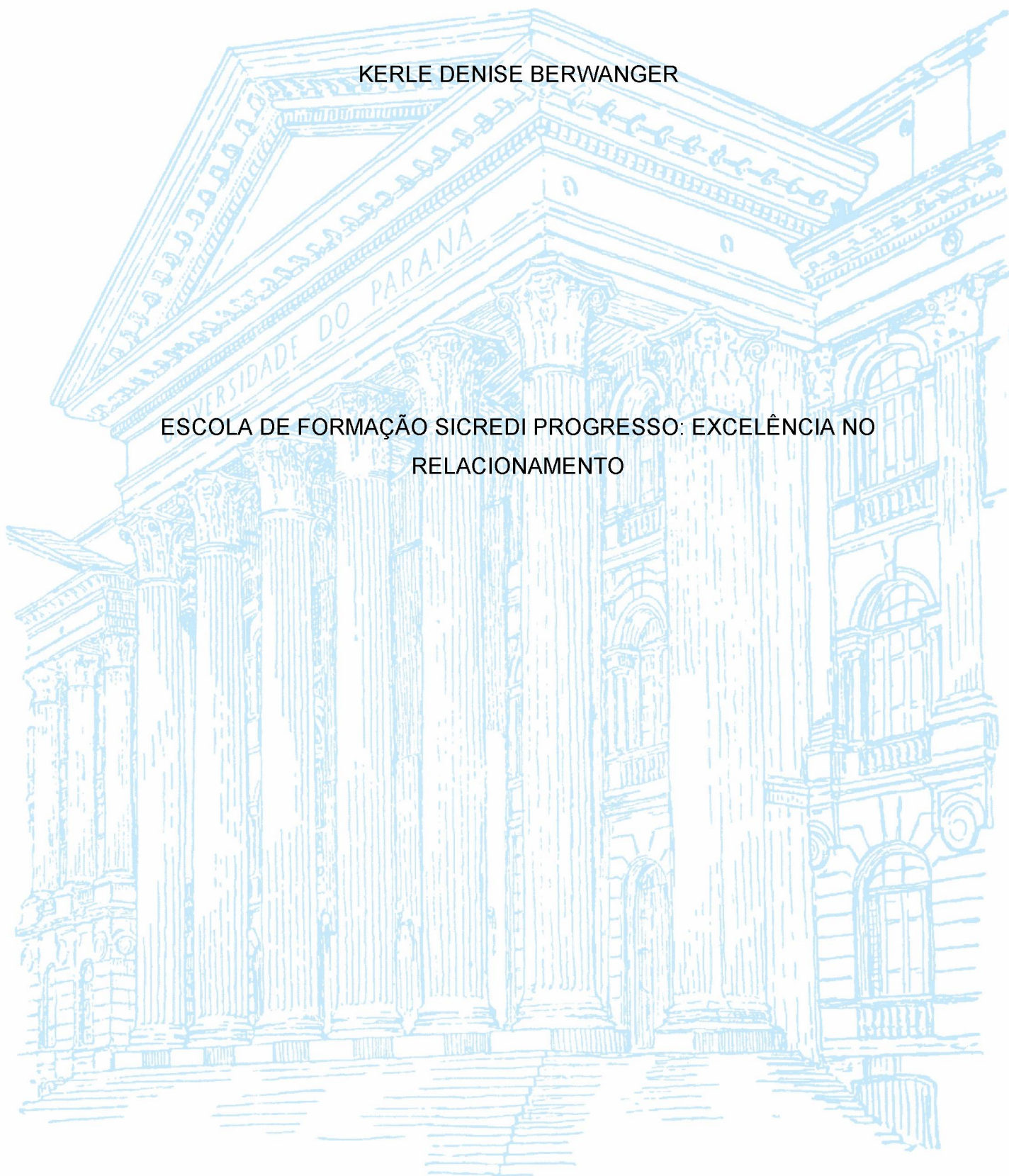


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KERLE DENISE BERWANGER

ESCOLA DE FORMAÇÃO SICREDI PROGRESSO: EXCELÊNCIA NO  
RELACIONAMENTO



TOLEDO

2023

KERLE DENISE BERWANGER

ESCOLA DE FORMAÇÃO SICREDI PROGRESSO: EXCELÊNCIA NO  
RELACIONAMENTO

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em MBA Banking para Cooperativas de Crédito, no Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Banking para Cooperativas de Crédito

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

TOLEDO

2023

## TERMO DE APROVAÇÃO

KERLE DENISE BERWANGER

### ESCOLA DE FORMAÇÃO SICREDI PROGRESSO: EXCELÊNCIA NO RELACIONAMENTO

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em MBA Banking para Cooperativas de Crédito, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Banking para Cooperativas de Crédito

---

Prof. Dr. Gustavo Abib

Orientador – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

Coordenador do Curso – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

Toledo, 05 de Agosto de 2023.



