maior motivação, alinhamento dos objetivos da empresa com os dos colaboradores, desenvolvendo um melhor clima organizacional e ainda, melhorando tanto a parte técnica quanto os soft skills.

Por fim, se entende que é fundamental a evolução de cada um, pois o mercado financeiro é complexo, dinâmico e exige aperfeiçoamento constante. Não se trata de custo, mas de investimento. Ação inclusive necessária para manutenção no mercado a médio e longo prazo. Até porque, são as pessoas que fazem o negócio, e quanto melhor treinadas, mais sinônimo de sucesso, onde todos os envolvidos saem ganhando.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABTD NACIONAL. **Pesquisa Panorama do Treinamento no Brasil 2020/2021**. Site: <https://abtd.com.br/blog/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2020/2021>. Acesso em 27/09/2022.

ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 505-513.

BOITEUX, Colbert Demaria, DUQUE, Francisco Gonçalves; MACEDO, Leonidas Lima de. **Administração de Empresas**: administração de pessoal. Rio de Janeiro: Ed. Intercência, 1982.

CARVALHO, A.V. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como Incrementar Talentos na Empresa. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. In: **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001, p. 118-145.

Instituto Millenium. **Empresas têm dificuldade para achar profissionais qualificados, mas não contratam pessoas com mais de 50**. 2019. Site: [Empresas têm dificuldade para achar profissionais qualificados, mas não contratam pessoas com mais de 50, diz pesquisa - Instituto Millenium](#). Acesso em 15/11/2022.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Estratégias para Desenvolvimento de Pessoas**. Brasília. 2014. Site: repositorio.ipe.gov.br/bitstream/11058/4160/1/Estrategia%20para%20desenvolvimento%20de%20pessoas.pdf. Acesso em 12/10/2022.

JUSBRASIL. Site: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11721261/inciso-ii-do-artigo-28-da-lei-n-5764-de-16-de-dezembro-de-1971#:~:text=Inciso%20II%20do%20Artigo%2028%20da%20Lei%20n%C2%BA,jur%C3%ADdico%20das%20sociedades%20cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20Outras%20provid%C3%A2ncias>. 1971. Acesso em 09/10/2022.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho**: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 77-96.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURÃO, Luciana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; SALLES, Tatiana Junqueira. **Medidas de valor final e retorno de investimento em avaliação de TD&E**. 2006.

NETO, João Gogola; MACIOSKI, Leandro Roberto; BOESCHE, Leonardo. **Público avalia positivamente as ações de treinamento do SESCOOP/PR**. Sistema OCEPAR. Informe Paraná Corporativo. 2019. Site: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/120878-artigo-publico-avalia-positivamente-as-acoes-de-treinamento-do-sescooppr>. Acesso em 09/10/2022.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REISCH, Fabiana Aparecida Mafra. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais**: Um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense-IFC. Florianópolis. 2019.

RESENDE, T. **Falta de mão de obra qualificada afeta 69% das empresas**. 2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/898922-falta-de-mao-de-obra-qualificada-prejudica-69-das-empresas.shtml>. Acesso em 15/11/2022.

SEBRAE. **O desafio de atrair e reter talentos**. Conheça estratégias para contratações e retenção de talentos na sua empresa. 2001. Site: www.sebrae.com.br/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/o-desafio-de-atrair-e-reter-talentos,1133311f710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em 27/09/2022.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Valor Econômico. **Empresas optam por treinamentos operacionais**. 2018. Site: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/12/06/empresas-optam-por-treinamentos-operacionais.ghtml>. Acesso em 27/09/2022.

[40 Anos Sicredi Progresso PR/SP. Site: www.sicredi.com.br/coop/progresso-prsp/sobre-cooperativa/40-anos-sicredi-progresso-prsp](http://www.sicredi.com.br/coop/progresso-prsp/sobre-cooperativa/40-anos-sicredi-progresso-prsp). Acesso em 10/10/2022.

Apêndice - Questionário aplicado aos colaboradores selecionados de diferentes áreas do Sicredi Progresso PR/SP

Questionário:

- 1- O você pensa sobre como deve ser um treinamento para colaboradores?
- 2- O que você pensa da atual integração que temos?
- 3- Como foi o seu processo de aprendizagem ao ingressar no Sicredi?
- 4- Como você entende que é hoje, a formação do colaborador quando inicia na agência, depois de passar pela integração?
- 5- Você teria alguma sugestão para melhoria nesse processo?
- 6- Que conhecimento, na sua opinião, você considera determinante para que o colaborador inicie as suas atividades na agência?
- 7- Sobre nivelamento de conhecimento básico dos produtos e serviços por parte dos colaboradores, como você vê isso na cooperativa?
- 8- Sobre a padronização de processos, você entende que as agências atuam da mesma forma ou cada agência faz de uma forma diferente?
- 9- Sobre a atual implementação de novos processos ou melhorias, na sua opinião, quais as principais barreiras ou dificuldades?
- 10- Na sua opinião, quais seriam os benefícios que os colaboradores/cooperativa teriam com a padronização da capacitação e dos processos dos colaboradores?
- 11- Qual a sua opinião sobre a experiência do associado diante de um atendimento de um colaborador despreparado/mal treinado?
- 12- Qual a sua opinião sobre fornecer uma capacitação inicial mais efetiva e específica a fim de mitigar os possíveis impactos negativos?
- 13- Qual a sua opinião sobre a possibilidade da cooperativa implantar uma escola de formação para os novos colaboradores, para que recebam uma formação inicial, porém ampla (básico de produtos, processos e institucional) antes de iniciarem nas agências?