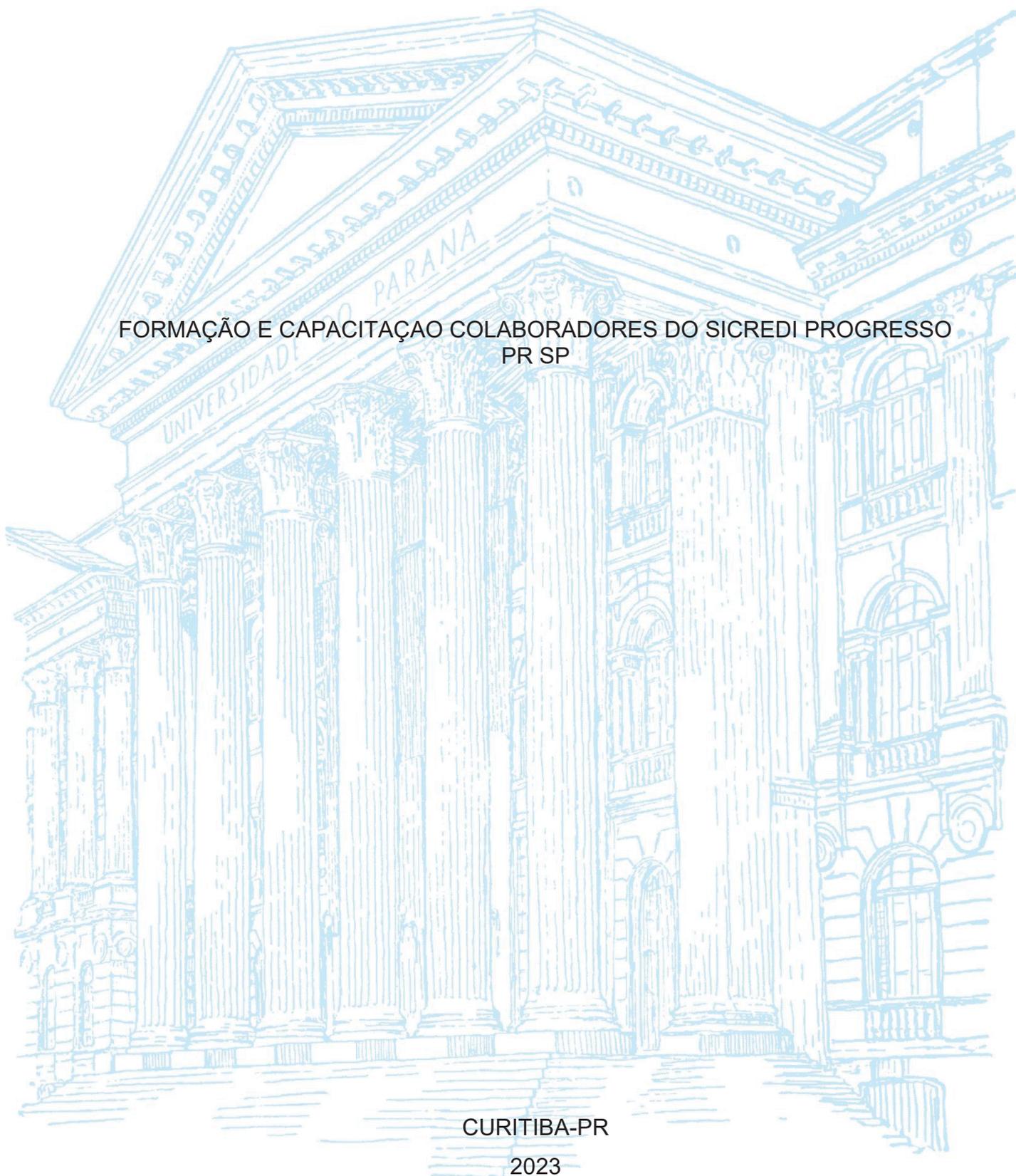


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IVANETE LUZIA BEPLER RODRIGUES

FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO COLABORADORES DO SICREDI PROGRESSO
PR SP



CURITIBA-PR

2023

IVANETE LUZIA BEPLER RODRIGUES

FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO COLABORADORES DO SICREDI PROGRESSO
PR SP

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

A formação e capacitação de colaboradores visa padronizar os processos cooperativos afim de garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados quanto aos objetivos, promovendo a eficiência e qualidade dos serviços prestados. Este é um dos assuntos mais comentados no mundo corporativo, visto que é necessário manter a qualidade dos produtos e serviços mesmo num cenário de grandes mudanças e um mercado altamente competitivo. No que se refere a um mercado de serviços o processo não é diferente e as organizações estão preocupadas em satisfazer as necessidades dos clientes da melhor forma possível sempre garantindo a qualidade no processo. Assim, o presente estudo, se caracteriza como uma pesquisa qualitativa que por meio de uma coleta de dados e fundamentado por uma pesquisa bibliográfica e de cunho exploratório, tem o objetivo de padronizar a formação e capacitação dos colaboradores da cooperativa de crédito Sicredi Progresso, e com isso nivelar o nível de conhecimento destes profissionais tornando os cada vez mais competentes e assertivos no que se refere ao relacionamento com o associado. Assim, observando-se o trabalho realizado e coletando as informações necessárias, optou-se por propor a implantação da proposta da escola de formação e capacitação de colaboradores.

Palavras-chave: Formação, capacitação, Sicredi Progresso

ABSTRACT

The training and qualification of employees aims to standardize cooperative processes in order to ensure that all team members are aligned with the objectives, promoting the efficiency and quality of the services provided. This is one of the most commented subjects in the corporate world, since it is necessary to maintain the quality of products and services even in a scenario of great changes and a highly competitive market. With regard to a service market, the process is no different and organizations are concerned with meeting customer needs in the best possible way, always ensuring quality in the process. Thus, the present study is characterized as a qualitative research that, through data collection and based on bibliographic and exploratory research, has the objective of standardizing the training and qualification of employees of the credit cooperative Sicredi Progreso, and thereby leveling the level of knowledge of these professionals, making them increasingly competent and assertive with regard to the relationship with the associate. Thus, observing the work carried out and collecting the necessary information, it was decided to propose the implementation of the proposal of the training and training school for employees.

Keywords: Education, training, Sicredi Progreso

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	06
2.1. Padronização.....	06
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	09
3.1. Descrição geral da Cooperativa.....	09
3. 2. Diagnóstico da situação-problema.....	11
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
4.1. Desenvolvimento da proposta.....	14
4.2. Plano de implantação.....	15
4.3. Recursos.....	16
4.4. Viabilidade econômico-financeira.....	17
4.5. Resultados esperados.....	18
4.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	19
5. CONCLUSÃO.....	21
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

No presente cenário econômico a concorrência entre as organizações se torna cada vez mais acirrada no que tange à conquista e manutenção de clientes. Fatores como inovação, atendimento, agilidade e qualidade se tornam preponderantes para o sucesso das organizações visando obter a satisfação destes clientes.

Verifica-se que as organizações buscam oferecer qualidade tanto em produtos como em serviços, pois a qualidade e o atendimento são fatores que definem a escolha final do cliente. Assim, organizações tendem a aprimorar suas ferramentas e principalmente o atendimento que objetiva conectar pessoas e negócios.

Entende-se a busca pela melhoria contínua da qualidade dos processos como a necessidade de alcançar estratégias e ferramentas que ajudem os colaboradores das organizações, e também facilite os usuários internos, na utilização dos sistemas, tanto administrativos como produtivos, o resultado desta ação será a melhoria da qualidade de atendimento às necessidades dos clientes.

Ressalta-se que a qualidade também é resultado da capacitação e formação contínua de seus colaboradores.

Neste sentido Oliveira (2002) apresenta como ferramenta de padronização a utilização de manuais de procedimentos, os quais serão fundamentais para a estruturação de setores e rotinas organizacionais.

Portanto, o presente trabalho teve como objetivo implantar no Sicredi Progresso PR SP a capacitação e formação de seus colaboradores por meio de Escola de Formação. Ressalta-se que a empresa conta com sistemas administrativos e operacionais, possuindo uma equipe de retaguarda (controladoria) que se responsabiliza por toda a parte burocrática e serviços extras ao atendimento.

Levando-se em consideração na elaboração deste trabalho o que os autores Oliveira (2002) e Chiavenato (2003) apresentam em relação à importância da padronização de procedimentos e também a necessidade de capacitar os colaboradores visando melhoria contínua.