Este trabalho é dedicado a todos os colaboradores da Sicredi Progresso PR/SP que sempre executaram com maestria o atendimento e relacionamento com os cooperados.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecimento aos familiares, pela compreensão e apoio durante a elaboração deste projeto, assim como também à Sicredi Progresso PR/SP, pela oportunidade de mapear e apresentar uma proposta que visa efetivamente gerar melhores condições para alcançar os objetivos e resultados no médio e longo prazo.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

(Peter Drucker)

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de implementação de uma Escola de Formação de Colaboradores para a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos Sicredi Progresso PR/SP, que proporcionaria a qualificação constante dos seus colaboradores, visando apoiá-los no seu processo de aprendizagem e atualizações, gerando maior qualidade no atendimento, negociação, abordagem e fechamento de soluções financeiras aos cooperados, e que além de reduzir turnover por possibilitar uma visão clara e estratégica de crescimento profissional, geraria maior resultado financeiro para a cooperativa, devido a melhora na experiência e utilização dos produtos financeiros pelos associados na instituição financeira, que tem seu diferencial competitivo exatamente o relacionamento próximo e ativo que possui entre cooperados e colaboradores.

Palavras-chave: Educação corporativa, cooperativismo, treinamento profissional, qualificação cooperativa, trilhas de formação.



## **ABSTRACT**

This work presents a proposal for the implementation of an Employee Training School for the Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos Sicredi Progresso PR/SP, which would provide the constant qualification of its employees, aiming to support them in their learning process and updates, generating greater quality in service, negotiation, approach and closure of financial solutions to the cooperative members, and that in addition to reducing turnover by enabling a clear and strategic vision of professional growth, it would generate greater financial results for the cooperative, due to the improvement in the experience and use of the financial products by associates at the financial institution, which has its competitive advantage exactly in the close and active relationship that it has between cooperative members and employees.

**Keywords:** Corporate education, cooperativismo, professional training, cooperative qualification, training trails.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – INVESTIMENTOS E CUSTOS.....	26
QUADRO 2 – RISCOS E MEDIDAS CORRETIRAS.....	28

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	Objetivo geral .....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	METODOLOGIA.....	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
2.1	INTEGRAÇÃO.....	15
2.2	TRILHAS DE FORMAÇÃO.....	16
2.3	CUSTOS DA ESCOLA DE FORMAÇÃO.....	16
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
3.1	DESCRIÇÃO DA COOPERATIVA.....	18
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	20
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</b>	<b>23</b>
4.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	23
4.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	24
4.3	RECURSOS .....	26
4.4	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	26
4.5	RESULTADOS ESPERADOS .....	27
4.6	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	28
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	30
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
	<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Sicredi Progresso PR/SP, assim como outras cooperativas de crédito do Brasil, têm-se consolidado como alternativa ao sistema financeiro tradicional na região em que atua, ofertando soluções financeiras, produtos e serviços que também estão disponíveis no sistema dos bancos tradicionais, entretanto, com o diferencial do relacionamento próximo e atendimento consultivo que seus colaboradores oferecem aos associados e cooperados, gerando uma experiência positiva e por consequência, aumentando o resultado financeiro, crescimento e expansão para a cooperativa.

Entretanto, com este crescimento que vem ocorrendo, a capacitação e a constante atualização de colaboradores, que são as peças-chave para proporcionar esta experiência positiva de relacionamento aos cooperados, passou a ser um novo desafio para a Sicredi Progresso.

Segundo Resende (2011) a falta de mão-de-obra qualificada afeta 69% das empresas brasileiras, e oferecer capacitação para o quadro de colaboradores se torna necessário para que não haja o comprometimento nas atividades executadas.

Devido a falta de padronização no processo de integração, formação e reciclagem do quadro de colaboradores, a cooperativa pode comprometer a promessa do diferencial no relacionamento próximo e consultivo, exatamente o seu diferencial, gerando risco de imagem e ainda uma experiência desagradável caso ocorra algum despreparo no atendimento aos associados.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Com o intuito de seguir com o plano de expansão da cooperativa com qualidade no relacionamento com os associados, e maior capacitação da equipe que proporcionará este crescimento, entende-se que padronizar a formação e qualificação constante dos colaboradores através de um modelo de escola de negócios na cooperativa se torna crucial, para gerar engajamento, agilidade na aprendizagem, promover a profissionalização dos colaboradores e garantir a segurança necessária para a gestão de suas carreiras, bem como a preservação da imagem da cooperativa como instituição financeira séria e comprometida com o resultado sustentável e o desenvolvimento da comunidade em que está inserida.

