

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
LETICIA LIRA

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO E
TREINAMENTOS DE COLABORADORES DA COOPERATIVA SICREDI
PROGRESSO PR-SP

CURITIBA-PR
2023

LETÍCIA LIRA

VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA ESCOLA DE FORMAÇÃO E
TREINAMENTOS DE COLABORADORES 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

O presente trabalho aborda a viabilidade de uma escola de treinamentos dentro de uma cooperativa. Tal ramo apresenta-se de suma importância, pois é através dos colaboradores que a cooperativa atinge seus objetivos. O setor cooperativo está tendo uma maior acessibilidade e facilidade quando se fala em bom atendimento. Será criada essa escola para atender às necessidades dos colaboradores e da própria cooperativa, para melhorar e agilizar os processos visando melhorar o relacionamento e atendimento com o associado. A pesquisa teve origem na grande demanda dos colaboradores em verificar a necessidade dessa escola e de uma padronização nos processos, evitando que cada colaborador ou agência faça de uma maneira. O objetivo do presente estudo constitui-se em analisar a viabilidade da escola. Depois de elaborado o plano de negócio, os resultados foram obtidos através de entrevistas com colaboradores da cooperativa, pesquisa de mercado e análises de parâmetros financeiros que indicaram a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: Viabilidade. Escola. Treinamento.

ABSTRACT

The present work addresses the viability of a training school within a cooperative. This branch is of paramount importance, as it is through the collaborators that the cooperative achieves its objectives. The cooperative sector is having greater accessibility and ease when it comes to good service. This school will be created to meet the needs of employees and the cooperative itself, to improve and streamline processes aimed at improving the relationship and service with the member. The research originated from the great demand of employees to verify the need for this school and for standardization in processes, preventing each employee or agency from doing it in a different way. The aim of this study is to analyze the viability of the school. After preparing the business plan, the results were obtained through interviews with cooperative employees, market research and analysis of financial parameters that indicated the viability of the business.

Keywords: Viability. School. Training.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 PROBLEMA	5
1.1.1 Apresentação/Problemática	5
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo geral do trabalho	6
1.2.2 Justificativa do objetivo.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA.....	10
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOP	10
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA.....	12
4 PROPOSTA TÉCNICA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO - PROBLEMA	15
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	15
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	16
4.3 RECURSOS	17
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICA FINANCEIRA.....	18
4.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
4.6 RISCO/PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS	20
5 CONCLUSÃO	21
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretende analisar a viabilidade de implantação de uma escola de treinamentos e capacitações para colaboradores.

Essa escola é de fato um ponto que precisa de atenção. Hoje a cooperativa está em fase de crescimento. Logo com essa demanda de expansão precisa de novos colaboradores. Para atender a cada dia mais o associado de forma efetiva, rápida e de maneira justa a procura por pessoas bem qualificadas é um ponto muito importante. A escola vem para facilitar a rotina dos colaboradores. Um colaborador novo, sem muito conhecimento sobre instituições financeiras precisa de primeiramente um conhecimento sobre o cooperativismo. Depois, mostra como são os processos, sistemas, rotinas e fluxos dentro da área em que ele vai atuar.

Atualmente na cooperativa tem um processo em que esse novo colaborador deve passar antes de iniciar as suas atividades, que é o Sicredi aprende, porém são apenas vídeos explicativos sobre algumas áreas. Com a implantação da escola, além de vídeos, os colaboradores irão passar pelas assessorias, conhecer os sistemas, ver como funciona os fluxos de processos, o que irá auxiliar ele no desempenho da sua função.

1.1 PROBLEMA

Novos colaboradores não obtêm treinamentos suficientes para a realização de suas tarefas do dia a dia, como isso afeta sua produtividade?

1.1.1 Apresentação/Problemática

Um colaborador já padronizado e com experiência irá facilitar e agilizar os fluxos e processos. A padronização dos processos dentro de uma organização traz benefícios como, a estabilidade do processo, eficiência, processo alinhado, melhor gestão, facilidade de encontrar e corrigir erros na produção e redução de retrabalhos, ou seja, maior controle e coordenação das tarefas realizadas decorrendo da padronização das atividades desempenhadas envolvendo os funcionários na busca pela qualidade, Gareth (2007).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral do trabalho

Analisar a viabilidade de implantação de uma escola de treinamentos e capacitações para colaboradores.

1.2.2 Justificativas do objetivo

Esse novo método dentro da cooperativa, além de facilitar o conhecimento de sistemas, processos e procedimentos do novo colaborador, irá auxiliar e agilizar as entregas feitas por eles. Hoje em dia, os processos precisam ser cada vez mais rápidos, fáceis e práticos. Diante dessa demanda o mercado necessita por pessoas bem treinadas e capacitadas para atendê-las. A escola vem para deixar um novo colaborador bem treinado dentro da cooperativa, conhecendo os sistemas e processos para que, quando for para sua função ele consiga entregar um bom resultado o mais rápido possível.

A região oeste do Paraná, conta com diversas cooperativas atuantes no mercado de crédito. Por este motivo, faz-se necessário uma escola de treinamento, onde não apenas beneficiara a cooperativa com um bom colaborador, mas para o colaborador será de interesse, pois abrirá várias oportunidades.

