

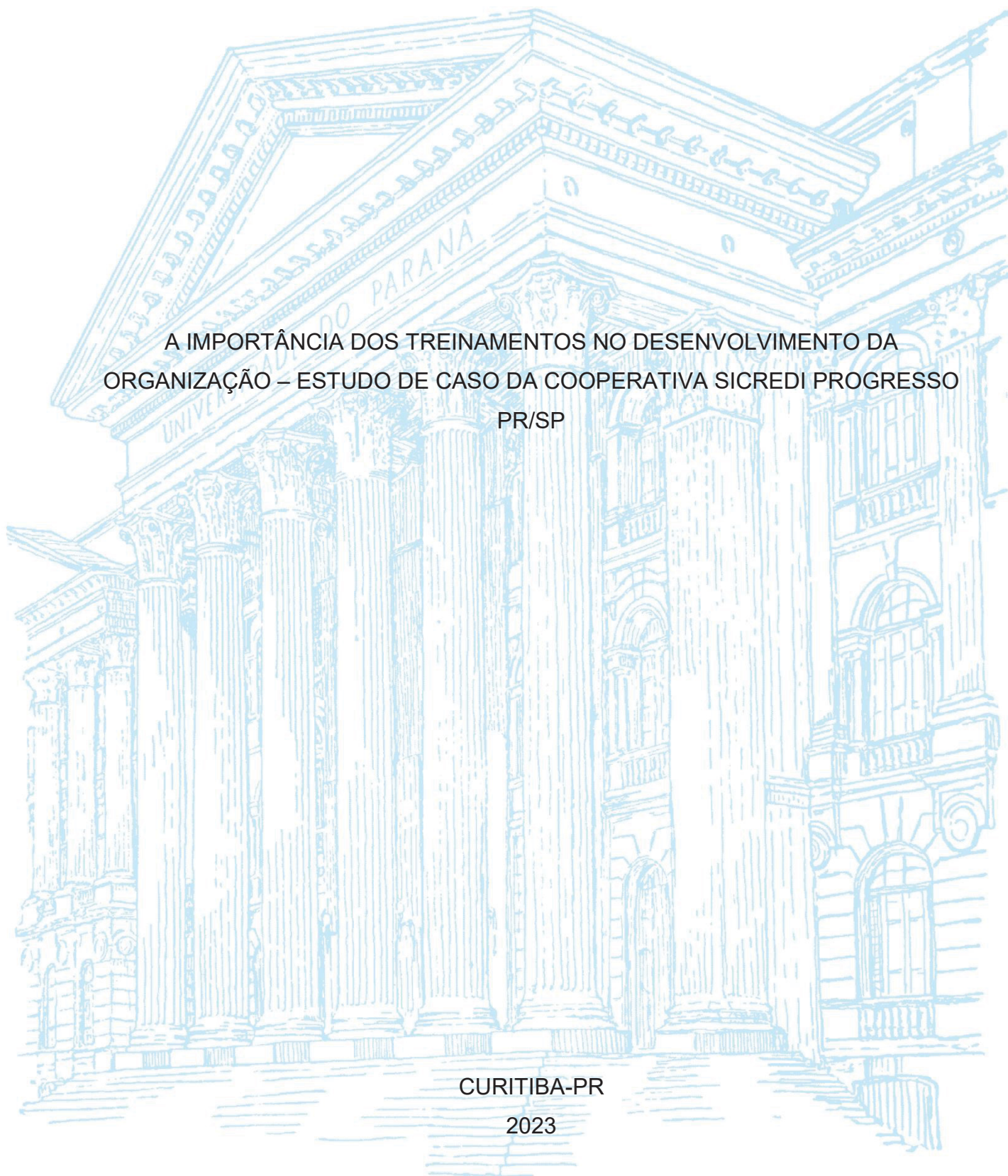
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDO TERRA TREMEA

A IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS NO DESENVOLVIMENTO DA
ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA SICREDI PROGRESSO
PR/SP

CURITIBA-PR

2023



FERNANDO TERRA TREMEA

A IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS NO DESENVOLVIMENTO DA
ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA SICREDI PROGRESSO
PR/SP