## 1.2 OBJETIVOS

A formação de colaboradores, tanto novos quanto os mais experientes que necessitam de capacitação e reciclagem de conteúdo não é padrão na cooperativa Sicredi Progresso PR/SP.

Neste sentido, este projeto propõe a criação de uma Escola de Formação para os colaboradores, para auxiliar tanto na padronização dos processos quanto na forma de capacitação dos colaboradores, com módulos de aprendizagem que vão desde público iniciante até profissionais experientes que possam compartilhar seus conhecimentos e apoiar na formação e atualização dos novos colegas, e ainda, preparar todo colaborador para iniciar sua atividade com experiência e prática.

### 1.2.1 Objetivo geral

A Escola de Formação, como ferramenta para capacitação do quadro de colaboradores teria como foco:

- a) Padronizar trilhas de treinamentos;
- b) Determinar os conhecimentos específicos e obrigatórios conforme o cargo/função do colaborador;
- c) Certificar os colaboradores para garantir a evolução profissional dentro da cooperativa;
- d) Avaliar o desempenho individual de cada colaborador ao concluir as trilhas e treinamentos

### 1.2.2 Objetivos específicos

Aprimorar o programa Integração, que é o primeiro contato do colaborador com a cooperativa, e divulgar a cooperativa como alternativa ao sistema financeiro tradicional, assim como os produtos e serviços comercializados é a primeira etapa da proposta.

Após o início das atividades, a escola de formação poderá também atualizar os colaboradores mais antigos, revisar técnicas, relembrar conceitos não tão usados na sua rotina ou que passaram por atualizações.

A constante atualização e formação do quadro de colaboradores, além de garantir a certificação destes colaboradores conforme normas e regulamentações que estejam adequados ao sistema financeiro, também garante que as equipes estejam aptas e com experiência suficiente para realizar os atendimentos e atendimento das demandas, com intuito de gerar mais benefícios aos associados, com foco no relacionamento e na oferta adequada de soluções e serviços e que também gerarão resultado positivo e o crescimento para a cooperativa.

### 1.3 METODOLOGIA

Através de pesquisa com diversos colaboradores de forma online/ e outros presencialmente, identificou-se o mesmo sentimento de necessidade de padronização de aprendizado, e de acompanhamento das evoluções e melhorias no quadro de colaboradores da Cooperativa.

Espera-se que os colaboradores passem por avaliações, acompanhamentos, feedbacks e que sejam comunicados de suas respectivas evoluções e ou que recebam direcionamentos necessários ao seu desenvolvimento.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O que impulsiona uma cooperativa de crédito e a diferencia das demais instituições financeiras tradicionais, além da essência cooperativista, é o relacionamento que seus colaboradores oferecem a seus cooperados. E para promover esta proximidade, gerar esta relação de confiança que fomenta o crescimento da cooperativa, é necessário investir na capacitação e formação destes colaboradores, o que segundo Marchi *et. al.* (2013) “nesse contexto, é prudente aderir a processos voltados às pessoas, isto é, à diferenciação por meio da valorização das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva”.

Segundo Camargo e Freitas (2013), esta busca pela capacitação dos profissionais já é uma e, de forma que a Educação Corporativa ajuda a empresa desenvolver em seus funcionários as competências necessárias para que sejam traduzidas em conhecimento, habilidades e atitudes para exercer suas funções e fazer parte do sucesso das organizações.

O processo de capacitação do quadro de colaboradores, sem padronização ou sem uma metodologia clara implementada, implica na possibilidade de falhas e erros, insegurança no desempenho de funções, ou ainda, afastando o ideal de crescimento esperado. A aprendizagem organizacional é o processo contínuo de detectar e corrigir erros, pelo aprendizado e autocrítica (SENGE, 1999)

Além de minimizar falhas operacionais, erros de negociação, e ainda um risco de imagem para a instituição, a adequada formação de seus colaboradores gera maior satisfação dos clientes e associados, que perceberão maior qualidade nos atendimentos, a melhora na oferta de soluções, que sejam adequadas ao perfil de clientes, afinal, “treinamento e desenvolvimento oferecem aos funcionários a oportunidade de entender seus papéis e desenvolver as habilidades necessárias para desempenhar suas funções” (MIRI *et. al.*, 2022).