Nesse contexto, o trabalho mostrará como uma escola pode ser aplicada na área de treinamentos de pessoas a fim de que se crie um resultado que traga benefícios para a cooperativa, valorizando o colaborador e atendendo o associado de forma rápida e segura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a falta de padronização na formação dos colaboradores nos diversos cargos da cooperativa. Por ser um assunto que impacta as cooperativas em geral, demonstra-se a necessidade de ajustes para um bom desenvolvimento do novo profissional e, além deste, conhecimento de sistemas e processos. Com a intenção de minimizar os erros, perda de tempo e agilizar o processo de treinamento e desenvolvimento do novo colaborador, foi implantado uma escola para treinar e desenvolver essas pessoas para que possam agregar a área comercial ou administrativa tendo conhecimento dos sistemas e processos básicos.

Ainda que treinamento e desenvolvimento se utilizem de métodos parecidos, não apresentam o mesmo significado, pois “[...] o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Segundo Chiavenato, (1999, p. 294), o conceito de treinamento apresenta diferentes significados. No passado consideravam o treinamento um meio de adaptar cada colaborador a sua função e desenvolver a força de trabalho da empresa a partir das posições ocupadas. Hoje, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Seguindo ainda essa mesma linha, Chiavenato (1999, p.294) pontua que o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor as pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações.

Chiavenato (2010, p. 367) aborda que,

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Agora, seguindo na linha do desenvolvimento de pessoas, Chiavenato (2010, p. 409), define que:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Dessa forma, “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Na mesma linha de pensamento ainda de CHIAVENATO (2010, p. 411- 412), ele apresenta um dos principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual que é a aprendizagem prática, que se refere ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos.

Além de treinar e desenvolver pessoas necessita-se também da padronização de processos. Segundo Cantidio (2012) quando se padroniza um processo, se reduz realmente as perdas, pois se deseja o máximo no desenvolvimento das atividades; ao oposto, a falta de parâmetros leva a falhas e perdas. Portanto, há a demanda de padronizar como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Pelo fato de contribuir para a diminuição da variabilidade dos processos, as vantagens da padronização desempenham importante papel no controle e melhoria da qualidade nas empresas (POLO-REDONDO; CAMBRA-FIERRO, 2008). Logo, a padronização visa garantir a execução dos processos sempre da mesma maneira com a finalidade de se obter maior previsibilidade dos resultados (BASTOS; TURRIONI; SANCHES, 2003; MARTINS; ZVIRTES; MARTINS, 2008). Ela é utilizada para controlar, prever e minimizar os erros e desvios (SANDOFF, 2005).

Quando se fala em eficiência por meio da padronização de processos, não se pode esquecer a elaboração e o uso de manuais. Mendonça (2010) explica que documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar, com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Outra inovação que está sendo implantada no mercado é a Universidade Corporativa (UC) ou Universidade Empresarial que são os recursos ou plataformas de qualificação de profissionais dentro de uma determinada empresa. Ou seja, a UC é uma instituição educacional voltada a treinamento e desenvolvimento de equipes interna de uma organização. O seu principal objetivo é adequar e preparar a organização para o mercado competitivo.

A cada dia que passa os processos precisam ser mais ágeis e rápidos. Para isso, precisa-se cada vez mais de pessoas treinadas e capacitadas para atender bem o seu cliente, associado ou cooperado. Não só o atendimento, mas um bom

treinamento também garante ao profissional maior confiança na hora de exercer suas atribuições, na garantia de que tem todas as respostas necessárias para o desenvolvimento dos projetos.

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 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 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% são destinados 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 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 de a 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 ECONÔMICA-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.

Tabela 1 – 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
TOTAL	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
TOTAL	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 RISCO OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVAS - 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:

TABELA 2

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

Após realizar todas as análises dentro do conceito de implantação de uma escola de treinamentos, verificou-se que esse tipo de processo está em defasagem dentro da cooperativa, gerando assim uma grande oportunidade de melhoria e otimização das pessoas.

O sistema cooperativo está em constante crescimento e necessita de pessoas bem instruídas para o mercado. Com isso, a implantação da escola além de melhorar e padronizar as pessoas que estão na cooperativa, vai agilizar o tempo de retorno ao associado, gerando mais satisfação e bons negócios para ambos.

Esse processo é muito abrangente e complexo, porém foi verificado que é algo que trará um bom retorno financeiro a um curto prazo, demonstrando a eficácia de implantar essa escola, tendo um retorno positivo para as pessoas e toda a cooperativa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, R. M.; TURRIONI, J. B.; SANCHES, C. E. **A implementação da padronização participativa sob a ótica do TQC: estudo de caso na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional).** In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 23. Ouro Preto, 2003.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1999. 224 p. Disponível em:< <http://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/a-importancia-do-treinamento-e-capitacao-dos-colaboradores-dentro-da-empresa.pdf>>. Acesso em: 30 Nov 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em:<<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/359/244>>. Acesso em: 02 Dez 2022.

GARETH, Morgan. **As imagens da organização: vantagens e desvantagens.** Disponível em:< <http://pt.shvoong.com/businessmanagement/management/1688844-imagens-da-organizacao-vantagensdesvantagens/>>. Acesso em: 29 Mai 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

SANDOFF, M. **Customization and standardization in hotels: a paradox or not?** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V. 17, n. 6, p. 529-535, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110510612167>

POLO-REDONDO Y.; CAMBRA-FIERRO J. **Influence of the standardization of a firm's productive process on the long-term orientation of its supply relationships: An empirical study.** *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 4, p. 407-420, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.03.004>