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. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo de caso de uma cooperativa de crédito, na qual foi mapeada, através de entrevistas, uma deficiência no processo de formação dos colaboradores. Com base nessa fragilidade o estudo mostra a importância de um processo de formação bem estruturado, bem como os benefícios a longo prazo, e traz uma proposta para implantação de trilhas de formação continuada envolvendo toda a equipe da cooperativa, nivelando o conhecimento dos colaboradores. A proposta aqui apresentada visa a formação contínua, com trilhas de reciclagem recorrentes, de modo que pode-se chamar de uma “escola de formação”. Além disso, conta também com avaliações das trilhas, após a formação inicial, com o objetivo de fazer os ajustes necessários para atingir uma maior efetividade. Esta proposta foi desenvolvida para aplicação em uma cooperativa de crédito, porém pode ser adaptada para a realidade de outros tipos de organizações, mediante revisão da estrutura organizacional e dos custos considerados nesta análise.

Palavras-chave: cooperativa; treinamento; formação; padronização.

ABSTRACT

This article presents a case study of a credit cooperative, in which a deficiency in the training process of employees was mapped through interviews. Based on this fragility, the study shows the importance of a well-structured training process, as well as the long-term benefits, and brings a proposal for the implementation of continuing education trails involving the entire cooperative team, leveling the knowledge of employees. The proposal presented here aims at continuous training, with recurrent recycling trails, so that it can be called a “training school”. In addition, it also has evaluations of the trails, after the initial training, in order to make the necessary adjustments to achieve greater effectiveness. This proposal was developed for application in a credit union, but it can be adapted to the reality of other types of organizations, by reviewing the organizational structure and the costs considered in this analysis.

Keywords: cooperative, training, education, standardization.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	5
1.1	Apresentação/Problemática.....	5
1.2	Objetivo geral do trabalho.....	6
1.3	Justificativas do objetivo.....	6
2	Referencial Teórico.....	7
3	Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema.....	11
3.1	Descrição geral da cooperativa.....	11
3.2	Diagnóstico da situação-problema.....	13
4	Proposta técnica para solução da Situação-Problema.....	16
4.1	Desenvolvimento da proposta.....	16
4.2	Plano de implantação.....	17
4.3	Recursos.....	19
4.4	Viabilidade Econômico-Financeira.....	19
4.5	Resultados Esperados.....	20
4.6	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	21
5	Conclusão.....	22
6	Referências Bibliográficas.....	23

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática:

Nos dias atuais, a conectividade e a disponibilidade de dados e informações abundantes nos meios eletrônicos faz com que as empresas tenham dificuldades em ter um diferencial competitivo frente às concorrentes. Nesse cenário é fundamental que os colaboradores estejam bem treinados para que possam prestar um bom atendimento e como consequência gerar resultado para a empresa. Quando a empresa não investe em treinamentos para seus funcionários, não consegue padronizar seu atendimento, dificultando o processo de fidelização do cliente. Além disso, é importante citar que o próprio funcionário trabalha com menor comprometimento e engajamento, visto que normalmente não tem instruções claras de como exercer sua função e de como se comportar nas mais diversas situações do cotidiano da empresa.

A Cooperativa Sicredi Progresso PR/SP, foi fundada em 30/08/1981 em Toledo, Paraná com área de abrangência de 5 municípios do oeste do estado. Em meados de 2015, assumiu também uma área de atuação no estado de São Paulo, composta por 8 municípios. Apesar de possuir 41 anos de história, foram nos últimos 3 anos que a cooperativa teve um crescimento exponencial, e com isso, alguns problemas ficaram mais evidentes. O problema abordado neste trabalho é o que considero mais relevante. Trata-se da deficiência no processo de formação/treinamentos dos colaboradores. Nas entrevistas realizadas fica evidente que não há uma trilha de formação definida para cada função e que na maioria das vezes, o novo colaborador aprende com os colegas mais antigos na mesma função e dessa forma, não há um nivelamento de conhecimento entre os colaboradores.

Este trabalho visa apresentar uma forma de estruturar o processo de capacitação dos colaboradores de todas as áreas da cooperativa. A organização em questão tem como um dos seus objetivos do planejamento estratégico de longo prazo, melhorar a nota no indicador de experiência do associado (NPS - Net Promoter Score). A proposta elaborada neste trabalho tende a contribuir para este objetivo, formando colaboradores aptos a desempenhar suas funções com

excelência e como consequência tendo experiência/ferramentas para prestar um bom atendimento aos associados.