Como ganho adicional, ainda segundo Marchi *et. al.* (2012) o próprio capital humano também considera que sua formação e capacitação, oferecidas pela empresa, refletem positivamente em suas carreiras, gerando maior satisfação e engajamento com o trabalho em si, e resultando em maior produtividade e melhora os resultados, inclusive, financeiros.

Considerando a melhora no desempenho de suas funções, a valorização do profissional e a segurança para o crescimento na carreira, mais um ganho

observado com a capacitação constante e padronização da formação dos colaboradores, segundo Miri *et. al.* (2012) é a retenção destes funcionários pela empresa, pois a formação continuada e uma adequada estaria diretamente vinculado a atitudes positivas e não negativas no desempenho de suas funções.

Desta forma, tão importante quanto desenvolver e implementar um método de formação para novos colaboradores, é determinante mapear a real situação da cooperativa, para qualificar e nivelar todos os colaboradores ao padrão desejado para o crescimento e desenvolvimento da empresa, utilizando como diferencial competitivo, seu quadro de colaboradores devidamente treinado e qualificado, afinal, conforme menciona Marchi *et. al.* (2012):

“Treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e condução do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento”.

Ainda neste contexto, o processo de treinar e capacitar seus colaboradores, ainda conforme Marchi *et al* (2013), “é assimilação cultural que recicla conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

E tão importante quanto treinar e capacitar os colaboradores, é necessário mensurar os ganhos entregues com esta frente de trabalho, haja vista que avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real (CAMARGO, 2013), com a finalidade de atingir os objetivos da organização.

## 2.1 INTEGRAÇÃO

O primeiro desafio é implementar a cultura do cooperativismo nos novos colaboradores, principalmente para os colaboradores da regional de São Paulo, cuja cultura carece de mais informações para levar esta cultura para os demais públicos.



Para Chiavenato (2010, p. 409), desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento, ou seja, para o desenvolvimento futuro e não para o cargo atual.

Ou seja, ainda segundo Chiavenato (2010), 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.”

## 2.2 TRILHAS DE FORMAÇÃO

Capacitar constantemente os colaboradores para entrega de relacionamento de excelência é estar de acordo com direcionamento estratégico da cooperativa. Resende (2011) traz que a falta de mão de obra qualificada afeta 69% das empresas brasileiras, de acordo a Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação.

Criar uma escola de formação que forneça a metodologia correta para adequada formação de colaboradores, bem como o conceito de reciclagem.

## 2.3 CUSTOS DA ESCOLA DE FORMAÇÃO

A Escola de Formação deve ser considerada como um investimento para a Cooperativa, com retornos ao longo do tempo, 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).

Inicialmente, teria como custo direto a contratação de um colaborador responsável por coordenar e acompanhar efetivamente as trilhas de formação, bem como a evolução dos colaboradores capacitados.

Além deste custo direto, incluem-se despesas diretas com os treinamentos, referente a alimentação e deslocamento dos colaboradores para a participação das turmas nos treinamentos que ocorrerão na sede da cooperativa.

Adicionalmente, soma-se o tempo dispendido pelos colaboradores especialistas que criarão as trilhas e manterão as atualizações dos materiais, visto que estes colaboradores seriam também os facilitadores e criadores dos conteúdos.

Tais colaboradores já são contratados na cooperativa e já exercem, dentre outras atividades, a capacitação de colaboradores, no entanto, de maneira informal.

A escola de formação poderá contar com recursos do FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que é um fundo específico para acesso a formação, tanto da comunidade, quanto de cooperados e colaboradores. Anualmente, 5 % do resultado das Agências é direcionado ao FATES.

### 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% 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 Basileia 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 (Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul), BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), GARANTIOESTE (Sociedade de Garantidora de Crédito do Oeste do Paraná) 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:

- a) Desenvolvimento cooperativista – 4h
- b) Processos (abertura de conta) – 4h
- c) Crédito/recuperação – 16h
- d) Investimento – 16h
- e) Seguros – 8h
- f) Consórcios – 8h
- g) Meios de pagamento – 8h
- h) Desenvolvimento de negócios – 4h (CRA/CRM)
- i) 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:

1. Mapeamento dos colaboradores envolvidos no processo (mapeamento dos processos, dificuldades apresentadas e treinamentos necessários para cada função).