Desta forma, o presente trabalho está dividido em capítulos. Este primeiro que introduz o leitor ao tema, o segundo que apresenta os objetivos da execução, o terceiro a justificativa da importância de sua elaboração, o quarto com a

fundamentação teórica, no quinto capítulo são abordados os métodos utilizados para sua concepção, no sexto capítulo estão a identidade da empresa, a operacionalização das atividades e ainda sugestões para próximos trabalhos e para finalizar o sétimo capítulo com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os conceitos bibliográficos que foram base para este estudo. Assim, inicia-se com fundamentos da padronização de processos e as ferramentas para sua funcionalidade, aprofundado na utilização de manuais. Em seguida uma contextualização sobre os sistemas de informação.

2.1 Padronização

Com vistas a melhorar a qualidade dos processos organizacionais, e torná-los de fácil entendimento aos usuários (colaboradores), tem-se a padronização como ferramenta primordial para que um sistema de banco de dados funcione adequadamente de acordo com normas e procedimentos estabelecidos.

A padronização de processos permite que usuários que realizem as suas atividades de maneira igual, principalmente no que se refere a inserção de dados, facilitando assim o acesso a informações e diminuindo dúvidas.

Segundo Marshall Junior et al. (2010, p. 90) “padronização também é importante para permitir a análise crítica e a conseqüente melhoria dos procedimentos e métodos da empresa, pois propicia uma perspectiva concreta do que analisar e melhorar”.

Além disso, para que se tenha eficiência e eficácia plenas é necessário que atividades sejam realizadas dentro de padrões específicos de cada área, em que os responsáveis devem se adequar e estruturar-se para que os resultados apresentados sejam de qualidade.

Entretanto, num processo de gestão da qualidade deve-se estar atento a processos de melhoria contínua, pois apenas padronizar processos não é o suficiente, é preciso estar atento a eventuais mudanças.

Assim, em busca de alcançar os objetivos organizacionais com eficiência e eficácia, a teoria da burocracia mostra a padronização de procedimentos como uma opção para adequar processos em de uma organização (CHIAVENATO, 2003).

“A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos” (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Chiavenato (2003), esta forma de administração teve sua base nos estudos de Max Weber, e foi muito difundida a partir da década de 1940. Dentre suas características, o autor supracitado aponta: a legalidade das normas e regulamentos; a formalidade nas comunicações; a racionalidade e divisão do trabalho; a impessoalidade nas relações; a hierarquia de autoridade; as rotinas e procedimentos padronizados; a competência técnica e meritocracia; a especialidade na administração; a profissionalização dos participantes; e a previsibilidade do funcionamento.

Observa-se que na teoria burocrática não há destaque para a estrutura informal, pois há padronização tanto de rotinas como no comportamento das pessoas.

Entre as vantagens desta teoria encontra-se: a racionalidade, a precisão na definição do cargo e na operação, a rapidez nas decisões, a univocidade de interpretação, a uniformidade nas rotinas e procedimentos, a continuidade da organização, a redução de conflitos, a constância, a confiabilidade, o benefício para as pessoas (hierarquia, divisão de trabalho, treinamento específico) (CHIAVENATO, 2003).

Em contrapartida, existem as desvantagens, e entre elas se destacam: a internalização das regras e apego aos regulamentos, o excesso de formalismo e de papelório, a resistência a mudanças, a despersonalização do relacionamento, a categorização com base do processo decisório, a superconformidade das rotinas e dos procedimentos, a exibição de sinais de autoridade e a dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Para tanto, e com o intuito de realizar uma administração voltada para a melhor qualidade e produtividade, utilizando-se dos recursos humanos e matérias disponíveis, surgiu o conceito de OSM (Organização, Sistemas e Métodos) que teve seu desenvolvimento com o fim da Segunda Guerra Mundial, e início da automação (SIMCSIK, 2001).

Segundo Simcsik (2001, p. 31), OSM é:

uma atividade administrativa voltada para a racionalização e agilização das atividades e tarefas, através de técnicas científicas que envolvem a reorganização de como o trabalho é feito e de quando deve ser realizado com eficiência e eficácia pelos recursos humanos, com base no tratamento de dados transformados em informações, que mantém a empresa em contínuo processo dinâmico de comunicação para o crescimento.