1.2 Objetivo geral do trabalho:

Criar um programa de formação contínua por cargo, que aborde desde o ingresso do colaborador na cooperativa até os treinamentos periódicos de “reciclagem”, de modo que aborde todos os colaboradores.

1.3 Justificativas do objetivo:

Entendo que esse programa de formação seja necessário para nivelar o conhecimento dos colaboradores, de modo que a cooperativa tenha condições de criar um padrão de atendimento na cooperativa, prezando sempre pela melhor experiência do associado. Como consequência, com associados bem atendidos, essa ação coopera para a sustentabilidade da cooperativa em longo prazo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam encontrar formas para diferenciar-se das demais, e assim atrair ou manter seus clientes. As cooperativas de crédito, de modo geral, prezam pelo relacionamento, pela proximidade com o associado e pelo bom atendimento. Para que os colaboradores consigam colocar esses pontos em prática, há a necessidade de que sejam capacitados, de modo que consigam entender o que se espera deles e tenham condições de dar um bom atendimento aos associados, tendo o conhecimento necessário para tal.

Sobre o conceito de treinamento, podemos afirmar que:

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos. (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Ainda segundo Chiavenato (2010), o treinamento das pessoas deve ser uma atividade contínua, mesmo para pessoas que apresentam um excelente desempenho, de modo a introduzir ou incentivar melhorias das habilidades e competências.

Da mesma forma, Gil (2008, p.118 apud Silveira, 2011, p.30) reforça que “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista a torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

As empresas que aplicam treinamento constante proporcionam melhorias para os colaboradores, capacitando e valorizando-os, e assim os torna um diferencial para a empresa, na qualidade do serviço. O treinamento e desenvolvimento pode ser uma ferramenta diferenciada para alcançar a vantagem competitiva, preparando o colaborador para saber enfrentar um mercado que vive em constante mudança, cada vez mais desafiador e competitivo para as empresas e assim ganha vantagem em relação a outras empresas menos preparadas (PESSANHA et al., 2019 apud MIRI et al., 2022, p. 267).

Milkovich e Boudreau (2000, p.338 apud Soares, 2020, p.9) define que “Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados. [...] Não inclui apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências.”

Mohamed; Rothmann, (2020, apud MIRI et al., 2022) afirma que [...] a autonomia e satisfação no trabalho são influenciadas pelas atividades de treinamento e desenvolvimento.

Os treinamentos também são importantes para a retenção de talentos. Citando sobre a evasão de funcionários, Gil (2008, p.44 apud Silveira, 2011 p.18)¹ afirma que nem sempre pode ser evitada mediante compensação salarial ou outros benefícios, mas sim, da necessidade dos empregados desejarem permanecer na empresa, percebendo a contribuição para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

A literatura acima citada deixa evidente a importância dos treinamentos no desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente, da organização, no entanto estes precisam ser planejados. A primeira etapa, segundo Chiavenato (2004 apud Nicoletti, 2019), “consiste em um levantamento de necessidades de treinamento da organização”.

Freire (2014 apud Nicoletti, 2019), cita que há vários meios de mapear as competências e habilidades que precisam ser aperfeiçoadas, como questionários e reuniões, por exemplo.

Ainda segundo Freire (2014 apud Nicoletti, 2019), a segunda etapa é o desenho do projeto de treinamento, detalhando como o treinamento será conduzido, de modo a atender as necessidades levantadas na primeira etapa.

Segundo Chiavenato (2010 p.376), a terceira etapa do processo é a condução, implementação e execução do programa de treinamento.

Já a quarta, última etapa do processo, é a avaliação do programa de treinamento, visando identificar sua eficácia (Chiavenato, 2010 p.382).