2. 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.
3. 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).
4. Pesquisa – Estimativa de tempo de resposta por colaborador - 30 minutos – Baseado na folha de outubro teria um custo aproximado de R\$14.650,00.
5. 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, sendo:
  - Desenvolvimento cooperativista – ½ dia
  - Processos (abertura de conta) – ½ dia
  - Crédito/recuperação – 2 dias
  - Investimento – 2 dias
  - Seguros – 1 dia
  - Consórcios – 1 dia
  - Meios de pagamento – 1 dia
  - Desenvolvimento de negócios – ½ dia (CRA/CRM)
  - Contábil e financeiro – ½ dia
6. Divulgação do projeto – trilhas desenvolvidas (áreas de marketing, Gestão de Pessoas e Diretorias).
7. Divulgação em convenção dos colaboradores (30 minutos - 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.

**QUADRO 1 – INVESTIMENTOS E CUSTOS X BENEFÍCIOS**

<b>Investimentos:</b>	
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
	<b>R\$ 122.850,00</b>
<b>Custos:</b>	
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
	<b>R\$ 2.222.220,08</b>

Continua

## Cont. Quadro 1

<b>Receitas (não financeiras) / Benefícios:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora na experiência do associado (aumento do NPS)</li> <li>• Melhora no clima organizacional/ sensação de maior pertencimento.</li> <li>• Colaboradores melhor preparados, logo, encorajados ao ofertar os produtos (mais vendas).</li> <li>• Redução no custo operacional (retrabalho).</li> <li>• Redução de reclamações (ouvidorias).</li> <li>• Customização/padronização dos processos.</li> <li>• Redução de turnover.</li> <li>• Colaboradores com foco no associado, gerando fidelização.</li> <li>• Aumento da eficiência, resultado, contribuindo para o crescimento sustentável da cooperativa.</li> <li>• Aumento do valor do capital humano.</li> <li>• Aumento da vantagem competitiva e da credibilidade.</li> <li>• Diminuição do risco de imagem.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

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:

**QUADRO 2 – RISCOS E MEDIDAS CORRETIVAS**

<b>Riscos ou problemas esperados</b>	<b>Medidas preventivo-corretivas</b>
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.

Continua

## Cont. Quadro 2

<b>Riscos ou problemas esperados</b>	<b>Medidas preventivo-corretivas</b>
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.

Fonte: Elaboração Própria

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo de crédito como alternativa ao mercado financeiro é uma realidade. Apresentar condições para que seus colaboradores possam exercer com excelência o atendimento aos cooperados é uma necessidade.

A Escola de Formação, com base neste estudo e nos possíveis resultados obtidos, se apresenta como a ferramenta ideal para a construção de uma cooperativa mais sólida, com equipes engajadas e capacitadas para mais negócios, que geram uma possível e constante melhora na satisfação dos associados/cooperados, a partir de suas experiências positivas ao receber um atendimento de qualidade, resultando em maior relacionamento com a cooperativa, e por consequência, maior retorno financeiro para a própria cooperativa.

Neste sentido, implementar a Escola de Formação se torna uma necessidade para auxiliar a Sicredi Progresso PR/SP a alcançar seus objetivos estratégicos e financeiros no médio e longo prazo, tendo em vista a oportunidade de qualificar seu quadro de colaboradores com a estrutura já instalada, mas de forma direcionada e procedimentada, voltada ao resultado com excelência.

### 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir deste estudo, e com a implementação da Escola de Formação de Colaboradores na Sicredi Progresso PR/SP, sugere-se que seja registrado em relatório conclusivo o resultado das análises, com intuito de avaliar a evolução no desempenho, tanto dos colaboradores quanto da cooperativa, bem como o nível de satisfação dos cooperados, para que este modelo de capacitação possa ser implementado nas demais cooperativas do Sistema Sicredi.

## REFERÊNCIAS

**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 de outubro de 2022.

CAMARGO, M., FREITAS, M. **Plano de desenvolvimento comportamental a partir do mapeamento de competências individuais.** *International journal of education and research.* Universidade Federal do Paraná. Vol. 1 No. 10 October 2013

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

MARCHI, M. et. al. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Cadernos de Graduação: Ciências Humanas e Sociais. Aracaju. V1 n.16, p.29-40, mar. 2013

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MIRI, et. al. **Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação:** visão do processo a partir das consultorias brasileiras. RECAPE Revista de Carreira de Pessoas. Vol 12. No 2, p. 204-224, maio-agosto, 2010.

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: 02 de dezembro de 2022.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller , 1999.



## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO – PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O MODELO DE FORMAÇÃO NA SICREDI PROGRESSO PR/SP

- 1 - Como 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 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?