Para Curto Junior (2011, p. 19) “a OSM é mais planejada na estratégia. Procura utilizar os melhores métodos para alcançar os objetivos da organização. Tem como finalidade auxiliar na elaboração e/ou melhoria dos procedimentos”.

Além de melhorar procedimentos internos, o conceito de OSM está relacionado a racionalização de rotinas de trabalho e também a estrutura organizacional da empresa, ou seja, busca resolver todos os problemas organizacionais, utilizando de ferramentas específicas para cada situação (CARREIRA, 2009)

Acredita-se que todas as organizações almejam o crescimento, e para isto, buscam ferramentas que atendam às suas necessidades na resolução de eventuais problemas. No que se refere a capacitação e formação, padronizar procedimentos, como menciona o autor supracitado, releva-se a importância agilidade no desenvolvimento de tarefas, e também a qualidade na execução na mesma. Quando existe padrão, entende-se que não há necessidade de revisar constantemente, erros serão menos prováveis, e dúvidas poderão ser tiradas em manuais setoriais. Contudo, deve-se estar atendo a eventuais alterações em processos que devem ser corrigidas e atualizadas nos manuais, fluxogramas, formulários e outros, lembrando sempre que a prática de revisão dos mesmos deve ser realizada, buscando ao máximo a melhoria contínua.

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. (40 anos sicredi progresso PR/SP).

Por fim, vale salientar que a Cooperativa Sicredi é uma instituição financeira que oferece mais de 300 produtos e serviços aos associados, entre eles créditos,

cartões, consórcios, investimentos, previdência, seguros, pagamentos e recebimentos, poupança, possuindo parcerias com BRDE, BNDES, GARANTIOESTE entre outras Instituições, a fim de proporcionar ao associado a melhor experiência, com produtos de qualidade.

3.2. Diagnóstico da situação-problema

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

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

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

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

E não foi surpresa o resultado, quando percebeu-se que foi unânime a opinião de que a Cooperativa Sicredi Progresso PR/SP precisa, de forma imprescindível, a implantação de uma padronização nos treinamentos, bem como, todos corroboram com o julgamento de que isso trará várias vantagens, como ganho de tempo, qualidade no atendimento, padronização na prestação de serviço entre as agências, nivelamento do conhecimento básico dos colaboradores, segurança na oferta dos produtos, serviços e até mesmo, informações adequadas ao associado, com aumento do NPS (que reflete como o associado vê a cooperativa e como ele avalia o atendimento), diminuição do risco operacional, com redução dos custos decorrentes disso inclusive, valorização do colaborador, redução significativa do retrabalho,

associados mais satisfeitos, experiência positiva, mais negócios, aumento na margem de contribuição e do índice de soluções por associado, atendimento de qualidade, pré e pós venda.

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

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

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

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

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

Quando questionados sobre como os treinamentos devem ocorrer na Cooperativa Sicredi Progresso, Dalton argumentou que “Precisa ter uma formação básica antes de iniciar na agência, teórica e prática, com tempo não inferior a três semanas. A primeira para teoria, conforme cargo e área (Sicredi Aprende). A segunda e a terceira semana com parte prática, sendo uma delas com assessores das áreas específicas e outra através de uma imersão em agências com perfil parecido.”

E por fim, sobre a possibilidade da cooperativa implantar uma escola de formação para os novos colaboradores, para que recebam uma formação inicial,

porém ampla (básico de produtos, processos e institucional) antes de iniciarem nas agências, novamente de forma unânime, disseram que já deveria ter sido feito.

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

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1. Desenvolvimento da proposta