A avaliação é uma das características mais delicadas do treinamento. Por ser uma atividade complexa, acaba sendo jogada para um segundo plano, quando não renegada. Portanto, só com a avaliação é possível avaliar se o treinamento cumpriu com suas metas. (Gil 2001 apud Nicoletti, 2019)

Segundo YANG:

No domínio da Educação, uma trilha de aprendizagem é fundamental para o processo de ensino-aprendizagem, uma vez que integra um conjunto de atividades em uma sequência apropriada, possibilitando ao estudante apreender os conteúdos de maneira mais eficaz. Uma trilha de aprendizagem comporta diferentes atividades que visam ao aprendizado, as quais podem estar relacionadas a diferentes abordagens de ensino,

buscando-se sempre que possível um percurso formativo que esteja mais próximo do desempenho e das preferências do aprendiz (YANG, 2012 apud Lopes et. al, 2019).

Considerando que muitas vezes o recurso disponível para fazer frente aos custos de treinamentos é limitado, Sara Behmer cita que:

A disponibilização dos recursos financeiros para a realização do processo de treinamento é talvez o maior desafio a ser superado, e que deve identificar os recursos necessários e as épocas em que serão utilizados para chegar ao valor das despesas a ser alocadas no plano diretor de treinamento (Behmer, 2004, p.127, apud Marchi et al., 2013, p. 38) .

“A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método para calcular os custos” (LACOMBE, 2005 apud Leite et al., 2013).

Nas cooperativas há um fundo específico, chamado FATES (Fundo de assistência técnica, educacional e social), podendo facilitar a destinação de recursos para essa finalidade. De acordo com a lei 5.764/71, Art. 28, o FATES “é destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, também, se previsto em seus estatutos, aos empregados da cooperativa, sendo constituído de, pelo menos, 5% das sobras líquidas de cada exercício”.

O FATES deve ser aplicado em três campos: na assistência técnica (ajudando nas atividades que potencializam os resultados da produção e dos serviços dos associados), na assistência educacional (com atividades educacionais, visando melhorar os resultados e os benefícios de toda a sociedade) e na assistência social (serviços que objetivam a eliminação de desigualdades sociais). (DICKEL, 2019 apud Marion, 2021).

Em seu trabalho de conclusão de curso, Castel, 2018, analisou o FATES da cooperativa Uniodonto Porto Alegre. Ele cita que em 2017 houve um grande aumento na utilização do FATES quando comparado aos demais anos, porém isso não significa que houve aumento nas atividades educacionais e/ou sociais, mas que a cooperativa passou a contabilizar no FATES despesas que antes eram atribuídas a contas de despesas administrativas. “Encontramos um leque maior de itens que foram atribuídos ao FATES, como locação de materiais e mobiliário para eventos, brindes, confraternização, casa de festas, decoração, educação, capacitação em RH, assessorias técnicas e plano de saúde médica para colaboradores...”

Visando uma distribuição que permita atingir as 3 dimensões do FATES, Castel propôs utilizar 25% do fundo para assistência técnica, 25% para assistência educacional, 20% para assistência social e 30% seriam destinados para provisão

para reserva. Este último para eventuais demandas maiores ou para uso no próximo exercício. (Castel,2018).

Mesmo contando com o FATES, há desafios na educação cooperativa. Segundo SCHEIDER, 2003 apud Neta et. al, “educar para cooperar é uma tarefa difícil, pois as pessoas nascem, crescem e vivem num contexto de concorrência, de individualismo, do crescimento deixando os outros pra trás”. Diante desse contexto cita que estamos sempre estimulados á competição em detrimento da cooperação. Ainda segundo Schneider “A educação cooperativista, portanto, é um processo longo e complexo que busca o aprimoramento organizacional da cooperativa e o desenvolvimento humano do associado”.

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, de 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 o estado de São Paulo, cooperativa chega a região do Alto Tietê; 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 22 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 Iguaçu. 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 deste 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.

Por fim, vale salientar que a cooperativa Sicredi é uma instituição financeira que oferece mais de 300 produtos e serviços aos associados, entre eles crédito, 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 havendo 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 se percebeu 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 falta de credibilidade 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 aos 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, em conjunto com o profissional contratado para tal. 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 R\$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/2022 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:	
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	
- 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 da equipe de gestão de pessoas. 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

Em síntese, o estudo realizado abordou um problema identificado na cooperativa em questão, que se refere à falta de padronização dos treinamentos. A padronização destes, desempenha um papel fundamental na melhoria da eficiência operacional, na otimização dos recursos e na obtenção de resultados consistentes. Os treinamentos capacitam os colaboradores, aprimorando suas habilidades e conhecimentos, e contribuem para a construção de uma cultura organizacional de aprendizado contínuo.

Também é relevante citar sobre o impacto dessas práticas na satisfação e no engajamento dos colaboradores. Ao investir em treinamentos e consequente padronização de processos, as organizações demonstram preocupação com o desenvolvimento de seus profissionais, o que contribui para a motivação, o sentimento de valorização e a retenção de talentos.

Ao final do estudo realizado, foi possível constatar a necessidade de criação de uma trilha de formação contínua para todos os colaboradores da cooperativa, visando promover a excelência operacional, impulsionar o crescimento organizacional, aumentar a competitividade no mercado, e por fim, prestar um melhor atendimento aos associados, tendo como consequência, o desenvolvimento contínuo e a obtenção de resultados sustentáveis.

Para dar sequência no projeto, é necessário que a proposta seja apresentada para a diretoria da cooperativa para avaliação, e caso aprovada, seja considerada no planejamento financeiro do próximo período. Por fim, é importante frisar que o modelo proposto foi baseado em uma análise específica desta cooperativa, logo, a aplicação desta proposta em outra cooperativa ou organização exige uma revisão com relação a estrutura organizacional da organização e reavaliação dos custos envolvidos, sendo possível adaptar o modelo em questão.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 11/10/2022.

CASTEL, Juvenal. **Composição e utilização do FATES na Uniodonto Porto Alegre**. Orientador Prof. Dr. Mário De Conto. 2018, 55 páginas. Trabalho de conclusão de curso de especialização e cooperativismo. Universidade do vale do rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo. 2018. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7582/Juvenal%20Jorge%20Dal%20Castel .pdf?sequence=1](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7582/Juvenal%20Jorge%20Dal%20Castel.pdf?sequence=1). Acesso em 02/11/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEITE, Paula; LOTT, Tereza. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Semana acadêmica revista científica. Ed. 42, vol. 1. 2013. Disponível em <https://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>. Acesso em 04/10/2022.

LOPES, Patricia; LIMA, Gercina. **Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura**. Perspectivas em Ciência da Informação, 24(02) Apr-Jun 2019. Disponível em <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3862> Acesso em 11/10/2022.

MARCHI, Marisa; SOUZA, Thiago; CARVALHO, Maria. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Caderno De Graduação - Ciências Humanas E Sociais - UNIT - SERGIPE, 2013. Disponível em <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/359>. Acesso em 04/10/2022.

MARION, Patrícia. **Cooperativas de Crédito e Bancos: uma análise comparativa envolvendo a percepção dos cooperados/correntistas sobre o ser cooperado ou não**. Orientadora Profª. Cintia Melara. 2021. 22 páginas. Trabalho de conclusão de curso de graduação em ciências contábeis. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2021. Disponível em <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/8748/TCC%20Patricia%20Marion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 11/10/2022.

MIRI, Daniel et al.. **Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras**. Recape, v. 12 n.2 (2022), p.204-224. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/50127>. Acesso em: 03/10/2022.

NETA, Anerita; ANJOS, Eliene. **Os desafios à educação cooperativista: análise de uma experiência em uma cooperativa de crédito na Bahia**. Revista de gestão e organizações cooperativas - RGC. Ed. especial, v. 7. 2020. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/41073/pdf>. Acesso em 20/11/2022.

NICOLETTI, Brenda; LIMA, Felipe. **A capacitação e desenvolvimento no processo da gestão de talentos**. Revista científica eletrônica de ciências aplicadas da FAIT, n.2, 2019. Disponível em http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/BE2KwUuxTs3nVUH_2020-8-20-17-4-15.pdf. Acesso em 04/10/2022

SILVEIRA, Cibeles. **Análise de Turnover na Química Brasil Ltda**, Orientadora: Prof^a. Dra.Sílvia Generali da Costa. 2011. 58 páginas. Trabalho de conclusão de curso de graduação em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>. Acesso em 03/10/2022.

SOARES, Dayane. **A importância de treinamentos no desenvolvimento organizacional**. Trabalho de conclusão de curso de graduação em administração. Universidade Norte do Paraná, 2020. Disponível em https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/32459/1/DAYANE_ALVES_SOARES_ATIVIDADE_3.pdf. Acesso em 04/10/2022.