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

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

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

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

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

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

4.2. Plano de implantação

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

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

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

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

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

- Contratação de um colaborador que será responsável pelo desenvolvimento das trilhas de formação e acompanhamento, custo estimado em R\$9 mil (considerando despesas rateadas, etc). Considera o custo de 3 meses, R\$27 mil. Esse colaborador já precisa ter conhecimento dos principais processos e produtos trabalhados nas agências.
- Elaborar um questionário com opções de múltipla escolha para todos os colaboradores responderem. Para elaboração envolver 3 pessoas, por 2 dias (área de processos – média de 4 mil de salário, custo estimado de R\$1.200,00).
- Pesquisa – Estimativa de tempo de resposta por colaborador - 30 minutos – Baseado na folha de outubro teria um custo aproximado de R\$14.650,00.
- Preparação das trilhas de formação (criação de subcomitês composto pelo colaborador contratado para desenvolvimento das trilhas e acompanhamento, assessor da área, colaborador da área de processos, um colaborador da área de negócios do PR e um de SP). Estimativa de 5 dias por assunto. Investimento estimado em R\$7.500,00 por subcomitê totalizando R\$67.500,00.
 - Desenvolvimento cooperativista – ½ dia
 - Processos (abertura de conta) – ½ dia
 - Crédito/recuperação – 2 dias
 - Investimento – 2
 - Seguros - 1
 - Consórcios - 1
 - Meios de pagamento - 1
 - Desenvolvimento de negócios – ½ dia (CRA/CRM)
 - Contábil e financeiro – ½ dia
- Divulgação do projeto – trilhas desenvolvidas (marketing, GP e diretoria). Divulgação em convenção dos colaboradores (30min- custo estimado de R\$12.500,00).

4.3. Recursos

A proposta apresentada requer investimentos, tanto para levantamento de dados, quanto para implementação, e ainda, a manutenção, visto que se trata de um

projeto vitalício. Importante destacar, que apesar de exigir um investimento relevante, estima-se que os resultados atingidos compensarão de forma qualitativa e quantitativa, o investimento efetuado.

4.4. Viabilidade Econômico-Financeira

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

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

- Customização/padronização dos processos.
- Redução de turnover.
- Colaboradores com foco no associado, gerando fidelização.
- Aumento da eficiência, resultado, contribuindo para o crescimento sustentável da cooperativa.
- Aumento do valor do capital humano.
- Aumento da vantagem competitiva e da credibilidade.
- Diminuição do risco de imagem.

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

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

4.5. Resultados esperados

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

No que tange aos colaboradores, estando melhor preparados, se sentirão mais encorajados para ofertar os produtos e serviços, resultando em vendas mais assertivas conforme a real necessidade do associado, e mais confiantes para desempenhar sua função, elevando a satisfação individual, na entrega de metas e objetivos, além da sensação de maior pertencimento.

Para a cooperativa, uma equipe bem treinada proporciona a redução do turnover com o aumento do valor do capital humano, reduz o custo operacional

(retrabalho), gerando aumento da eficiência, padronizando os processos e contribuindo para o crescimento sustentável da cooperativa. Além disso, reduz as reclamações (ouvidorias), aumenta o NPS, melhora o clima organizacional, diminui o risco de imagem, aumenta a vantagem competitiva e a credibilidade e por fim o crescimento do resultado financeiro.

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

4.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

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

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

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

5. CONCLUSÃO

A implantação da proposta de uma escola de formação e capacitação são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade da cooperativa.

O trabalho possibilitou enxergar as diversas maneiras de atendimento para um mesmo produto e serviço ofertado devido a não padronização e a ausência de informação que auxiliasse os colaboradores em suas atividades. Entende-se que o projeto de formação e capacitação é fundamental para o melhor andamento das rotinas da instituição financeira, pois ao estabelecer diretrizes claras e uniformes, a cooperativa pode alcançar maior consistência, reduzir a insatisfação dos associados além de promover a aprendizagem e a melhoria continua retendo talentos.

Não é apenas um estudo de caso, mas um trabalho fundamentado numa necessidade do ambiente organizacional de melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados, em virtude da crescente demanda da população, e ainda de um ambiente altamente competitivo que exige que sejam realizadas mudanças, estratégias e planos para garantir o seu lugar no mercado. Por fim, entende-se que é preciso ir em busca de ferramentas que facilitem o trabalho e otimize o tempo e prime cada vez mais pela qualidade e pelo nome da empresa junto a comunidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia. 4. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SIMCSIK, T. OSM: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

CURTO JUNIOR, R. M. **Organização, sistemas e métodos**. 1. ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002

OLIVEIRA, D. M. S.; COHEN, M. F. Os usos da TI ao longo da cadeia de suprimentos e em conjunto com as principais técnicas colaborativas de gestão. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 9, n. 2, p. 1-22, 2010.

www.sicredi.com.br/coop/progresso-prsp/sobre-cooperativa/40-anos
sicrediprogresso-prsp. Acesso em 10/10/2022